



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA
ADMINISTRATIVA APLICADO A SISTEMAS
DE CAPACITACION**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
GABRIELA GALLEGOS CONTRERAS**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ASESOR: L.A. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

C. P. A. P. L.
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FEB-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Cobalco
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"Diseño de un Programa de Auditoría Administrativa
Aplicado a Sistemas de Capacitación".

que presenta la pasante: Gabriela Gallegos Contreras
con número de cuenta: 8801143-7 para obtener el TÍTULO de:
Licenciada en Administración.

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 22 de noviembre de 1996

PRESIDENTE	<u>L.A. Arturo Sánchez Mondragón</u>	
VOCAL	<u>C.P. José Luis Covarrubias G.</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Francisco Ramfraz Ornelas</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Pedro Everardo Vargas Reyes</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Efrén Monroy Guerrero</u>	

Mis padres:

*Héctor J. Gallegos Zuñiga
Sara Contreras de Gallegos*

*A quienes me han heredado el tesoro más valioso
que puede darse a un hijo: Amor.*

*A quienes sin escatimar esfuerzo alguno, han
sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme.*

*A quienes la ilusión de su existencia ha sido
convertirme en persona de provecho.*

*A quienes nunca podre pagar todos sus desvelos
ni aun con las riquezas más grandes del mundo.*

Por eso y más. . . . Gracias.

Gracias mamá,

Por tu ternura y comprensión..

Gracias papá,

Por tu apoyo y cariño.

Gracias a ambos,

Por su amistad e infinito amor. Los amo.

Mi hermana Marce:

*Con todo cariño te doy mi agradecimiento,
por tu apoyo y amistad que siempre nos ha
unido y ha sido aliciente para la culminación
de mis estudios. Gracias Mar.*

DEDICATORIAS

Gracias a:

**DIOS, por iluminar mi camino,
por tu amor e infinita bondad.**

*La Universidad Nacional Autónoma de México
La Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán
Por haberme abierto sus puertas, y así formar
parte de ella, proporcionándome el orgullo de
ser universitaria, aceptando la responsabilidad
que ésto implica para que continúe siendo la
Máxima Casa de Estudios en México.*

*Mi asesor de tesis, Lic. Francisco Ramírez Ornelas,
por el tiempo, conocimientos y apoyo brindados en
la dirección de este trabajo.*

*Los integrantes del jurado, por el
tiempo dedicado a la revisión de esta
tesis, quienes con sus aportaciones
han enriquecido su contenido.*

*Los profesores de esta
institución, porque con
sus conocimientos y
orientación contribuyeron
en mi formación profesional.*

Mis amigos:

*Ma. del Carmen Segura Mendez
Eulalia Fernández Martínez
Dulce Perla Ramos Jiménez
Susana Martínez Ramírez
Susana Avila Posadas
Blanca Estela Martínez Juárez
Lauri González Bustos
Guilhermina Bedoy García
Adel's Marina Caballero
Veronica Bolaños López
Guadalupe Javier Quiñones
Miguel Angel Juárez R.
Rafael Gutiérrez Escudero
Sergio Valle Jiménez
Rigoberto García
Carlos Carmona
Fam. Estrada
Maty, Cesar y Gustavo.*

*Por los momentos que hemos compartido, por su cariño
y palabras de aliento.*

*"Solo los buenos sentimientos pueden uniros"
Aguste Comte.*

*A mi amigo Juan Carlos Esparragoza E.
Por lo que significas para mí, por tu cariño,
comprensión, apoyo y por tu sincera e
incondicional amistad en todo momento.*

*Luis Gabriel Avila R.
Por la etapa en que caminamos
juntos y porque de una forma u otra
contribuiste en este trabajo.*

*A todas aquellas personas que de
alguna manera me apoyaron en
el desarrollo de esta tesis.*

Gabriela

Gallegos

Contreras

INDICE

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
1.1 Antecedentes de la auditoría administrativa	4
1.2 Concepto de la auditoría administrativa	9
1.3 Propósito de la auditoría administrativa	17
1.4 Campo de aplicación	18
1.5 Principios de auditoría administrativa	19
1.6 Normas de auditoría administrativa	20
1.7 Técnicas y procedimientos de auditoría administrativa	
1.7.1 Técnicas de auditoría administrativa	22
1.7.2 Procedimientos de auditoría administrativa	23
1.8 Características del auditor administrativo	30
1.9 Papeles de trabajo	34
1.10 Desarrollo de la auditoría administrativa	35

CAPITULO 2. CAPACITACION

2.1 Referencia histórica	48
2.2 Concepto de capacitación	51
2.3 Objetivo de la capacitación	53
2.4 Subsistemas de la capacitación	54
2.5 Niveles de capacitación	55
2.6 Diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento	56
2.7 Métodos de capacitación	60
2.8 Planes y programas de capacitación	66
2.9 El proceso de capacitación	69
2.10 Comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento	70
2.11 La capacitación en los contratos individual y colectivo de trabajo	76
2.12 Aspecto legal	79
2.13 Sanciones	81

CAPITULO 3. PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADO A SISTEMAS DE CAPACITACION

83

CAPITULO 4. METODO DE INVESTIGACION APLICADO

4.1 Identificación del problema	108
4.2 Formulación de la hipótesis	108
4.3 Objetivos	108
4.4 Diseño de la investigación	109
4.5 Variables de la investigación	109
4.6 Diseño del cuestionario	110
4.7 Aprobación o desaprobación de la hipótesis	128
CONCLUSIONES	129
BIBLIOGRAFIA	131

INTRODUCCIÓN

La consecución de los objetivos de la organización, requiere del cumplimiento de muchos aspectos, entre los que se cuenta la planeación de su funcionamiento, pero para todo se realice de acuerdo a lo planeado es necesaria su supervisión, con el objeto de evaluar si su realización es acorde a como se había establecido o en caso de presentarse desviaciones, realizar las correcciones pertinentes.

Las organizaciones, de cualquier tipo, tamaño o sector al que pertenezcan deben ser revisadas en sus actividades, con el fin de determinar si se han logrado sus objetivos tal como se había planeado. El empleo de la auditoría administrativa como herramienta de control, nos permite conocer la situación que presenta la organización, a través de un examen, análisis y evaluación de sus actuaciones.

En el presente proyecto se desarrollará un programa de auditoría administrativa aplicado a sistemas de capacitación, ya que es importante conocer las condiciones reales que guarda éste aspecto, porque contando con el personal calificado para desempeñar su trabajo de forma eficiente, no se tendrán obstáculos para el desarrollo y crecimiento de la organización.

Por lo anterior es importante evaluar si el recurso humano cuenta con los conocimientos que requiere para la realización de su trabajo, si se están obteniendo los beneficios que se esperan de la capacitación, y si los recursos destinados a la misma están siendo aplicados correctamente, y de esta forma contribuir en el desarrollo de la organización.

El proyecto lo conforman cuatro capítulos, el primero se denomina "Auditoría Administrativa", donde se exponen, su concepto, clasificación y elementos que componen el desarrollo de la auditoría administrativa.

En el segundo capítulo, se presentan las principales características de la capacitación, así como su aspecto legal.

El tercer capítulo corresponde al programa de auditoría administrativa aplicado a sistemas de capacitación, donde se exponen los puntos de la capacitación que se han contemplado para ser examinados, se incluyen los cuestionarios y la evaluación de los resultados obtenidos de la auditoría.

En el cuarto y último capítulo denominado "Método de investigación aplicado", se presenta la identificación del problema, la hipótesis (sujeta a comprobación), se establecen los objetivos y el diseño de la investigación, donde se presenta el cuestionario que fue

aplicado y los resultados que se obtuvieron; presentando finalmente las conclusiones a las que se llegaron al terminar el presente trabajo.

Con el desarrollo de esta tesis se pretende proporcionar una guía de auditoría administrativa realizada en el aspecto de la capacitación en las organizaciones.

CAPÍTULO 1



AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.1 Antecedentes de la auditoría administrativa.

Por mucho tiempo las organizaciones fueron revisadas únicamente en el aspecto financiero, pero actualmente y a raíz de diversos problemas que se fueron presentando (problemas de planeación, organización, problemas de los recursos humanos, materiales, de tecnología y de producción), se dio origen al empleo de técnicas que permitieran evaluar de forma integral los procesos a través de los cuales funciona un organismo social, determinando el problema de que se trate, las causas y las posibles soluciones. Esto propició que los estudiosos trataran de forma más formal dichos problemas utilizando la metodología científica, lo que dio marco al inicio de una orientación técnica a la auditoría administrativa.

Joaquín Rodríguez Valencia, en su libro: *Sinopsis de auditoría administrativa*, presenta una referencia histórica del desarrollo de la auditoría administrativa y es la siguiente:

" 1925, Henry Fayol, en una entrevista que le hizo la *Cronique Social de Francia*, mencionó: " El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos.

1932, T.G. Rose, consultor inglés, en una comunicación presentada al Instituto de Administración Industrial, exponía la tesis, que independientemente de lo útil que resultará la auditoría tradicional financiera, deberían auditarse de manera extensiva e imparcial las

funciones básicas de la dirección. La investigación de Rose respondía a la metodología habitualmente utilizada por los consultores de administración.

1935. James McKinsey, llegó a la conclusión de que la empresa debe hacer periódicamente una autoauditoría, que consistiría en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos.

1945. El Instituto de Auditores Internos, proporciona los primeros escritos sobre lo que sería la auditoría de operaciones; tratando en una discusión de expertos lo referente al "alcance de la auditoría interna de operaciones técnicas".

1948. Arthur H. Kent, funcionario de la empresa Standard Oil of California, su aportación es una interesante publicación sobre auditoría de operaciones.

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".

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

Aunque la auditoría administrativa se concibió en 1932, se puso en práctica en la década de los 60 y 70.

1962. William P. Leonard, realizó un estudio completo de la auditoría administrativa, trata de los métodos para iniciar, organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa, lo cuál es una aportación muy valiosa.

1964. Cadmus y Bradford, trabajadores incansables dentro del Instituto de Auditores Internos (N.Y.), Cadmus plantea una variedad de auditoría denominada "Auditoría Operativa". Se selecciona una actividad, más bien que un departamento, para un cuidadoso y profundo estudio, apreciación y evaluación. Publican su obra: *Operational Auditing Handbook*, N.Y.

1968. John C. Burton, plantea la importancia de estudiar cuál será la índole de la auditoría administrativa y el grado de calificación del auditor. Exhorta a realizar un esfuerzo para construir un marco total para la auditoría administrativa. John Burton. "Auditoría Administrativa", *The Journal of Accountancy*, N.Y., 1968.

1970. Edward Norbeck F. (coordinador), proporciona la base para entender los aspectos generales de esta técnica de auditoría administrativa, la obra *Auditoría Administrativa*, es un compendio de temas abordados por varios especialistas, donde se analizan fundamentos de esta técnica y áreas funcionales.

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

1977. Clark C. Abt., presenta una perspectiva sobre el conocimiento de la medición de la conducta social de las empresas. Los conceptos de la auditoría social abarcan la responsabilidad social, medición del comportamiento, auditorías sociales en decisiones administrativas, implantación de la auditoría.

1980. Whitmore G.M., expone que la auditoría administrativa ha sido utilizada para asistir a funcionarios públicos como gerentes de empresas privadas. Aborda principalmente

el uso de esta técnica en ámbito del gobierno exponiendo estrategias y pasos en la conducción de una auditoría administrativa, sus ventajas y cuatro casos.

1983. Spencer Hayden, expone la necesidad de evaluar los procedimientos administrativos y aplicar correcciones para lograr una máxima eficiencia en el futuro. Desarrolla el procedimiento de la auditoría, trata el tema de la consultoría administrativa con detalle. La auditoría administrativa la enfoca dentro de las técnicas para el cambio organizacional.

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 comenzó a aplicarse en las empresas transnacionales y después en las empresas mexicanas, sobretudo en empresas públicas.

Las empresas transnacionales con una mentalidad y técnicas nuevas aplicadas exitosamente en el extranjero, las modificaron adaptándolas al medio empresarial mexicano, en los años cincuenta y sesenta cuando en México existía una política de gobierno propicia para el desarrollo económico, esta política consistía en fomentar la inversión extranjera.

Entre las técnicas aplicadas se contaba con la auditoría administrativa: "realizar un examen y evaluación sistemática de los problemas administrativos, detectando sus causas y proponiendo mejoras".

El constante avance tecnológico ha causado que las organizaciones se modernicen, y que la auditoría administrativa sea empleada como una herramienta de control fundamental.

En lo concerniente al aspecto documental, Joaquín Rodríguez V., menciona en el libro antes citado algunos autores mexicanos que tratan esta materia:

“ 1959. N. Grabinsky y A.W. Klein, realizan la obra: *El análisis factorial: Guía para estudios sobre economía industrial*, publicada por el Banco de México, S.A., la cuál se considera como un antecedente de la auditoría administrativa.

1960. A. Mejía Fernández, escribe *La auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas*, tesis presentada en la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

1962. R. Macías Pineda, presenta el trabajo *Auditoría Administrativa* para el curso de Teoría de la Administración, en el doctorado de ciencias administrativas de la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), del Instituto Politécnico Nacional (IPN).

1964. M. D' Azaola S. presenta la tesis: *La revisión del proceso administrativo* , en la FCA de la UNAM.

1966. J. F. Fernández Arcus, propone la realización de la auditoría administrativa combinando los análisis de objetivos, de los recursos y el proceso administrativo.

1969. Santillana González, propone la realización de la auditoría interna integral mediante una revisión tanto de los aspectos financieros como administrativos de la empresa.

1970. R. Jiménez Reyes, estudia el alcance, desarrollo y planeación de la auditoría administrativa.

1972. C.A. Anaya Sánchez, propone la necesidad de reglas, sistemas y metodología de la auditoría administrativa.

1978. La Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración (ANCLA), publica un trabajo sobre el 7º Congreso Nacional de Administración en el que se

fijan las bases de lo que la auditoría administrativa es y debe ser (las normas y el alcance del auditor y del informe de auditoría, entre otros temas).

1978. S. Cervantes Abreu, analiza la dinámica de la auditoría administrativa e indica cuatro pasos para su desarrollo: la recolección, la verificación de datos, el estudio de funciones, y la revisión y evaluación del control interno y del informe.

1981. V.W. Rubio y Hernández E., presentan una guía práctica de auditoría administrativa, como método para el diagnóstico de la capacidad administrativa de las instituciones públicas y privadas, a fin de determinar puntos vulnerables y sugerir medidas correctivas ".¹

1.2 Concepto de auditoría administrativa.

A continuación se presentan diversos conceptos de la auditoría administrativa de algunos tratadistas en la materia:

E.F. Norbeck.

"Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de valuación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos".

Leonard, William P.

"Es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas".

¹ Rodríguez Valencia, Joaquín. Sinopsis de auditoría administrativa. Ed. Trillas. México 1990. P. 35-39

Anaya Sánchez.

"Es la técnica que tiene por objeto revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa".

Rodríguez Valencia, Joaquín

"Es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar".²

Instituto Americano de la Administración.

"Cualquier empresa de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración".

Análisis Factorial del Banco de México.

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

Fernández Arena, José

"La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa(I), de la satisfacción de los objetivos institucionales (II), con base en los niveles jerárquicos de la

² Ibidem. P.47-49

empresa (III), en cuanto a su estructura (IV), y la participación individual de los integrantes de la institución(V)".³

I. "Es la revisión objetiva, metódica y completa".

Auditar consiste en investigar y buscar causas y efectos.

Por lo que se requiere de:

- Carácter objetivo
- Medición precisa de los fenómenos.
- Estudio exhaustivo.

II. "De la satisfacción de objetivos institucionales".

Objetivo

- Servicio: Consumidores y usuarios.
- Social: Colaboradores, gobierno y comunidad.
- Económico: Inversionistas y acreedores.

III. "Con base en los niveles jerárquicos de la empresa".

Estos niveles son tres:

- Dirección.
- Departamentos derivados de los objetivos: Producción, finanzas, recursos humanos, etc.
- Información. De los resultados que se obtuvieron por cada departamento, comparando estos con los planes y programas de los mismos.

IV. "En cuanto a su estructura".

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

Esta estructura requiere tres tipos de recursos: humanos, materiales y técnicos.

V. "Y la participación individual de los integrantes de la institución".

No es suficiente revisar y analizar la estructura, sino conocer también la participación de cada miembro de la organización en la aplicación del proceso administrativo.⁴

La auditoría, comúnmente se clasifica en:

I. Auditoría financiera.

II. Auditoría interna.

³ Fernández Arena, José A. La auditoría administrativa, Ed. Diana. México 1991. P. 11-16

⁴ Ibidem. P. 11-16

III. Auditoría independiente o externa.

IV. Auditoría de operaciones.

V. Auditoría administrativa.

I. Auditoría financiera. Es una revisión exploratoria y crítica de los controles, registros de contabilidad y estados financieros de una empresa, realizada por un contador público, cuya conclusión es el dictámen acerca de la corrección de los estados financieros de la empresa.

II. Auditoría interna. Es una evaluación que se desarrolla independientemente dentro de la organización, con el fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo para la administración.

III. Auditoría independiente o externa. Es aquella que es realizada por una persona particular, esto es, independiente a la empresa; esta auditoría se emplea cuando la organización no tiene los suficientes recursos para trabajar con un programa interno y cuando necesita una opinión de carácter independiente.

IV. Auditoría de operaciones. "Es la técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencias a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar que condiciones pueden mejorarse".

V. Auditoría administrativa. "Es un examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración (L.A.), con el fin de evaluar la eficiencia de los resultados, son metas fijadas con base en la organización, sus recursos, sus métodos y controles, y su forma de operar".

La auditoría administrativa se clasifica a su vez en:

1.- Auditoría funcional.

Esta auditoría se va a aplicar hacia las áreas funcionales que conforman la organización : ventas, producción, finanzas, etc.

Para la auditoría administrativa funcional se requiere preparar una lista con cada una de las funciones que conformen un organismo, llevando a cabo la *ponderación* de cada una de ellas con un porcentaje respectivo, lo que se hará a criterio del auditor.

El auditor administrativo tiene la tarea de localizar las áreas de la organización, donde se requiera aumentar su efectividad en el desarrollo de sus áreas funcionales, así los resultados que se obtengan se transformen en mejoramiento de estas áreas.

Las áreas examinadas, dependerán de las áreas funcionales que se tengan en la organización, así por ejemplo una auditoría administrativa funcional en el área de recursos humanos consistiría:

- Auditoría funcional de recursos humanos

Este tipo de auditoría se encarga de examinar aspectos de los recursos humanos, como son: objetivos, políticas, aplicación de los recursos humanos, la estructura de la organización, así como los controles que se implementan.

El hacer una auditoría a los recursos humanos permite que se analice la situación que guardan y así formular las correcciones o mejoras que se necesiten, evaluando el desempeño del recurso humano con el que se cuenta.

El objetivo de este tipo de auditoría es, "examinar y evaluar las funciones, actividades y formas en que operan los recursos humanos para determinar si se ajustan a los

programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de recursos humanos".

La auditoría de recursos humanos, no examina solamente los registros y elementos de control con los que se cuenta sino que su examen abarca también: objetivos, políticas, funciones del departamento (reclutamiento, capacitación, relaciones con el sindicato, rotación del personal, etc.).

El examen y la evaluación de los recursos humanos, son difíciles; por lo que el éxito de la auditoría dependerá, en gran parte del auditor, en lo que se refiere a los aspectos generales de la función y las clases más significativas de actividades.⁵

2.- Auditoría procesal.

Munch y García definen al proceso administrativo como:

"El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral".

Así la auditoría administrativa procesal, es la encargada de la evaluación objetiva, metódica e integral de el proceso administrativo de una organización.

Para aplicar esta técnica, se toman en cuenta los elementos del proceso administrativo: la previsión, la planeación, la organización, la integración de recursos humanos y materiales, la dirección, el control.⁶

⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín. Sinopsis de auditoría administrativa. Ed. Trillas. México 1990. P.163-197

⁶ Ibidem. P.206-229

3.- Auditoría analítica.

"La auditoría analítica, revisa y evalúa el sistema operativo"

Consiste en analizar los subsistemas, procedimientos, métodos, costos, puestos, actividades, etc., que se relacionan con el sistema operativo de la organización para lograr la eficiencia.

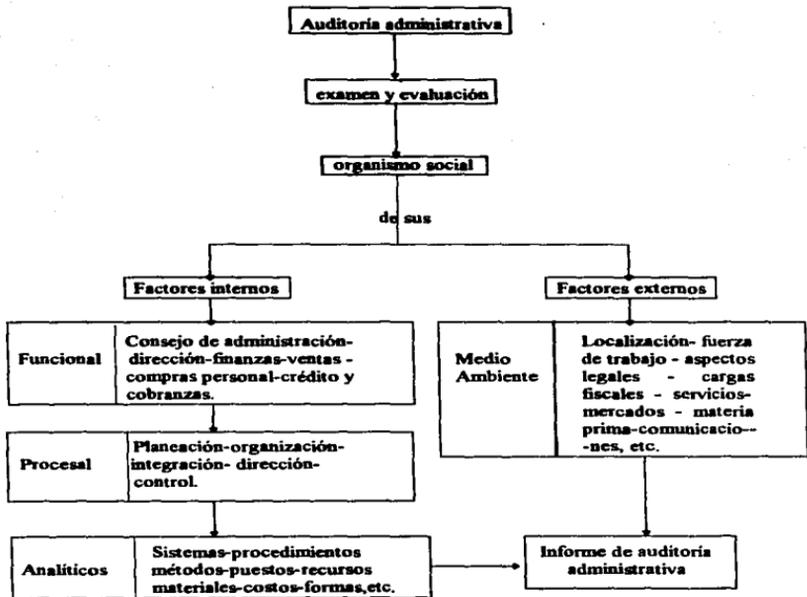
Un sistema operativo "es un conjunto de actividades sistemáticas que enlazan operaciones para lograr un objetivo".

Para realizar la auditoría analítica es necesario conocer: las políticas de la empresa, el organigrama de la misma, los objetivos organizacionales y de los subsistemas, volumen de trabajo, actividades, atraso en el desempeño de estas (tiempo), costo de operación, secuencia de actividades.

La auditoría analítica se divide en dos fases:

- 1a. Análisis de sistemas y procedimientos.
- 2a. Examen de las partes o áreas problema.⁷

⁷ *Ibidem.* P.231-236

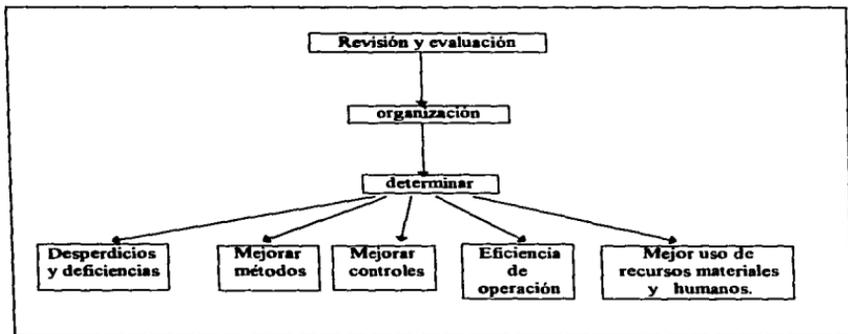


1.3 Propósito de la auditoría administrativa.

El propósito de la auditoría administrativa, es la revisión y evaluación de una organización con el fin de determinar y eliminar deficiencias o irregularidades en cualquiera de las áreas sometidas a examen.

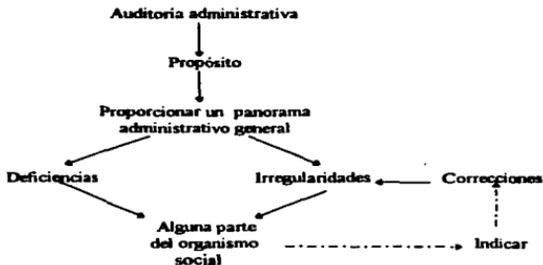
A través de la auditoría administrativa se pueden obtener los siguientes beneficios:

- 1.- La eliminación de pérdidas y deficiencias.
- 2.- Una mejora de los sistemas y procedimientos de operación.
- 3.- El mejoramiento de los medios de control.
- 4.- El mejor desarrollo del personal.
- 5.- Un empleo más eficiente de los recursos con los que cuenta la organización.⁸



⁸ Martínez Villegas, Fabian. El contador público y la auditoría administrativa. Ed. Publicaciones administrativas y contables. México 1989. P.46

La auditoría administrativa, da sólo en calidad de consejo, una opinión profesional, sobre la situación de la organización, siendo responsabilidad de la persona que tenga la autoridad en el organismo para llevar a cabo las sugerencias hechas por el auditor, en coordinación con el responsable del área o áreas implicadas.



1.4 Campo de aplicación.

La auditoría administrativa se concreta a la universalidad de la administración; esto es porque sus principios son generales y aplicables en cualquier organismo o unidad administrativa.

La función de la auditoría administrativa, consiste en llevar a cabo el análisis y dictámen de las actividades que realiza una unidad administrativa para comprobar si se ajustan a los objetivos y políticas preestablecidas, también comprobar el empleo racional de los recursos: técnicos, materiales y financieros, al igual que el aprovechamiento del recurso

humano en el funcionamiento operacional, y evaluar los controles establecidos para obtener los resultados esperados.

La auditoría administrativa puede ser aplicada a una función específica, o a un sistema y también puede abarcar una unidad o grupo de análisis que conforme un organismo social.⁹

1.5 Principios de auditoría administrativa.

Son tres los principios fundamentales de auditoría administrativa:

1. "Sentido de evaluación".

La auditoría administrativa, se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad individual y colectiva de las personas responsables de la administración de las funciones que se realizan en la organización; y verificar si se han implementado controles administrativos que aseguren que la calidad del trabajo sea de acuerdo a como se había establecido en los planes y objetivos, además de comprobar que los recursos se apliquen en forma adecuada.

2. "Importancia del proceso de verificación".

Es responsabilidad de la auditoría administrativa, determinar que es lo que realmente se está haciendo en todos los niveles (directivo, administrativo y operativo), ya que puede ocurrir que esta situación no concuerde con lo que piensa el responsable del área o el supervisor. "Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la "comprobación" en la observación directa, la "verificación" de información de terrenos, y el "análisis y confirmación" de datos los cuales son necesarios e imprescindibles".

⁹ Rubio Raggi, Victor M. Guía práctica de auditoría administrativa, Ed. PAC. México 1990. P.14

3. "Habilidad para pensar en términos administrativos".

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como éste lo hace (o debería hacerlo). Es decir, preguntarse: ¿Que necesitaría conocer acerca del trabajo que se esta desarrollando?, ¿cómo planear el trabajo?, ¿cómo medir el desempeño alcanzado?, ¿cómo motivar al personal?, ¿cómo controlar el trabajo asignado?, ¿cómo asegurarse de que el trabajo fue realizado precisa, completa y oportunamente?¹⁰

1.6 Normas de auditoría administrativa.

Las normas de auditoría administrativa: "Son normas mínimas que deben seguirse en el examen de un organismo social".

La Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, en el año 1977, promulgó las siguientes normas de auditoría administrativa:

"Primera: El Licenciado en Administración, es el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de auditoría administrativa de entidades, tanto privadas como públicas, siempre que cuente con la preparación académica y, sin ser especialista, la experiencia práctica que requiera el servicio a prestar.

"Segunda: El Licenciado en Administración, está obligado a practicar la auditoría administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C.

¹⁰ Rodríguez Valencia, Joaquín. Sinopsis de auditoría administrativa. Ed. Trillas. P. 15.

"Tercera: La auditoría administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito, y el auditor administrativo debe cuidar que se defina el alcance de su trabajo y la responsabilidad que asume con toda precisión.

"Cuarta: Cuando el auditor administrativo detecte inseguridad en su cliente respecto de lo que cree necesitar, o de la naturaleza de la auditoría administrativa en general, el Licenciado en Administración debe proponerle que, en primer lugar, se contrate un diagnóstico administrativo cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar claramente definidos por escrito.

"Quinta: Es responsabilidad profesional del auditor administrativo planear adecuadamente su trabajo, mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.

"Sexta: Es responsabilidad profesional del auditor administrativo realizar su trabajo con el máximo de esmero, tanto en lo personal como en la supervisión de ayudantes, aún en el caso de que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos que sobrepasen los honorarios.

"Séptima: La auditoría administrativa, es un examen de evaluación de naturaleza crítico constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades de mejora administrativa de la entidad auditada y, en su caso proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor administrativo.

La auditoría administrativa puede realizarse con base en técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo, por lo que el

Licenciado en Administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia generales de la administración de sus clientes.¹¹

1.7 Técnicas y procedimientos de auditoría administrativa.

1.7.1. Técnicas de auditoría administrativa.

El esclarecimiento de los factores que componen el objeto de estudio, se logra a través de diferentes técnicas de análisis:

- Investigación documental.
- Observación.
- La encuesta (el cuestionario).
- La entrevista.

La base sobre la que giran estas técnicas es la misma, todas aplican las siguientes preguntas clave:

- ¿Quién? .. ¿De que se trata?, ¿cuáles son los sucesos?
- ¿Qué? .. ¿Que deberá ser investigado?
- ¿Cómo? .. ¿Cómo se producen?
- ¿Por qué? .. ¿Por que existe o tiene lugar el hecho analizado?
- ¿Cuándo? .. ¿En qué lugar?
- ¿Cuánto? .. ¿En qué cantidad?

Investigación documental.

Consiste en recolectar y hacer un primer examen de la información gráfica y escrita acerca del objeto de estudio. Toda técnica de investigación requiere de: fuentes y medios.

¹¹ Santillana González, J.R. Conoce las auditorías, Ed. Ecasa, México 1991. P. 24-25

1.- Las fuentes son, "archivos privados", y

2.- Los medios son, "aquellos documentos como formas, reportes, informes (administrativos, contables, estadísticos).

Esta técnica se conforma de las siguientes etapas:

A. "Recolección de información".

Debe ser planeada con cuidado; considerando calidad, cantidad y veracidad del material recopilado.

B. "Análisis de la investigación".

Consiste en la aplicación de un buen juicio y experiencia por el analista.

C. "Clasificación de información".

Se realiza una clasificación técnica y sistemática de la información obtenida, "Toda información se complementa entre sí y ninguna es excluyente de la otra".

Observación directa.

Su fin es el de "complementar, confrontar y verificar los estudios que se hayan realizado conforme a la investigación documental".

El observar es descifrar, entender y explicar los factores que comprenden una actuación determinada, muchas veces, esta sujeta a interpretaciones de tipo personal.

Esta técnica consiste en determinar el objeto de estudio, anotar las características y clasificarlas, hacer el análisis y crítica de la observación, conservando este material para su discusión posterior.

La encuesta (el cuestionario).

El cuestionario, es una forma de reunir datos objetivos y cuantitativos; su contenido tiene por objeto descubrir hechos u opiniones, por lo que sus preguntas están encaminadas a aclarar el objetivo preseñalado de la investigación.

Los cuestionarios pueden estar divididos en diferentes secciones que correspondan a diversos factores y trabajado por distintos auditores para después conjuntado, ser revisado por el auditor supervisor.

Los cuestionarios pueden ser:

- con respuesta abierta,
- con respuesta cerrada, y
- con respuesta selectiva.

y su aplicación puede ser de dos tipos:

° Estructurados. "Son aquellos cuyo contenido se basa en una serie de preguntas concretas, preordenadas y definidas por otras interrogantes adicionales, que se limitan a lo necesario para aclarar y detallar las respuestas".

° No estructurados. "Generalmente se les conoce como guía de entrevistas y su contenido se basa en temas generales a cubrir durante la entrevista, dejando suficiente libertad al auditor para acondicionarlo a las circunstancias".

"Obtención de datos"

Se trata de la aplicación del cuestionario en el área de revisión. El auditor debe emplear los cuestionarios, como método para la evaluación.

"Tabulación de datos"

El auditor tiene la opción de hacer el análisis de las respuestas y tabular los datos considerando una escala de apreciación. Al realizar la revisión de los cuestionarios, se califican éstos de acuerdo con las respuestas, asignando valores del 1 al 5, observando con una mayor claridad la situación que guarda la organización en el desarrollo de su administración. Posteriormente, el auditor podrá dar su opinión, si este es el caso, sobre las medidas correctivas aplicables.

"Interpretación de resultados"

La elaboración de este punto se hace en base a la información obtenida de las respuestas de los cuestionarios aplicados. La calificación de las respuestas puede ser en algunos casos con la "apreciación", en otros es más claro para medirse con el porcentaje del cumplimiento en este punto en particular.

La información obtenida por cuestionarios debe ser complementada y comprobada por medio de la observación y la entrevista.

La entrevista.

La entrevista " es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas valiéndose de la viva narración de las personas".

Generalidades de la entrevista

- ° **Atmósfera.** Consiste en establecer la clase de atmósfera que se quiere para la entrevista.

° Rapport (ambiente de confianza). "El establecimiento del rapport, es esencialmente un asunto que disminuye la tensión o ansiedad del entrevistado acerca de hablar con libertad y comportarse tan natural como lo permitan las circunstancias".

En lo que se refiere a las primeras impresiones de la entrevista, algunos defienden el punto acerca de que estas primeras impresiones son las correctas mientras que otros opinan que tienen poco valor. Lo que si se puede afirmar es que "algunos tipos de impresión son precisos; que algunos entrevistadores son más observadores que otros, y que algunas personas si pueden juzgar con mejor precisión; lo que no quiere decir que se puedan juzgar todas las características en la primera impresión pero puede servir de apoyo en la investigación".

La entrevista considerando el estilo empleado por el entrevistador, se clasifica en:

A) Entrevista no dirigida. "Es la que se desarrolla sin estar sujeta a un tratamiento prefabricado de preguntas; la conversación se lleva hasta cierto punto de un modo informal, por lo que es fácil caer en divagaciones que difieren el objeto central de estudio".

B) Entrevista dirigida. "Se le considera de más utilidad, debido a que se utiliza mayor rigor científico al analizar el objeto definido de estudio".

La entrevista deberá realizarse en forma objetiva y clara, apeándose a una serie de reglas, y que pueden resumirse de la siguiente forma:

Al iniciarse la entrevista deberá informarse al interrogado acerca del fin y los beneficios que se persiguen; debe crearse un ambiente de confianza entre el entrevistador y el interrogado; debe permitirse al entrevistado expresar sus ideas sin presión alguna; las preguntas deben ser concretas, se debe tomar nota de todas las respuestas obtenidas; las

interrupciones deberán evitarse en todo lo posible; no se debe contradecir al interrogado, aunque se conozca la falsedad de la información; se deben observar los detalles secundarios tales como: actitud, cooperación, etc., del entrevistado.

Se debe manejar adecuadamente el cierre de la entrevista. Los resultados y conclusiones de la entrevista deberán presentarse en un informe, con un lenguaje sencillo y claro; de acuerdo a las conclusiones y resultado final que tenga la entrevista, ésta debe tener continuidad.

Otras técnicas empleadas en la auditoría administrativa son: las técnicas de análisis administrativo.

La selección de estas técnicas será de acuerdo a la factibilidad de la aplicación, al estudio que se va a realizar, al tiempo con el que se cuente, y de sobremanera el grado de preparación del personal con el que se cuenta.

Joaquín Rodríguez Valencia, en su libro: *Sinopsis de auditoría administrativa*, resume las técnicas que comúnmente se emplean en el análisis de problemas administrativos, su aplicación será de acuerdo a las características del objeto de estudio de que se trate, y son las siguientes:

- 1.-Organigramas.Representan la estructura de un organismo social, clasificandose en:
- contenido, - ámbito de aplicación y - presentación.
- 2.- Cuadro de distribución del trabajo. Estudia la posibilidad de reestructurar la organización con el objeto de lograr la consecución de los objetivos más fácilmente.
- 3.-Gráficas de flujo.Representan el flujo de las operaciones, por ejemplo: operaciones-formas-hombres-productos, etc.

4.-Gráficas de distribución. Proporcionan una representación del área física de trabajo, puede ser maquinaria- equipo- área de trabajo.

5.- Gráficas estadísticas. Resumen las relaciones numéricas y cronológicas.

6.-Gráficas de programación. Tienen el objeto de planear y controlar un complejo de actividades, funciones y relaciones, por ejemplo: Gráfica de Gantt, PERT-CPM.

7.-Arboles de decisiones. Proporciona una matriz de resultados con valores esperados, lo que implica la asignación de probabilidades a eventos en un futuro incierto.

8.-Muestreo. Son inferencias acerca de las características de una población con grados específicos de uniformidad, es utilizada en : investigación de mercados - muestreos de trabajo- control de inventarios - auditoría.

9.- Números índice. Tiene el objeto de medir con respecto a una base inicial las fluctuaciones en volumen de operaciones, costos, ausencias y otras variables, en un periodo determinado, con fines de control de operaciones, auditoría administrativa, y comprobar validez y confiabilidad de información.

10.-Punto de equilibrio. Proporciona información que ayuda en el control de costos y enfatiza la importancia del volumen de ventas.¹²

1.7.2. Procedimientos de auditoría administrativa.

En el desarrollo de las tareas de auditoría administrativa se necesita de políticas y procedimientos claramente definidos que eviten cualquier posible confusión. "En la práctica se pueden combinar dos o más técnicas de auditoría, para generar lo que se denomina *Procedimientos de auditoría*"

¹² Ibidem. P. 113-122.

Los procedimientos de auditoría, se definen como: " Las técnicas de análisis aplicables a una variable o grupo de hechos, relativos a la administración, sujetos a examen y evaluación, mediante los cuales el auditor logra fundamentar su apreciación".

Los diferentes tipos de organismos sociales y su forma de operar, no permiten establecer procedimientos rígidos para realizar un examen y una evaluación de tipo administrativo. Por lo que el auditor deberá aplicar su criterio profesional y tomar la decisión, de que procedimiento empleará y sea el más eficiente.

El empleo de una o más técnicas de auditoría, originan los procedimientos siguientes:

Técnicas de investigación.

1. Investigación documental (de hechos y registros).
2. Observación directa.

Cuestionarios.

1. Cuestionario general.
2. Cuestionario por áreas funcionales.
3. Cuestionario de análisis de funciones de trabajo.
4. Cuestionario de análisis de procedimientos.
5. Cuestionario de análisis de sistema de información.
6. Cuestionario de análisis de formas.
7. Hoja de análisis.
8. Carpeta de papeles de trabajo (copias de manuales administrativos, copias de informes, diagramas de flujo del sistema de información, descripción del proceso de planeación, etc.

Entrevistas.

- 1. Entrevistas a funcionarios y gerentes.**
- 2. Entrevistas a jefes de departamento.**
- 3. Entrevistas a personal operativo.¹³**

1.3 Características del auditor administrativo.

Las características que debe reunir un auditor , son:

1. Imaginación. Necesaria para la formulación de sistemas y procedimientos, para solucionar de manera eficiente y con el mayor rendimiento a favor de la empresa.

2. Inteligencia. Para el entendimiento y comprensión de los problemas, encontrando las soluciones adecuadas.

3. Criterio. "Es la facultad de discernir y formar juicios con lógica y sentido común".

4. Responsabilidad. "Es el juicio que forma la conciencia, consecuencia de los actos que ejecuta una persona".

5. Trato. La forma de tratar a las personas, es un factor muy importante para tener éxito en los trabajos de auditoría.

Consideraciones normativas del auditor independiente.

1. Contratación del servicio.

a. Solicitud.

Quando el cliente se interesa en los servicios de un auditor, se requiere que se conozcan las causas que motivan su interés en el servicio; así el auditor conocerá de que problema o problemas se trata, si su cliente conoce o desconoce realmente el problema y/o

¹³ Ibidem. P. 11-12

las causas. Deberá practicar una investigación previa para comprobar los datos proporcionados por su cliente.

Teniendo conocimiento de esta información, el auditor precisará las características y alcance del problema, con lo que estará en posibilidad de estimar el tiempo que requerirá para llevar a cabo los trabajos de auditoría. Quedando a juicio del auditor, según el tiempo y magnitud de los trabajos previos, cobrar o no honorarios, y en caso de que sea afirmativo hacerlo saber a su cliente.

Después el auditor elaborará una carta a través de la cual confirmará los acuerdos tomados en las primeras entrevistas.

b. Contratación.

Habiendo sido aceptados sus servicios, el auditor elaborará una carta en la que se detallará lo que se ha convenido con el cliente, a fin de evitar errores o malas interpretaciones posteriores.

En la carta de referencia se asentarán las condiciones específicas a las que se ajustará el trabajo, y pueden en términos generales ser las siguientes:

- ° Antecedentes a la contratación del servicio.
- ° Objetivo y alcance de la auditoría.
- ° Especificaciones acerca del tipo de colaboración y medios que la organización se compromete a proporcionar para la realización de la auditoría.
- ° Categoría y personal que se empleará.
- ° Tiempo estimado para la realización de la auditoría.
- ° Honorarios por devengar y la forma de pago.

El auditor debe meditar y reflexionar sobre este punto, hasta lograr su justa estimación, porque una falla por pequeña que sea, perjudicará sus intereses.

Los honorarios del auditor pueden ser contratados de tres formas:

- Honorarios fijos - Honorarios variables - Honorarios a base de iguales.

° Forma como el cliente cubrirá los gastos que el auditor en el desarrollo de su función, se vea precisado a erogar y no hayan sido incluidos en el renglón de honorarios.

° Fecha de inicio de la auditoría.

° Periodicidad y tipo de información que deba elaborarse, acerca del avance de la auditoría.

Normas de ética profesional que deben tenerse presentes en trabajos de auditoría.

Algunas de las normas de ética profesional que deben ser consideradas en todo trabajo de auditoría, son las siguientes:

Capacidad. El auditor, al hacerse cargo de algún trabajo, debe estar consciente de que tiene la capacidad para desempeñarlo eficazmente. Del mismo modo cuando su personal colaborador desempeñe funciones en su representación, se cerciorará de su capacidad para ejecutarlos.

Independencia. El auditor, durante el desahogo de su trabajo, deberá estar consciente de que actúa con entera libertad, sin influencia mental ni material por parte de quienes contratan sus servicios, ni de cualquier otra persona conectada con la empresa. Sus opiniones, sugerencias o consejos, deben ser el resultado de circunstancias y observaciones personales, emitidas con imparcialidad.

Equidad. El auditor debe tener presente que sus consejos, al ponerse en práctica, pueden afectar los intereses del elemento humano, por lo que procurará que sean emitidos con equidad y protejan los intereses morales y materiales de la comunidad, del trabajador y de la firma que lo contrata.

Selección de clientes. El auditor rechaza aquellas proposiciones de trabajo cuya finalidad se oponga a los lineamientos morales y honestos que deben guiar su actuación profesional. Asimismo, rechazará aquellos trabajos en los que se considere no ser de utilidad para su cliente.

Secreto profesional. El auditor está obligado a no divulgar, por ningún motivo, hechos, datos y circunstancias de los que ha tenido conocimiento por su intervención en el desempeño de su trabajo.

Honorarios. Los honorarios que determinen deben estar estimados en relación directa de la importancia, responsabilidad, calidad y justa valoración del servicio.

Las retribuciones del auditor deben ser lo suficientemente justas que le permitan cubrir, con dignidad, las necesidades de él y sus colaboradores.

El auditor no deberá incurrir en el error de reducir sus honorarios mediante la disminución de costos, con menoscabo de la calidad de los trabajos.

El auditor, en ningún caso, recurrirá a hacer dádivas o gratificaciones para obtener preferencia en la contratación de sus servicios.

El auditor en ningún caso disminuirá la calidad y características de trabajos contratados. El auditor en ningún caso prolongará el tiempo y alcance de los trabajos, en perjuicio del cliente.

Difusión de servicios. Un buen trabajo, saturado de calidad y eficiencia, es el mejor medio de difusión para el Licenciado en Administración, puesto que un cliente satisfecho tendrá ocasiones de hablar en pro de la utilidad de los servicios recibidos".¹⁴

1.9 Papeles de trabajo.

Los papeles de trabajo, "son los documentos en donde se consignan los resultados del análisis e investigaciones". Son para el auditor el punto de apoyo para formar sus juicios y por ende, determinar sus conclusiones y recomendaciones; ya que el objeto de los papeles de trabajo es el de normar el criterio del auditor sobre determinado asunto.

Para el empleo de los papeles de trabajo se recomienda utilizar formas impresas con el formato y puntos que van a ser investigados, con el fin de normar el criterio de las personas que las utilizan y que el tamaño, calidad y color sean los adecuados.

Los papeles de trabajo, son propiedad del auditor y de gran importancia por la utilidad que representan como lo es:

- Son prueba del trabajo realizado.
- Constituyen el punto de apoyo para realizar las recomendaciones que considere pertinentes.
- Son fuente de información.
- Constituyen memoria de experiencias a las que se puede consultar para mejorar trabajos posteriores.¹⁵

¹⁴ Ibidem. P. 17-26

¹⁵ Ibidem. P. 27-28

1.10 Desarrollo de la auditoría administrativa.

El desarrollo de la auditoría administrativa es más complejo que el de la auditoría contable. "La auditoría administrativa va a examinar la situación administrativa de un negocio que es mucho más amplia y completa que el examen simple de la situación financiera, objeto de la auditoría contable".



Para llevar a cabo la auditoría administrativa, se requiere de tomar en cuenta ciertas bases como son:

La organización.

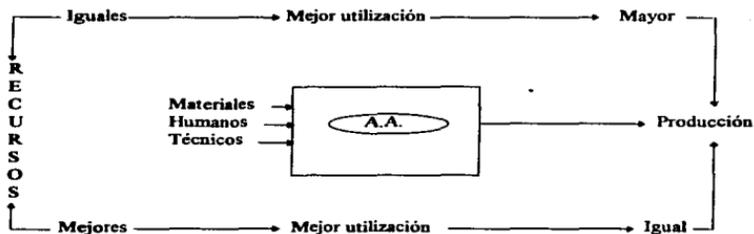
La organización, es el lugar donde se realiza la auditoría, es donde se conjugan los recursos con los que cuenta la empresa, a través de los cuales con una administración eficiente se logra la consecución de los objetivos.

Los objetivos de la organización pueden ser:

Objetivo	Grupo que satisface
Servicio	Clientes. Usuarios.
Social	Organización. Comunidad. Gobierno.
Económico	Acreeedores. Accionistas.

Para lograr estos objetivos la organización cuenta con recursos de tres tipos, que administrados eficientemente permitirán alcanzar sus objetivos, y son los siguientes:

Recursos materiales	Dinero, instalaciones físicas, maquinaria muebles, materias primas, etc.
Recursos técnicos	Los sistemas, procedimientos, instructivos, etc.
Recursos humanos	Además del esfuerzo y la actividad humana se comprenden aquí otros factores: conocimientos, experiencias, habilidades.



En todas las organizaciones se realizan funciones específicas como ventas, producción, finanzas, recursos humanos, para el cumplimiento de sus objetivos.

La auditoría administrativa requiere hacer una clasificación de funciones, subfunciones, actividades y puestos, con el objeto de facilitar su estudio.

Cada organización tiene su propia estructura, características y objetivos que persigue lo que da como consecuencia la división del trabajo aplicada a los niveles de la empresa. Así, un dirigente mientras más alto puesto ocupe en la estructura organizacional, se necesitará mayor capacidad administrativa en virtud, de que le corresponde desempeñar actividades técnicas en especial.

Desarrollo de la auditoría

De acuerdo con Ragazzoni, el desarrollo de la auditoría administrativa comprenderá las siguientes etapas:

* *Planeación.* * *Examen.* * *Evaluación.* * *Presentación.*

*** Planeación.**

La planeación de la auditoría, "es la función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de las etapas".

El fin de la planeación es prever, anticipadamente a la acción, los factores que se necesiten y que por falta de estos no limiten el curso de acción a seguir.

En esta etapa el auditor deberá considerar la siguiente información:

- 1.- Características de la organización.
- 2.- Finalidad de los trabajos.
- 3.- La dirección de su desarrollo.
- 4.- Estimación de tiempo para desarrollar los trabajos.

5.- Determinación del personal.

6.- Selección de las técnicas que se emplearán.

7.- Determinación de los apoyos materiales.

8.- Especificación del apoyo que la organización proporcionará.

Habiendo concluido la investigación preliminar, se conocieron características, condiciones y situación de la unidad a auditar, se hará un análisis de la información y documentación recopilada, con el fin de detectar las áreas problema y proseguir con una revisión más detallada.

El programa será formulado basándose en la información obtenida en la investigación previa, se determinarán los puntos que deberán ser estudiados, "que se va a hacer, dónde, cómo, cuándo y quiénes lo harán", determinando el tiempo, los responsables y actividades a realizar.

El formular los programas permite:

- ° Seguir un orden en el desarrollo de las actividades.
- ° Conocer el trabajo realizado y el pendiente de hacer.
- ° Saber las diferencias entre el tiempo programado y el que fue establecido.
- ° Implementar las medidas necesarias oportunamente, cuando haya diferencia en la consideración de los plazos y volúmenes de ejecución.
- ° Tomar en consideración situaciones imprevistas.

Para tener éxito en el desarrollo del programa es conveniente que participe el personal que intervendrá directamente o indirectamente en su ejecución. Se debe considerar

también que pueden surgir obstáculos por lo que se debe procurar los ajustes necesarios, determinados en la ejecución de los trabajos.

Al iniciar la auditoría, se diseñaran los instrumentos que se requieran para el desarrollo del estudio como: cuestionarios, entrevistas, etc.; esto es, las técnicas que se emplearán.

En lo que se refiere al tiempo estimado para el desarrollo de la auditoría, se deben tomar en cuenta:

- 1.- La magnitud de la empresa a estudiar.
- 2.- La amplitud que se le vaya a dar al estudio, acorde con los resultados que se pretenden obtener, considerando el personal del que se dispone.
- 3.- La experiencia obtenida en revisiones anteriores en lo referente a la participación y apoyo del personal del área a estudiar.

Examen.

Consiste en la implementación de los programas para obtener la información que se necesite de las áreas de estudio.

El examen inicia con la presentación que hará el responsable de la unidad, del personal que participara en los trabajos de auditoría, planteando el objetivo y alcance del estudio y los beneficios que se obtendrán.

En esta etapa es donde se aplican las técnicas de investigación determinadas con anterioridad para la obtención, análisis de la información, documentación, formas y aspectos operativos.

La investigación, es la fase de la auditoría que tiene por objeto tener los elementos precisos y necesarios para que el auditor pueda formarse un juicio sobre los problemas en el área de estudio.

Las técnicas empleadas en la auditoría administrativa ya han sido presentadas con anterioridad; su ejecución se hace de acuerdo a la determinación en el programa de auditoría, hecha de acuerdo a la naturaleza de los puntos de estudio.

Además de las técnicas de investigación, se hace necesario también llevar a cabo la verificación de documentos tales como: actas, contratos, manuales de organización, gráficas, formas impresas, estados financieros, presupuestos, estadísticas, informes y otros dentro de la organización y fuera de ella como son : boletines, revistas, reglamentos, etc. Esta verificación tiene por objeto comprobar si se cumplen los objetivos, políticas y procedimientos preestablecidos.

•Evaluación.

Una vez terminada la investigación, el auditor formulará sus conclusiones, siguiendo un orden:

- Recopilación de los datos obtenidos en la investigación.
- Clasificación de la información.
- Análisis y evaluación de los resultados.
- Formulación de la solución.

Recopilación de los datos obtenidos en la investigación. El auditor recopilará todos los datos obtenidos de la información escrita o verbal que se le proporcione, los papeles de trabajo elaborados en las investigaciones realizadas, con el fin de estudiarlos y clasificarlos.

Clasificación de la información. El auditor clasificará la información, con el objeto de facilitar su evaluación y así sirva de guía para formular sus conclusiones.

Análisis y evaluación de los resultados. La información que se obtuvo en la investigación, así como las apreciaciones personales del auditor serán determinantes para la justa evaluación y una correcta solución de los problemas investigados.

Formulación de la solución. "La solución, es la conclusión a la que ha llegado el auditor, después de haber evaluado los resultados de las investigaciones que efectuó".

No se pueden establecer normas rígidas que orienten el criterio para solucionar los problemas; para llegar a una buena decisión se necesita una percepción clara y precisa del problema, la aplicación de sentido común, juicio, imparcialidad, imaginación, etc.

Una buena solución debe dar al cliente una utilidad real y efectiva, apegándose a los lineamientos y alcance de los objetivos y políticas preestablecidos, utilizando los recursos disponibles de la organización, económicos y materiales. Las soluciones proporcionadas por el auditor deben satisfacer las necesidades del cliente para los que fueron contratados sus servicios.

Dichas soluciones, deberán estar hechas considerando los diversos factores (internos y externos), que puedan obstaculizar el logro de los objetivos, a fin de prevenirlos; asimismo, se establecerán las medidas que se implementarán para controlarlas.

El tiempo que se estime para la realización de las soluciones será determinado de acuerdo a las circunstancias y magnitud de los problemas.

Las soluciones del auditor deben responder no solo a las necesidades del momento, sino también a las circunstancias de desarrollo futuras de la organización.

En el caso de que las soluciones propuestas afecten al elemento humano, se deberá tender a protegerles en cuanto a su trato, salario y prestaciones sociales.

La etapa de la evaluación resulta ser la más difícil y compleja ya que en su mayor parte funciona sobre aspectos cualitativos. Por lo que la auditoría administrativa será lo más objetiva y concreta que sea posible. Siendo así, en caso de que surjan inconformidades se presentan evidencias de lo que se ha tenido como resultado, teniendo suficiente capacidad de apoyo y de convencimiento.

La evaluación deberá comprender las funciones de la administración:

Planeación.	<ul style="list-style-type: none">- Objetivos y políticas.- Planes y programas.
Integración.	<ul style="list-style-type: none">- Recurso humano.- Recursos materiales.- Recursos técnicos.- Recursos financieros.
Dirección.	<ul style="list-style-type: none">- Supervisión.- Comunicación.- Delegación.
Control.	<ul style="list-style-type: none">- Medidas de control que garanticen los resultados.- Registro y controles esperados.- Sistemas y procedimientos.- Manual de operación.

La opinión, observaciones y recomendaciones que emita el auditor, representan una responsabilidad social para el mismo, ya que esto repercute positiva o negativamente en el funcionamiento de la organización; es conveniente que las situaciones detectadas sean discutidas con el personal relacionado con las conclusiones a las que se llegó en la auditoría administrativa, con el fin de conocer sus opiniones y posibles efectos. Se recomienda, que de ser posible el auditor formule dos o más alternativas con el objeto de que la organización

elija la que considere mejor, aunque el auditor le haga saber sobre la que estime la más adecuada.

Presentación.

Elaboración del informe.

El informe, "es la narración escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen de un encargo".

El informe escrito, es una prueba de las sugerencias, acuerdos tomados o resultado del trabajo del auditor.

La presentación y el contenido del informe debe reunir ciertos requisitos:

- Estar redactado en forma sencilla, clara y precisa, escrito con limpieza y en papel adecuado.
- Las conclusiones deben estar apoyadas con argumentos razonados y convincentes.
- El informe, según el caso, deberá acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos efectuados: gráficas, instructivos, formas, etc.

En este documento deberán asentarse todas las anomalías e irregularidades detectadas, pormenores durante el desarrollo de la auditoría administrativa; así como las recomendaciones y sugerencias de la solución del problema.

Los informes en función de las necesidades que se presenten, pueden clasificarse en:

Ordinarios. Se formula de acuerdo a lo convenido previamente con el cliente. Estos pueden ser periódicos o finales.

Circunstanciales. Su característica principal, es que se originan de la necesidad imperiosa de hacer conocer a la dirección, la situación que guarda la organización durante la investigación.

La presentación de los informes puede ser de tres formas:

° **Narrativo.** "Es aquel que en forma detallada cita en orden cronológico el trabajo efectuado con precisión de datos y circunstancias".

° **Importancia.** "En este informe se detallarán por orden de importancia, los trabajos efectuados, a fin de que la dirección quede en condiciones de interpretar fácilmente su contenido y, en su caso, prestar la atención requerida desde el punto de vista de importancia".

° **Extractado.** "Este informe se caracteriza en que se presenta, antes de desarrollar en detalle cada tema, una síntesis del contenido".

Los elementos que conforman el cuerpo del informe son:

1.- **Consideraciones generales.** Se señalan el objetivo y magnitud de la auditoría, en este punto se citan los estudios específicos que se realizaron de manera adicional y las áreas en las que se aplicaron.

2.- **Observaciones.** En esta parte se señalarán las observaciones de mayor relevancia que se tuvieron como resultado durante la práctica de la auditoría; en lo que se refiere a la exposición del problema se presentará de forma jerárquica de acuerdo al orden de importancia.

3.- **Observaciones detalladas.** Se describirá con mayor detalle la problemática que se haya encontrado en cada una de las áreas que integran el organismo.

4.- Recomendaciones. A manera de sugerencia se presentaran las recomendaciones formuladas como posibles soluciones a la problemática detectada, tomando en cuenta para esto la factibilidad de llevarlas a cabo.

5.- Comentarios. Se anotarán los puntos tratados con los responsables de la empresa, y de cada área que haya estado sujeta a la auditoría, de los planteamientos de cada uno de ellos y de las posibles soluciones que se proponen para corregir los problemas detectados.

Es importante incluir también los comentarios personales, observaciones y puntos de vista del auditor.

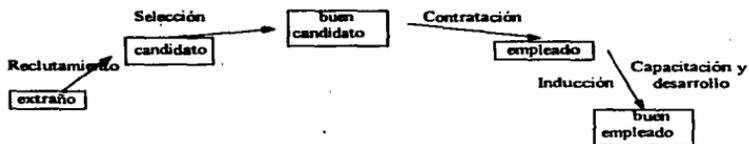
6.- Anexos. Todo documento que apoye lo asentado en el informe debe ser incluido en este punto.

La presentación del informe debe hacerse al director general y subdirector , así como a los responsables del ó las áreas auditadas.¹⁶

Antes de realizar el examen de un área determinada deben conocerse las características de ésta con el objeto de saber como es que se lleva a cabo y así determinar como debe hacerse. Por lo que antes de presentar las principales características de la capacitación se expone lo siguiente:

La integración del recurso humano comprende varias etapas entre las que se encuentra la capacitación, ya que no es suficiente con que el trabajador o empleado haya aprobado las pruebas de admisión, y recibido una introducción de su trabajo sino que también es necesario que el trabajador tenga una preparación constante para su mejor desempeño en la actividad que desarrolle en la organización con el objeto de propiciar su desarrollo personal y contribuya de forma positiva en el crecimiento de la organización.

¹⁶ Ibidem. P.31-86



El trabajo de los empleados y trabajadores demanda cambios, para lo que necesariamente se requiere de actualizar sus habilidades; y los administradores son los que participan de la decisión de cuando la capacitación es necesaria para sus subordinados.

En las empresas se presentan diversos problemas relativos a la capacitación de los trabajadores, pero entre los más comunes, se pueden citar los siguientes:

- En las organizaciones, se desconoce la tecnología educativa, que les permita diseñar en forma correcta los planes, programas, eventos y cursos de capacitación; este problema se presenta con más frecuencia en la pequeña y mediana empresa.
- No se tiene una base para la elaboración de los planes y programas de desarrollo de recursos humanos, es decir, se carece de una infraestructura técnico-administrativa, como son: manuales de organización, políticas y procedimientos, análisis y descripción de los puestos de trabajo, etc.
- En algunos trabajadores se presenta la carencia de conocimientos básicos (alfabetización, primaria o secundaria), necesarios para la comprensión del contenido de algún curso específico de capacitación, que sea requerido para su formación y mejor desempeño en el trabajo.

- Como consecuencia del tipo de rama industrial, giro de la organización, los sistemas de relaciones laborales son diferentes. Además de que no existe un puente vinculatorio entre el sistema educativo formal (educación tradicional) y el aparato productivo.

- En cuestión de terminología, en México se habla indistintamente de capacitación y adiestramiento, de educación laboral, de desarrollo de recursos humanos, etc., lo cual provoca confusión en el aspecto de que rumbo tomar para definir la situación.

Con el objeto de conocer mejor que debe auditar en el aspecto de la capacitación, en el siguiente capítulo se presentan las características y elementos que conforman el aspecto de la capacitación en las organizaciones.

CAPÍTULO 2



CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN

"La educación del sector obrero, debe integrar al trabajador al proceso productivo, como factor determinante para su desarrollo personal y adaptación a la sociedad".¹

2.1 Referencia histórica

El problema de la educación de las personas no debe limitarse a la alfabetización o a la profesionalidad de la población, debe extenderse al desarrollo de las habilidades en el campo laboral, a fin de terminar con la situación de no encontrar trabajadores capacitados.

Este problema se presenta, aun en países altamente desarrollados industrialmente, que implementan programas de capacitación y adiestramiento; como es el caso de Francia, que con el nombre de: "Formación permanente", desde el 16 de julio de 1971, existen normas legales sobre la materia, las cuales el 17 de julio de 1978 fueron objeto de una reforma con el propósito de ampliar sus efectos.

En México, el tema de la capacitación y adiestramiento no tenía reglamentación de ninguna especie, hasta la expedición de la Ley Federal del Trabajo, vigente a partir del 1o. de mayo de 1970.

" La Ley Federal de Trabajo de 1970, en su artículo 132, fracción XV, establece como obligación patronal la de organizar cursos de capacitación profesional o adiestramiento para sus trabajadores; y en el artículo 159 señala el "escalafón ciego", como

¹ Reza Trosino, Jesús C. EL ABC del administrador de la capacitación, Ed. Panorama. México 1995.P.21.

sistema de ascenso , es decir, la promoción automática del trabajador más antiguo de la categoría inmediata inferior, de la respectiva profesión y oficio, en caso de presentarse una vacante, con el único requisito de que el patrón que haya cumplido con la obligación de capacitar a sus trabajadores puede señalar algún procedimiento para que el trabajador ascendido comprobará sus conocimientos y aptitudes.

El señor Presidente de la República en su informe a la Nación del día 1o. de septiembre de 1977, se comprometió a enviar una iniciativa de reformas al Artículo 123 constitucional a fin de elevar al rango de garantía social el derecho de los trabajadores a la capacitación y el adiestramiento en un abierto reconocimiento a la necesidad indudable que tiene el país y su desarrollo de trabajadores más ampliamente preparados.

Con éste antecedente se reformó la fracción XIII del apartado A del Artículo 123 constitucional, de acuerdo al decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 9 de enero de 1978, que establece la obligación de las empresas, cualquiera que sea su actividad, de proporcionar capacitación o adiestramiento a sus trabajadores de acuerdo con los sistemas, métodos y procedimientos que establezca la ley reglamentaria. En el Diario Oficial de la Federación de la misma fecha se publicó diverso decreto estableciendo la competencia exclusiva de las autoridades federales en la aplicación de las disposiciones relativas a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores.

Para efectos de dichas reformas, se hizo el envío de un proyecto de las mismas al Congreso de la Unión, dando lugar a la publicación de un decreto en el Diario Oficial de la

Federación de fecha 28 de abril de 1978, para entrar en vigor el día primero de mayo del mismo año.²

Jesús Reza Trosino, menciona en su libro: *El ABC del administrador de la capacitación*, las conclusiones a las que se llegaron el XIV Congreso de la Asociación Mexicana de Capacitación, relacionadas con este tema:

- Se considera a la capacitación y la comunicación como los principales instrumentos para el cambio hacia la competitividad de las organizaciones.

- La capacitación debe estar vinculada a la dirección y operación estratégicas y tecnológicas de la organización.

- La responsabilidad de la capacitación recae en todos los niveles de la organización.

- El paternalismo debe quedar fuera de la capacitación en las organizaciones, dando participación activa a los capacitados en todo el proceso.

- El nuevo sindicalismo está a favor de un decidido apoyo a la capacitación.

- Para que los esfuerzos se conviertan en inversión en vez de gasto, la capacitación debe partir de una cuidadosa y efectiva detección de necesidades.

- "La capacitación cubre un papel trascendente en el futuro del país. La formación de las personas, en todos los niveles y todos los ámbitos, constituye una prioridad nacional y vital para el país".

- Aunque se hayan efectuado acciones con el objeto de abatir el rezago educativo en el país, por parte del gobierno, hay que reconocer que en ésta línea aun falta mucho por hacer. Por lo que se requiere de propiciar la formación de los recursos humanos, tanto por el

² Tena Morelos, Adolfo. Aspectos prácticos de la capacitación y el adiestramiento, Ed. COPARMEX, P.9-15

sector público como por el sector privado, brindando más atención a la calidad del proceso educativo.³

2.2 Concepto de capacitación.

La definición etimológica de capacitación es la siguiente:

Del latín.- *capacitatis*

"Espacio hueco de algunas cosas, suficiente para contener otra u otras".

A continuación se presentan algunos conceptos de capacitación, dados por estudiosos en la materia:

Tena Morelos, Adolfo

"Capacitación es la impartición de conocimientos buscando la aptitud del trabajador en una labor distinta a la que normalmente desarrolla".⁴

Arias Galicia, Fernando

"La capacitación, es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".⁵

Reza Trosino, Jesús Carlos

"La capacitación, es la acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo, se relaciona con el área cognoscitiva".⁶

³ Reza Trosino, Jesús C. El ABC del administrador de la capacitación, Ed. Panorama. México 1995. P.23-24

⁴ Tena Morelos, Adolfo. Aspectos prácticos de la capacitación y adiestramiento, Ed. COPARMEX. P.18

⁵ Arias Galicia, Fernando. Administración de personal. 1a. Parte, Ed. Trillas. México 1994. P.319

⁶ Reza Trosino, Jesús C. El ABC del administrador de la capacitación, Ed. Panorama. México 1995. P.98

"La capacitación es la instrucción que se da con el fin de convertir las aptitudes innatas del individuo en capacidades concretas para un puesto determinado.

La capacitación es la información teórica y experiencia práctica gradual que recibe el empleado para que lleve a cabo su trabajo en la mejor forma posible".

Categorías de habilidades.

Las habilidades del empleado pueden dividirse en tres categorías, pueden ser habilidades:

Técnicas.

Se refiere a las habilidades relativas a trabajos operativos y de oficina. Estos trabajos cambian como consecuencia de nuevas tecnologías y métodos.

Interpersonales.

El desempeño de cada trabajador de una unidad de trabajo, depende en cierto grado de su habilidad para interactuar de manera adecuada y correcta con sus compañeros y jefe. Algunos empleados presentan una excelente habilidad para relacionarse con las demás personas, mientras que por el contrario otras necesitaran de entrenamiento para mejorar las suyas.

Solución de problemas.

Muchos empleados tienen que resolver problemas, por lo cual si se observa que esta habilidad es deficiente, la administración podría mejorarla a través de la capacitación. Esto incluiría actividades para agudizar el razonamiento lógico y las habilidades sobre: definición de problemas, determinación de la causalidad, desarrollo de alternativas, análisis comparativo y selección de la solución.

La capacitación de los empleados busca modificar una o más de estas habilidades.

Recursos de la capacitación.

Los recursos con los que cuenta la capacitación para realizarse, son los elementos:

"Humanos. Como son los administradores, coordinadores, supervisores, empleados, operarios.

Materiales. Son los medios físicos como: instalaciones, equipos, talleres, etc.

Tecnológicos. Son los modelos, métodos y procedimientos tales como manuales, planes, programas, descripciones de puestos, cursos diseñados, diagnóstico de necesidades, herramientas de evaluación, etc".⁷

2.3 Objetivo de la capacitación

Los objetivos de la capacitación son:

A. Proporcionar a la organización recursos humanos capacitados en los aspectos de conocimientos, habilidades y actitudes para su mejor desempeño en el trabajo.

B. Desarrollar en los empleados un sentido de responsabilidad para con la organización a través de una mayor competitividad.

C. Mantener actualizados a los ejecutivos y empleados, frente a los cambios científicos y tecnológicos.

D. Lograr cambios de comportamiento para lograr mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de la organización.

E. Cooperar para el alcance de los objetivos de la organización.⁸

⁷ Ibidem, P.135

⁸ Ibidem, P.125

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

"1.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la nueva aplicación de nueva tecnología en ella.

2.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

3.- Prevenir riesgos de trabajo.

4.- Incrementar la productividad.

5.- En general, mejorar las actitudes del trabajador."⁹

2.4 Subsistemas de la capacitación.

Considerando que el aspecto de la capacitación en las organizaciones es un sistema de la misma, a continuación se presentan los subsistemas que conforman a la capacitación:

1.- Planeación y evaluación.

Consiste en la recolección, análisis y canalización de la información que se requiera, proponiendo las posibles alternativas, dando a conocer los objetivos y prioridades, y las formas de evaluación para los proyectos de capacitación que se realicen.

2.- Diseño de materiales.

En base a la información de cada proyecto se diseña y elabora el apoyo material y técnico que se necesite para llevar a cabo la capacitación.

⁹ Ley Federal del Trabajo. Ed. Sista. México 1993. P. 27

3.- Promoción y ejecución.

Consiste en la aplicación de la capacitación; desarrollando además funciones de promoción y mantenimiento de los proyectos. Se tiene una estrecha relación con el subsistema de planeación y evaluación proporcionando la retroalimentación referente al avance de los proyectos.

4.- Administración y control.

Se trata, de vigilar el desarrollo de la capacitación, dando el apoyo necesario para la adecuada continuidad de los proyectos.¹⁰

2.5 Niveles de capacitación

Dependiendo de la naturaleza de la capacitación de que se trate, se le puede dividir en los siguientes niveles:

Capacitación de *inducción*

Se le proporciona al trabajador de nuevo ingreso, dándosele los elementos necesarios para desempeñar su trabajo con efectividad, y ambientarse en su entorno laboral.

Capacitación de *Actualización*

Consiste en dar al trabajador los conocimientos novedosos respecto a los avances tecnológicos, cambios estructurales, procedimiento y/o desarrollo de nuevas teorías para que desempeñe mejor su trabajo.

¹⁰ Reza Trocino, Jesús C. El ABC del administrador de la capacitación, Ed. Panorama. México 1995. P.32

Capacitación de Readaptación

Cuando una organización, una parte de ella o un puesto han concluido un ciclo es necesario dar a los trabajadores la capacitación para desempeñar un nuevo conjunto de funciones.

Capacitación destinada a la Promoción

Cuando se presenta una vacante o la creación de un puesto superior los candidatos a ocuparlo reciben la capacitación y compiten para desempeñarlo efectivamente.

Capacitación para la Especialización

Cuando en un puesto, los trabajadores reportan una alta calificación son capacitados con el objetivo de profundizar en el conocimiento o manejo de habilidades específicas.

Capacitación por la Rehabilitación

Cuando un trabajador ha sufrido alguna enfermedad o accidente de trabajo se le capacita para hacer frente a sus funciones laborales con otras características físicas y/o psicológicas.

Capacitación para el Desarrollo

Se da esta capacitación al trabajador con el objeto de que el individuo se adapte a su ambiente social y laboral, proporcionándole la información y conocimientos necesarios.¹¹

2.6 Diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento

El diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento, es la determinación de las carencias de conocimientos y habilidades que no permiten a los trabajadores desempeñar de la mejor manera sus funciones laborales. El objetivo general de esta es,

¹¹ Ibidem. P.46-47

“obtener la información que permita conocer las carencias de conocimientos, actitudes y aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas tendientes a satisfacerlas”.

Otros objetivos importantes son:

1.- Tener información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, del personal clasificada por puesto, área o bien por región.

2.- La determinación de las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar la programación anual de los cursos y eventos. 3.- La determinación de los programas de capacitación y puestos de trabajo, y personas que estén en posibilidades de obtener Constancia de Habilidades Laborales.

4.- La determinación de los objetivos, temas y recursos para cada curso y/o evento de capacitación.

5.- Determinar mediante la observación, cuales son las necesidades de capacitación, y cuales de adiestramiento y desarrollo.

Las *estrategias* con las que se cuenta para llevar a cabo el diagnóstico son:

“Análisis de equipo, análisis de problemas, análisis de comportamiento, análisis de la organización, evaluación de trabajo, lluvia de ideas, grupos de discusión, comités círculos de calidad, comparación de resultados con otras empresas, conferencias, consultores, encuestas con el personal, buzón de sugerencias, comunicación informal con el personal, entrevistas, observación, investigación directa, representación de papeles o dramatizaciones, reflexión a autoanálisis, juegos de simulación, estudios especiales, equipos de trabajo, estudio de casos, crisis operacional, experiencias de otras empresas, rumores”.

El diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento, emplea *instrumentos* que le son de mucha utilidad, y son los siguientes:

"Tarjetas de estudio de problemas, lista de confrontación, gráficas del desempeño, inventario de habilidades, notas, pruebas o tests, cuestionarios, fuentes de información diversas (expedientes), artículos, libros, quejas, índices de eficiencia, registros, informes".

En lo que se refiere a las necesidades que pueden presentarse en el diagnóstico, Jesús Reza Trosino, en su libro: *El ABC del administrador de la capacitación*, las clasifica en:

"Necesidades manifiestas. Son aquellas evidentes, que no requieren de investigación para ser localizadas o conocidas; se presentan, usualmente, en trabajadores de nuevo ingreso; en aquellos que acaban de ser promovidos; y por cambios tecnológicos, administrativos y operativos.

Necesidades encubiertas. Son difíciles de detectar a simple vista, su identificación precisa requiere de una investigación sistemática y exhaustiva".

Los pasos a seguir en un diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento, se pueden enumerar de la siguiente manera:

1.- Se determinarán las necesidades de información, donde se establecerán los puntos a obtener y las posibles fuentes para la obtención de la información.

2.- Se elaborarán las herramientas de apoyo y cuestionarios que se necesiten para obtener la información.

3.- La recolección del material que deberá tenerse de las áreas comprendidas, como lo es: manuales de organización, políticas y procedimientos, organigramas, descripciones de puesto, etc.

4.- Se llevará a cabo la investigación de campo, así como la formulación de las herramientas de control necesarias.

5.- El análisis de la información, donde se interpretará y así se determinarán las necesidades prioritarias que se presentan.

6.- La presentación de los resultados, donde se expondrán los datos, que permitan la formulación de los programas y planes correspondientes, esto se hará mediante un reporte, útil para la toma de decisiones.

Las dimensiones del diagnóstico pueden variar de acuerdo al estudio, información, tiempo y costo que conlleve el diagnóstico, esto es, de acuerdo al método que se emplee, a continuación se exponen tres métodos de diagnóstico y sus características:

- *Método reactivo.* Es un simple estudio de los problemas a satisfacer sin conocer con exactitud sus características; no tiene costo, es sencillo y rápido de aplicar para obtener información, pero con un alto índice de error.

- *Método de frecuencias.* Se realiza un estudio más profundo, en base a situaciones y casos especiales, aunque no deja de ser un estudio superficial, es más preciso ya que detecta información más detallada. Su costo es mínimo, es sencillo y rápido de aplicar y con mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.

- *Método comparativo.* Con este método se determinan con detalle las carencias a satisfacer, mediante la obtención de información más precisa. Su costo es elevado, es lento en su aplicación, pero se tiene un alto índice de certeza en la toma de decisiones.

En el libro: *El ABC del administrador de la capacitación*, Jesús Reza Trosino, propone cuatro pasos para elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento y son los siguientes:

"I. Definir la situación idónea. Esta actividad se hace por puesto de trabajo determinando los estándares óptimos de funcionamiento. Se determinan los recursos necesarios para desempeñarlos, tales como herramientas y equipo, las funciones o actividades a realizar, la cuantificación de las actividades, las características del ambiente laboral, entre las más relevantes.

II. Determinar la situación real. Cada una de las personas que ocupan un puesto de trabajo, es investigada para determinar su nivel de funcionamiento real, por una parte se obtienen necesidades de capacitación y por otra parte evaluarse el desempeño.

III. Obtener el análisis comparativo. Confrontando las situaciones idónea y real, se obtienen las discrepancias o diferencias, que son los indicadores del desempeño de necesidad de capacitación.

IV. Determinar necesidades de capacitación. Con el afán de programar los eventos que habrán de satisfacerlas".¹²

2.7 Métodos de capacitación

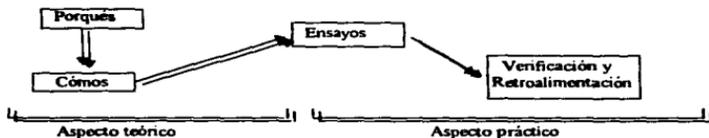
Un método es una manera de hacer algo ordenadamente, en la capacitación se aplican diferentes métodos dependiendo de la naturaleza de que se trate.

Así, cuando se trata de adiestramiento este se da por lo regular en cuatro pasos:

1.- Se prepara al trabajador para que aprenda: Cap. Teórica.

¹² Ibidem. P.36-38, 110-111

- 2.- Demostrar como se debe hacer el trabajo.
- 3.- Probarlo dejándolo que haga el trabajo.
- 4.- Dejar que el trabajador lo haga solo en forma gradual.



Agustín Reyes Ponce, en su libro: *Administración de personal*, divide a la capacitación en : capacitación directa y capacitación indirecta:

Capacitación directa: sus métodos

Clases. Es una enseñanza sistemática, impartida por técnicos en la enseñanza, que de manera pedagógica proporcionan las nociones de las materias como contabilidad; se motiva a los alumnos a la participación por medio de preguntas en clase y tareas.

Cursos breves. Se realizan acerca de un tema en específico, por ejemplo, un curso breve sobre "simplificación de trabajo".

Becas. Cuando una empresa desea proporcionar capacitación directa a sus empleados, emplea el método de que los mismos acudan a los centros de enseñanza especializados. La organización absorbe el costo de la capacitación ya que es directamente beneficiada con lo que aprendan sus empleados, y también porque constituye una prestación para sus trabajadores.

La Ley Federal del Trabajo, en materia de becas, establece en su artículo 132, son obligaciones de los patrones. . .

"Fracción XIV. Hacer por su cuenta, cuando empleen más de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o uno de los hijos designado en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón. Cuando tengan a su servicio más de mil trabajadores, deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas, el patrón solo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso de un año, o cuando observe mala conducta; pero en estos casos, será substituido por otro. Los becarios que hayan terminado sus estudios, deberán prestar sus servicios al patrón que los hubiese becado, durante un año por lo menos".

Conferencias. Se trata de una exposición de 1 a 2 hrs., valiéndose de los recursos oratorios y medios audiovisuales, seguida de preguntas y respuestas, sobre un tema en específico. Se realiza con el objeto de que los oyentes se interesen por investigar y estudiar sobre el tema por su cuenta.

Método de casos. Consiste en proporcionar a los empleados un caso, sacado de la realidad de la misma organización o de otras, para que estos proporcionen sus soluciones y en la siguiente sesión se discuten.

El o los casos que se sometan a discusión, deberán reunir ciertos requisitos:

- 1.- El caso deberá ser más práctico que teórico.
- 2.- La situación deberá ser real.

3.- Una persona capacitada en este aspecto deberá tenerse como director de la discusión.

Cursos por correspondencia. Las instituciones que proporcionan estos servicios, son contratadas por empresas para impartir capacitación a su personal distribuido en diferentes lugares.

La desventaja principal de este método es que su utilización y aprovechamiento depende del interés que manifieste el empleado, ya que carece de un instructor directo.

Instrucción programada. Se trata de que el alumno después de leer una parte de la información que se le ha proporcionado, deberá responder a preguntas que se le hacen, en relación al tema; comprobando después si su respuesta fue correcta o no.

Capacitación indirecta: sus medios

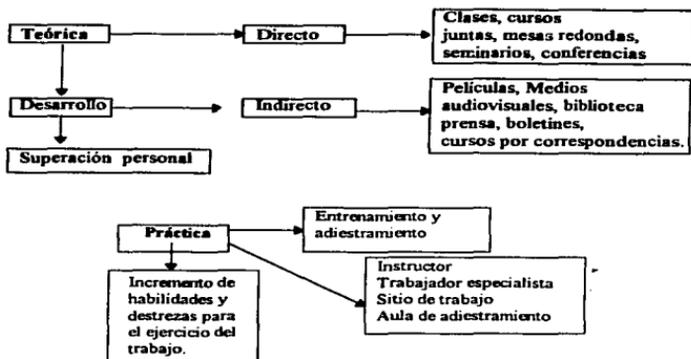
Mesas redondas. Se tiene como el mejor medio para el análisis y solución de casos prácticos, principalmente en el aspecto administrativo, esencialmente cuando participan funcionarios de alto nivel.

Publicaciones. Son un medio para apoyar a otro método de capacitación directa, se editan para enseñar una materia determinada, los cuales pueden ser en forma de boletines o revistas dirigidas al personal de la organización.

Medios audiovisuales. El empleo de películas, filminas, carteles, etc., puede ser de gran utilidad para mostrar los conocimientos que se requieran para convencer a los empleados que son capacitados.¹³

¹³ Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal. 1a. Parte, Ed. Limusa. México 1990. P.108-112

Los medios utilizados para llevar a cabo la capacitación, son dos:



Técnicas

La capacitación se vale también de técnicas para realizarse, estas técnicas son de enseñanza y aprendizaje; con el objeto de elegir las más apropiadas para un curso se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

Elementos para la selección de técnicas

- El número de miembros que tomarán el curso.
- La duración del curso.
- Las características del curso, si se trata de desarrollar habilidades, modificar actitudes o proporcionar conocimientos.
- El nivel de conocimientos de las personas que serán capacitadas.
- Las condiciones del aula donde se realizará la capacitación.
- Los conocimientos académicos y empíricos del instructor.
- Los materiales didácticos que se tienen.

Las técnicas más utilizadas en la capacitación son técnicas:

- introductorias.
- expositivas.
- de discusión de grupo.
- de lectura comentada.
- de lluvia de ideas.

Instructor

“El instructor es una persona que domina teórica y prácticamente una o varias especialidades u oficios, o una parte de ellos. Su propósito fundamental es transmitir sus conocimientos y experiencias a otras personas que los requieran para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. Debe dominar metodologías de enseñanza-aprendizaje, acordes con el tipo de conocimiento a impartir y el tipo de capacitación sujeto al proceso formativo”.

Dependiendo de la naturaleza de la capacitación, el instructor será:

“ Instructor externo de institución capacitadora. Es la persona física que tenga celebrado un contrato con la institución o escuela de capacitación y adiestramiento, para impartir a nombre de aquellos programas que hayan sido objeto de contrato entre un patrón y la institución o escuela a que pertenezca el instructor, STPS.

Instructor externo independiente. Es la persona física autorizada para impartir en forma independiente programas de capacitación y adiestramiento. STPS.

Instructor interno. Es la persona física que teniendo el carácter de patrón o trabajador en los términos de la Ley Federal de Trabajo y dentro de la jornada de trabajo,

imparte capacitación y adiestramiento a trabajadores que ocupen puestos de trabajo de los cuales posee conocimientos y experiencia, y de acuerdo al plan y programas específicos de la empresa, autorizado y registrado por la Secretaría de Trabajo, o del plan común al que esté integrado el centro de trabajo en que labora, STPS.

Instructor interno especializado. Es la persona que, teniendo el carácter de trabajador en los términos de la Ley Federal de Trabajo, tiene como función exclusiva impartir cursos de capacitación y adiestramiento a los demás trabajadores de la empresa en la que presta sus servicios.

Instructor interno habilitado. Es la persona que, teniendo el carácter de trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajo, destina parte de su jornada normal a capacitar y adiestrar a otros trabajadores que ocupen puestos de trabajo sobre los cuales él tenga conocimientos y experiencias, STPS". ¹⁴

2.8 Planes y programas de capacitación

Las empresas deben formular planes y programas de capacitación y adiestramiento y presentarlos ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, para su registro y aprobación.

Los planes y programas 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 la empresa.

¹⁴ Reza Trosino, Jesús C. El ABC del administrador de la capacitación, Ed. Panorama, México 1995. P.121.122.

IV. Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría 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 publiquen en el Diario Oficial de Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas".

Los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan formulado, o en su caso, las modificaciones que hayan sufrido, deberán informarse a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del Contrato Colectivo. Cuando rija contrato individual, deberán presentarse dentro de los primeros sesenta días de los años impares.

Jesús Reza Trosino, presenta los tipos de planes y programas de capacitación y adiestramiento:

" Plan común de capacitación y adiestramiento. Aquellos planes y programas de capacitación y adiestramiento que satisfacen las necesidades de dos o más empresas, con características afines, pertenecientes a una misma rama o actividad económica. STPS, 1984.

Plan de capacitación y adiestramiento. Conjunto de actividades de capacitación y adiestramiento referidas a cada una de las áreas ocupacionales que integran a una empresa determinada y que agrupadas conforman un sistema general por rama o actividad económica. STPS, 1984.

Plan de capacitación y adiestramiento por empresa. Expresión escrita a través de la cual las empresas presentan para su autorización y registro la organización de las acciones de capacitación y adiestramiento de cada una de las áreas ocupacionales que la integran con el objeto de satisfacer las necesidades en materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo de cada una de dichas áreas ocupacionales. STPS, 1984.

Plan general de capacitación y adiestramiento. Es la estrategia global que en la materia se establece en la empresa. (Reza Trosino, Jesús C. El ABC del administrador de la capacitación. Ed. Panorama. México 1995. P.130)

Programa. Presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación y adiestramiento en un determinado puesto de trabajo. STPS, 1984.

Programa específico. Aquel que responde a un puesto de trabajo y se elabora al interior de la empresa, que satisface a las necesidades particulares de la misma y que puede ser impartido con recursos propios y/o externos. STPS, 1984.

Programa general. Unidad formal y explícita de carácter terminal que forma parte de un sistema general, que corresponde a un determinado puesto de trabajo integrado por uno o más módulos, y al cual se pueden adherir las empresas. STPS, 1984".¹³

Para la operación de los planes y programas se requiere de ciertas herramientas, como son:

- 1.- El manual de políticas. Contiene las líneas de acción a seguir.
- 2.- El catálogo de cursos. Presenta en orden las actividades de capacitación (cursos, eventos, programas, etc.), que se desarrollan en la organización.

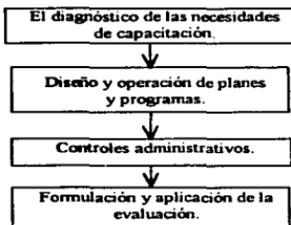
¹³ Ibidem. P. 133

3.- El listado de verificación. Contiene con detalle el seguimiento de los proyectos de capacitación; antes, durante y después del curso/evento.

4.- El apoyo técnico. Es el conjunto de documentos (ficha de inscripción a los programas de capacitación, lista de asistencia, evaluaciones de eventos, constancias, diplomas y reconocimientos del curso, etc.), apoyo para el coordinador de la capacitación.¹⁶

2.9 El proceso de capacitación

Las fases que componen el proceso de la capacitación puede resumirse como sigue:



- *El diagnóstico de necesidades de capacitación.*

Su objeto es la obtención de información acerca de las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de trabajadores o empleados en sus funciones laborales.

- *El diseño y operación de programas.*

En base a la información sobre las carencias en materia de capacitación, se formularán los objetivos, diseño de los temas contenidos, la selección de los métodos y

¹⁶ Ibidem. P.45

medios que apoyarán a la capacitación, la duración de los eventos, presupuestos, con relación directa a las necesidades de la capacitación.

- *Controles administrativos.*

Son los mecanismos de control necesarios para la adecuada operación del proceso.

- *La formulación y aplicación de la evaluación.*

Es la verificación el aprovechamiento de la capacitación, conociendo información costo-beneficio y los esfuerzos de la capacitación.¹⁷

2.10 Comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento

La comisión mixta de capacitación y adiestramiento, "es el órgano técnico administrativo, que integrado en forma bipartita (patrón y trabajadores) y paritaria (por pares, un representante por lo menos de cada parte), tiene como propósito el promover y supervisar las actividades de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la empresa, institución u organización".

Las funciones de la Comisión Mixta de capacitación, son:

a) Contribuir con el área administrativa encargada de la capacitación, en el diseño, aplicación y análisis del diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo del recurso humano.

b) Vigilar la operación de la capacitación.

c) Proponer métodos, procedimientos y políticas con el objeto de satisfacer las necesidades de capacitación del personal de la empresa.

d) Apoyar en la evaluación de los resultados de los proyectos de capacitación.

¹⁷ Ibidem. P.33

e) Legitimar las Constancias de habilidades laborales, así como su otorgamiento de las mismas.

f) El diseño y aplicación de los exámenes de conocimientos, cuando un trabajador lo pida.

Las constancias de habilidades laborales, son el documento expedido por el instructor a los trabajadores que participaron en un curso/evento de capacitación, con el cual acredita haber participado.

Los documentos que comúnmente son manejados por la comisión mixta de capacitación, son los siguientes:

- 1.- Acta de designación de representantes de la empresa.
- 2.- Acta de designación de los representantes de los trabajadores o nombramiento por parte del sindicato, en su caso.
- 3.- Acta constitutiva de la comisión.
- 4.- Bases generales de funcionamiento.
- 5.- Actas y acuerdos.

En materia de capacitación son obligaciones de los patrones: la integración y registro de las comisiones mixtas; la presentación, formulación y aplicación de los planes y programas; y la expedición de constancias de habilidades laborales.

Las bases generales de funcionamiento, es en donde se contienen las disposiciones generales, las funciones y atribuciones de la comisión, las características y frecuencia de las reuniones de trabajo, las formas de revisión de los procesos de capacitación y adiestramiento y del manejo del libro de actas y acuerdos.

A continuación se presenta un ejemplo de dichas bases generales de funcionamiento:

BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

**DE LA:
UBICADA EN:**

BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO A QUE SE SUJETARA SUS ACTIVIDADES LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO, CONSTITUIDA DE CONFORMIDAD CON LO PREVISTO POR LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN SUS ARTICULOS 132, FRACCIÓN XV, 153 EN SUS DIVERSOS APARTADOS, 992, 994 FRACCIÓN IV Y DEMÁS RELATIVOS DE LA PROPIA LEY, ASÍ COMO DE LOS CRITERIOS EMITIDOS POR LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL MEDIANTE OFICIO 02-B-01005, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL DIEZ DE AGOSTO DE MIL NOVECIENTOS OCHENTA Y CUATRO.

CAPÍTULO PRIMERO **GENERALIDADES**

I. Las presentes bases generales de funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, regulan la actividad de la propia comisión, la cuál constituye el órgano interno de la institución que regirá la instrumentación y operación del sistema y procedimientos que se implanten para mejorar la Capacitación y el Adiestramiento de los Trabajadores y establecerá las medidas tendientes para perfeccionarlos.

II. La capacitación y el adiestramiento tiene por objeto:

A) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionar la información sobre la aplicación de nuevos métodos de enseñanza.

B) Prevenir riesgos de trabajo.

C) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

D) Incrementar la calidad de los servicios que ofrece la Institución así como mejorar el nivel pedagógico del profesorado.

E) El mejorar en forma general las aptitudes del trabajador.

CAPÍTULO SEGUNDO **ESTRUCTURA INTERNA DE LA COMISIÓN**

III. Toda vez que la totalidad de los trabajadores representados que existen en la _____ excede del número de 100, a los cuales se capacitará y adiestrará, esta comisión continuará integrada por 5 representantes por parte DEL PATRÓN y 5 representantes por parte de LOS TRABAJADORES; sin embargo

cuando el total de los trabajadores de la _____ sea menor de 100 o menor de 20, se observarán las normas siguientes:

a).- Cuando el número total de trabajadores de la _____ sea menor de 100, los integrantes de la comisión tanto de los trabajadores como del patrón respectivamente, solicitarán se celebre una asamblea a efecto de disminuir el número de integrantes de la comisión, para dejar designados a tres representantes por parte del PATRÓN y a tres por parte de LOS TRABAJADORES.

b).- Cuando el número total de trabajadores de la _____ sea menor de 20, solicitarán los integrantes de la comisión, tanto de los trabajadores como del patrón, respectivamente, se celebre una nueva asamblea a efecto de disminuir el número de integrantes de la comisión, para dejar solamente designado a un representante por parte del PATRÓN y otro por parte de LOS TRABAJADORES.

IV. Cuando debido a los fines sociales que persigue la _____ se decida instalar nuevos centros de trabajo, sucursales de la misma en el interior de la República, la Comisión mixta podrá formar subcomisiones que representen tanto a los trabajadores como al patrón de dichos establecimientos.

CAPÍTULO TERCERO **REQUISITOS PARA SER REPRESENTANTE ANTE LA COMISIÓN**

V. Los integrantes de la comisión, propondrán ante sus respectivas representaciones en el caso de suplencias o de ampliación de la comisión, que se reúnan los siguientes requisitos:

1.- POR LOS TRABAJADORES:

- a) Ser trabajador de la empresa
- b) Ser mayor de edad
- c) Ser de intachable y reconocida buena conducta
- d) Saber leer y escribir
- e) Ser designados por unanimidad o por la mayoría de los trabajadores en asamblea que para tal efecto se convoque.

2.- POR EL PATRÓN:

- a) Ser mayor de edad
- b) Ser de intachable y reconocida buena conducta
- c) Saber leer y escribir
- d) Poseer conocimientos técnicos sobre los fines sociales que persigue la propia empresa
- e) Preferentemente ser trabajador
- f) Ser designado por el Patrón o su representante legal.

Independientemente de lo anterior, los requisitos para ser Representantes ante la Comisión, se deberán sujetar en todo caso a lo que al respecto establezcan las autoridades del trabajo correspondiente.

CAPÍTULO CUARTO **CAUSALES DE REMOCIÓN**

VI. Son causales de remoción a los cargos de Representantes las siguientes:

A) Dejar de ser trabajador de la _____ (por parte de los trabajadores):

B) Incurrir en faltas graves de probidad y honradez, en contra de los directivos de la _____ o con los compañeros de trabajo.

CAPÍTULO QUINTO FUNCIONES DE LA COMISIÓN

VII. Primordialmente las funciones de la Comisión serán las siguientes:

a) Detectar las necesidades de capacitación existentes en la _____ a fin de satisfacerlas.

b) Elaborar los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento, de acuerdo con el diagnóstico de las necesidades.

c) Vigilar que la _____ cumpla fielmente con la obligación de capacitar y adiestrar a sus trabajadores conforme a los Planes y Programas establecidos.

d) Evaluar los esquemas y procedimientos de capacitación y proponer medidas tendientes a perfeccionarlos.

e) Promover la participación activa de los trabajadores en los procesos de Capacitación.

f) Llevar un registro actualizado de los cursos que se imparten y del personal que reciba capacitación, resultado de la misma, habilidad horizontal y vertical del personal capacitado, a efecto de cooperar con lo que atañe a evaluación a nivel esencial de las tareas de capacitación y adiestramiento.

g) Elaborar y aplicar los exámenes previstos en el artículo 153 fracción V de la Ley Federal de Trabajo.

h) Autenticar las constancias expedidas por la entidad instructora, a favor de los trabajadores que aprobaron sus exámenes y presentar a la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social dichas constancias.

i) Evaluar el resultado de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento desarrollados en la empresa, remitir dicho informe a la mencionada Dirección General.

j) Esta comisión, tendrá reuniones periódicas de evaluación y deberá reunirse preferentemente los primeros 5 días de cada trimestre en el domicilio de la _____.

k) Una vez terminado el curso impartido en cada uno de los puestos de trabajo, la Comisión Mixta recabará las opiniones de los trabajadores capacitados y adiestrados, solicitándoles sus inquietudes acerca de los nuevos cursos que quisieran tomar a efecto de aprender el desarrollo de otros puestos de trabajo dentro del propio centro.

CAPITULO SEXTO DURACIÓN DEL NOMBRAMIENTO

VIII. En virtud del carácter con que los Representantes ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento fueron designados por sus representados, la duración en el cargo será PERMANENTE, sin embargo la Comisión Mixta acatará la decisión y sus respectivas representaciones cuando éstas decidan revocar sus nombramientos o limitar la

duración de sus cargos, en todo caso la duración en el cargo se sujetará a la temporalidad de los Planes y Programas que se implanten.

IX. Por otra parte, cuando un representante de los trabajadores cause baja en la _____, o bien entre en conflicto laboral contra el mismo centro de trabajo, los demás integrantes de la Comisión solicitará que sea suplido.

Una vez que sea suplido, solicitarán al PATRÓN, sea notificada la modificación de la Comisión a las autoridades del trabajo que corresponda.

CAPÍTULO SÉPTIMO DE LAS SESIONES

X. Se considerará Quórum Legal para la celebración de las sesiones de la Comisión, la concurrencia de la totalidad de sus miembros, tomándose las decisiones por mayoría de votos de los presentes.

Sin embargo, en cada sesión se nombrará un Presidente de Debates, quien en caso de empate en la votación, tendrá voto de calidad.

México, Distrito Federal a los ____ días del mes de _____ de mil novecientos _____.

"Representantes del patrón"

"Representantes de los trabajadores"¹⁸

¹⁸ Subdirección de capacitación y servicios técnicos. División de educación continua. Lev federal del trabajo y el salario, Ed. I.M.P. México 1994

2.11 La capacitación en los contratos individual y colectivo de trabajo.

En el contrato individual de trabajo, así como también en el colectivo se hace referencia al derecho el trabajador a ser capacitado por parte de la empresa que lo ha contratado.

Contrato individual de trabajo

"El contrato individual de trabajo, es aquel mediante el cuál una persona se obliga a prestar a otra un trabajo mediante una retribución convenida"¹⁹

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO

QUE CELEBRAN POR UNA PARTE COMO "LA EMPRESA" _____
REPRESENTADA POR _____ EN CALIDAD
DE _____ Y POR LA OTRA PARTE COMO "EL
COLABORADOR" (A) _____; DENOMINACIONES PARA
LOS EFECTOS LEGALES DE ESTE CONTRATO, Y AL TENOR DE LAS SIGUIENTES
DECLARACIONES Y CLÁUSULAS:

DECLARACIONES

A).- Para los efectos de denominación del presente contrato "COLABORADOR"(A) es la persona física que presta sus servicios. "EMPRESA" es la persona moral que los recibe en los términos de los artículos 8, 10, y demás relativos y aplicables de la Ley Federal del Trabajo, para todos los efectos legales correspondientes.

B).- Declara LA EMPRESA que está constituida en una persona de carácter moral, de nacionalidad Mexicana, con domicilio en _____ cuyo objeto consiste en _____.

C).- Declara "EL COLABORADOR"(A) llamarse como ha quedado escrito, de nacionalidad _____, de _____ años de edad, sexo _____, estado civil _____, con domicilio particular en: _____.

D).- Declara "LA EMPRESA" tener la necesidad específica de contratar los servicios de "EL COLABORADOR"(A) en forma TEMPORAL, y por un periodo de TIEMPO DETERMINADO, dada la naturaleza eventual del trabajo que desarrollará, el cual es especial y consiste en: _____.

E).- Declara "EL COLABORADOR"(A) conocer el trabajo que va a desarrollar y estar consciente de la naturaleza transitoria del mismo, por lo que al término del presente contrato quedará terminada la relación de trabajo según lo dispone el art. 53 fracción III de la Ley Federal de Trabajo, sin responsabilidad para ninguna de las partes.

¹⁹ Reza Trocino, Jesús C. EL ABC del administrador de la capacitación, Ed. Panorama, México 1995, P.104

Por lo anterior, las partes se sujetan a las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA.- RELACION LABORAL.- La relación de trabajo consiste en la prestación del servicio subordinado personalmente de "EL COLABORADOR"(A) a "LA EMPRESA", manifestando expresamente ambas partes ser ciertos los datos aportados respectivamente en el capítulo de Declaraciones que antecede, el cual forma parte integrante del presente clausulado.

SEGUNDA.- CATEGORIA.- La prestación de servicios personales subordinados de "EL COLABORADOR" (A) queda comprendida dentro del puesto para el cual es contratado, obligándose al desempeño del mismo, con eficiencia, diligencia y honradez, siguiendo las órdenes de "LA EMPRESA" o sus representantes, conviniendo que su categoría sea la de: _____

TERCERA.- EVENTUALIDAD.- El presente contrato es por TIEMPO DETERMINADO. Como la naturaleza de este contrato es eventual, "EL COLABORADOR"(A) está obligado a desempeñar el trabajo encomendado a partir de esta fecha hasta concluirlo. Este contrato podrá terminar previamente a la fecha indicada, según la naturaleza del mismo. Su duración es de: _____

CUARTA.- LUGAR (ES) DE TRABAJO.- No se considerará alteración de las condiciones de trabajo de "EL COLABORADOR"(A) si "LA EMPRESA" decidiera cambiar en lo futuro su domicilio dentro de la demarcación territorial en la cual el centro de trabajo se encuentra establecido.

Asimismo, "EL COLABORADOR" (A) otorga su voluntad, para prestar sus servicios en cualquier lugar que le indique "LA EMPRESA" inclusive en el interior de la República Mexicana. En principio, el lugar de prestación de servicios para efectos del presente contrato es en: _____

QUINTA.- HORARIO.- "EL COLABORADOR"(A) queda asignado al siguiente horario, el cual por ser una jornada interrumpida, no se aplica lo señalado por el art. 63 de la Ley Federal de Trabajo: _____

SEXTA.-JORNADA.- "EL COLABORADOR"(A) deberá laborar _____ horas semanales, distribuidas en _____ días a la semana con fundamento en el artículo 59 de la Ley Federal de trabajo. Para los efectos legales conducentes el día de descanso semanal será el _____ de cada semana. Queda expresamente prohibido para "EL COLABORADOR" (A) laborar Tiempo Extra. Podrá hacerlo, únicamente si "LA EMPRESA" le da una orden por escrito en ese sentido, indicando fecha y hora que precise el lapso de momento a momento de laborar.

SÉPTIMA.- PAGO.- "EL COLABORADOR"(A) manifiesta expresamente someterse al sistema de pagos de "LA EMPRESA" señalándose el domicilio de la misma, como el lugar para recibirlo y aceptando asimismo la forma de pago, ya sea por unidad de obra o unidad de tiempo en los siguientes términos: _____

OCTAVA.- VACACIONES.- "EL COLABORADOR" (A) podrá disfrutar y "LA EMPRESA" se obliga a conceder y pagar al mismo, totalmente o en forma proporcional al tiempo trabajado o de duración de este contrato, las VACACIONES Y PRIMA SOBRE LAS MISMAS, que le correspondan en los términos de los artículos 77 y 80 de la Ley Federal del Trabajo; así como el AGUINALDO de acuerdo a lo señalado por el art. 87 de la misma Ley.

NOVENA.- PREVISIÓN SOCIAL.- "EL COLABORADOR"(A) está obligado al cumplimiento de las disposiciones legales aplicables, a observar las medidas preventivas e higiénicas que acuerde la autoridad competente, restituir a "LA EMPRESA", los materiales no usados; conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se le hayan dado para el trabajo; observar buenas costumbres durante la prestación del servicio; someterse a los

exámenes médicos de admisión o periódicos que determine "LA EMPRESA" y demás disposiciones señaladas en la Ley Federal del Trabajo.

DÉCIMA.- PROHIBICIONES.- Queda prohibido a "EL COLABORADOR"(A) faltar sin causa justificada; sustraer elementos de "LA EMPRESA"; presentarse al trabajo en estado de influencia alcohólica o alguna droga; portar armas; hacer colectas, rifas o propagandas dentro de las horas de trabajo; suspender labores sin autorización de "LA EMPRESA" y demás disposiciones señaladas en la Ley de la materia y/o el Reglamento Interior de Trabajo.

DÉCIMA PRIMERA.- CAPACITACIÓN.- "EL COLABORADOR"(A) tiene derecho a ser capacitado y adiestrado, de acuerdo a los Planes y Programas establecidos o que se establezcan en "LA EMPRESA" conforme a lo dispuesto por la Ley Federal de Trabajo.

PROTESTAMOS LO NECESARIO.

(fecha)

"POR LA EMPRESA"

"EL COLABORADOR"(A)²⁰

Contrato colectivo de trabajo

El contrato colectivo de trabajo, "es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones para establecer las condiciones en las cuales debe prestarse el trabajo en una empresa o establecimiento".

La ley Federal del Trabajo, en su art. 153-M, señala:

"En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

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".²¹

²⁰ Subdirección de capacitación y servicios técnicos. División de educación continua. La ley federal del trabajo y el salario. Ed. Panorama. México 1995. P.103

²¹ Ley Federal del Trabajo. Ed. Sista. México 1993. P.28

2.12 Aspecto legal en materia de capacitación.

En lo que corresponde al aspecto legal de la capacitación, primeramente, se presenta su establecimiento en el Artículo 123 de la constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; que expone lo siguiente:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación y adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".²²

Al respecto de lo que señala al artículo anterior, la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 132, Fracción XV, establece que es obligación de los patrones:

" Proporcionar capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, en los términos del Capítulo III-Bis de este Título (obligaciones de los patrones) "

El Capítulo III-Bis se refiere a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, la forma como se llevará a cabo, los métodos y procedimientos que los patrones deben realizar para cumplir con la obligación contenida en estos artículos.

De acuerdo a lo que señala la Ley, todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se les proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por

²² Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Ed. Porrúa. México 1996

conducto del personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados (quienes deben cumplir con los requisitos que establece esta Ley, Art. 153-P), o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

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.

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

La capacitación o adiestramiento deberá impartirse durante las 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 en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Se hace mención a la conformación, registro, funcionamiento y operación, de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

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, las cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

En los contratos colectivos de trabajo se debe incluir la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Dentro de este mismo Capítulo quedan establecidos los requisitos y procedimientos referentes a la presentación de los planes y programas de capacitación. También lo relativo a las constancias de habilidades para los trabajadores que hayan participado y aprobado la capacitación que recibieron.

De igual manera, quedan establecidas las sanciones a que se hace acreedor el patrón en caso de incumplimiento de esta obligación, en el Art. 153-S.

Dentro de este capítulo queda establecido el derecho de los patrones para 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.²³

2.13 Sanciones

La Ley Federal del Trabajo en su Título Dieciséis referente a Responsabilidades y Sanciones, en el Art. 992, señala lo siguiente:

“Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o por los trabajadores, se sancionarán de conformidad con las disposiciones de este Título, independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones.

²³ Ley Federal del Trabajo. Ed. Sista. México 1993.P.21,26-30

La cuantificación de las sanciones pecunarias que el presente Título se establecen se hará tomando como base de cálculo la cuota diaria de salario mínimo general vigente, en el lugar y tiempo en que se cometa la violación".

El Art. 994, de esta Ley, establece:

"Se impondrá multa, cuantificada en los términos del Art.992 por el equivalente:

. . . IV: De 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla con lo dispuesto por la Fracción XV del Art. 132. La multa se duplicara, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se conceda para ello;"

La Fracción XV del Art.132 mencionada en el artículo anterior se refiere a la obligación del patrón de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

Además de que en el Art. 153-S de la Ley Federal del Trabajo se establece:

" Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar a 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, no los lleve a la práctica será sancionado conforme a lo dispuesto en la Fracción IV del Art. 994 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 trate".²⁴

²⁴ Ibidem. P. 190-191

CAPÍTULO 3



**PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
APLICADO A SISTEMAS DE
CAPACITACION**

PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICADO A SISTEMAS DE CAPACITACIÓN

Área a revisar: Capacitación.

Objetivo General:

Detectar los problemas, irregularidades y deficiencias que existan en el área de capacitación, a fin de solucionarlos, corregirlos y mejorarlos, para que la organización se desarrolle y así propicie su crecimiento.

Investigación preliminar.

Con el fin de conocer las características de la organización y sobre las cuales se hará la planeación de la auditoría administrativa, ajustando los trabajos a dichas características para así lograr resultados satisfactorios.

Entre los aspectos que se necesita conocer esta: su giro empresarial, su estructura, políticas, como esta conformado el departamento de recursos humanos.

Planeación.

En esta etapa se establecerá: el propósito, métodos, técnicas y recursos que se necesiten para llevar a cabo la auditoría administrativa.

Según la naturaleza en la forma de llevar a cabo la capacitación y, la información preliminar de la organización se establecerá el tiempo que se estime necesario para realizar la auditoría administrativa. Se determinará así mismo, el personal que se empleará (auxiliares, analistas, supervisores), y las características y condiciones en que quedarán establecidos los contratos de servicios profesionales (cuando la aplicación de la auditoría este a cargo de personas externas a la organización).

Los sistemas y aspectos que se proponen para su estudio en este modelo, se consideran como elementos que conforman cualquier sistema de capacitación.

Como fuente de información y en base en los elementos antes mencionados, se realizarán los cuestionarios, entrevistas y revisión de documentación, con el personal involucrado con el sistema de capacitación en la organización.

***Los sistemas que conforman la capacitación y son objeto de estudio
de la auditoría administrativa.***

1.- Diagnóstico de necesidades de capacitación.

Detección de:

- ° **Carencia de conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores o empleados en sus funciones.**
- ° **Presencia de necesidades encubiertas o manifiestas.**
- ° **Técnicas de investigación para la detección de necesidades.**

2.- Diseño y operación de planes y programas.

° **Formulación de planes y programas, en relación a:**

- **Sus objetivos.**
- **Temas contenidos.**
- **Relación directa a la satisfacción de la necesidad de capacitación.**
- **Apoyo en medios y métodos para la capacitación.**
- **Duración del evento.**
- **Costo-presupuesto.**
- **Instructor (es) (preparación).**
- **Motivación.**

° **Aplicación de los planes y programas de capacitación.**

- **Implementación de la capacitación.**
- **Motivación del personal capacitado.**

3.- Controles administrativos.

- **Características de los controles.**
- **Implementación de los controles.**

4.- Formulación y aplicación de la evaluación.

- **Criterios de evaluación.**
- **Evaluación del aprovechamiento de la capacitación.**
- **Evaluación costo-beneficio para la organización y el personal capacitado.**

Cada uno de los sistemas que conforman la capacitación tiene características específicas, que al momento de aplicar el examen es necesario verificar el nivel de eficiencia que presentan, a fin de identificar las deficiencias que existan.

1.- Detección de necesidades de capacitación.

Esta función tiene por objeto determinar las carencias y limitaciones que se presentan en el recurso humano. En cualquier nivel de la organización pueden identificarse las necesidades de capacitación, a través de técnicas de investigación para la detección de las mismas, ya sean manifiestas o encubiertas.

2.- Planes y programas de capacitación.

El programa de capacitación, es el conjunto de actividades organizadas con el objeto de satisfacer las necesidades de capacitación que se presenten en el recurso humano de la organización, en el que se establecerá: Título del programa; temas contenidos; relación directa de la necesidad de capacitación; la duración del evento; medios, técnicas y métodos que se empleen para la capacitación; instructor (es) (preparación); y en lo que se refiere a la aplicación de los programas de capacitación se presentan dos aspectos, por un lado la implantación de los planes y programas y por el otro la motivación que se le da al personal que es capacitado.

3.- Control.

En todas las organizaciones, es necesario contar con un "sistema de control que detecte las desviaciones hacia los objetivos y planes y aplique medidas correctivas que procedan, para ejecutar los planes de manera adecuada". Por medio de normas cualitativas y/o cuantitativas.

La naturaleza de la función del control, "es tomar la acción correctiva o aplicar el remedio necesario para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales" (Sisk H.L. y Sverdlik M. "Administración y Gerencia de Empresas", p.536. Ed. Soutwestern)

Sus características son: Adaptabilidad, eficiencia y eficacia, continuidad, objetividad, adecuación, y oportunidad.

4.- Formulación y aplicación de la evaluación.

"Evaluar significa proporcionar información a través de medios formales, tales como criterios, mediciones y estadísticas, que sirvan como bases racionales para la formulación de juicios en la situaciones de decisión".¹

¹ Reza Trosino, Jesús C. Revista: Administrate hoy No. 25. Ed. SICCO. P.58-59, 63-66.

Ejecución del examen.

En esta etapa se da comienzo a la investigación para obtener la información necesaria del área de capacitación.

La entrevista inicial con el responsable del área, al empezar la auditoría es muy importante, porque debe hacerse saber su participación en ella, el objetivo y el alcance de la misma, así como también los beneficios que se obtendrán de los resultados de la auditoría.

Las técnicas de investigación que se emplearán en esta etapa son:

- I.- Cuestionarios.
- II.- Verificación de documentos.
- III.- Entrevistas.
- IV.- Observación directa.

*** I.-Cuestionarios dirigidos a:**

- Responsable del área.
- Personal que haya sido capacitado en la organización.

Los cuestionarios serán formulados en relación a:

- Aspecto de la organización (controles administrativos).
- Aspecto legal de la capacitación.
- Aspecto de los recursos humanos.

Los cuestionarios que se proponen para aplicarse son dos, uno dirigido al responsable del área de capacitación, y otro dirigido a personal que haya sido capacitado en la organización, y se presentan a continuación:

Cuestionarios propuestos

Cuestionario dirigido al responsable del área de capacitación

Nombre: _____

Sección: _____

Puesto: _____

Nivel académico: _____

Fecha: _____ **Hora:** _____

1.- ¿Cuál es el procedimiento a seguir para determinar que áreas requieren capacitación?

2.- ¿Existe un programa de detección de necesidades de capacitación y adiestramiento?

Si _____ **No** _____

3.- ¿En que consiste?

4.- ¿A cargo de quien esta?

5.- ¿Qué tipo de necesidades de capacitación se presentan con mayor frecuencia?

6.- ¿A qué niveles se capacita? Menciónelos.

7.- ¿Quién se encarga de impartir la capacitación?

8.- ¿Qué se toma en cuenta para seleccionar al instructor de la capacitación?

9.- ¿Existen procedimientos y políticas claramente establecidos para esta área?

Si _____ No _____

10.- ¿Qué métodos, medios y técnicas de apoyo se emplean para impartir la capacitación?

Métodos

- Clases
- Cursos breves
- Métodos de casos
- Becas
- Instrucción programada

Medios

- Mesas redondas
- Publicaciones
- Medios audiovisuales:
 - Películas
 - Audiocassetes
 - Videos
 - Otros. ¿ Cuáles?

Técnicas

- Exposición
- Discusión en grupo
- Lectura comentada
- Dramatización
- Equipos de trabajo
- Otras. ¿Cuales?

11.- ¿Existen planes y programas de capacitación en la organización?

Si _____ No _____

12.- ¿Quién los elabora?

13.- ¿En base a qué se elaboran?

14.- ¿Esta registrados ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social?

Si _____ No _____

15.- ¿En el contrato individual de trabajo se considera en alguna cláusula, el aspecto de la capacitación?

Si _____ No _____

16.- ¿En el contrato colectivo de trabajo, existe una cláusula sobre capacitación?

Si _____ No _____

17.- ¿En la organización existe una comisión mixta de capacitación y adiestramiento?

Si _____ No _____

18.- ¿Cómo se encuentra conformada?

19.- ¿Cuales son sus funciones?

20.- ¿Se cuenta con las bases generales de funcionamiento de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento en la organización?

Si _____ No _____

21.- ¿Conoce alguna sanción que se aplique por no proporcionar capacitación a los trabajadores?

Si _____ No _____

22.- Dentro del sistema, ¿Se cuenta con algún método de evaluación para la capacitación que se ha impartido?

Si _____ No _____

Firma

Questionario dirigido al personal que ha sido capacitado

Nombre: _____

Puesto: _____

Sección: _____

Nivel académico: _____

Tiempo laborando en el puesto actual: _____

Fecha: _____

1.- ¿En que consiste su trabajo?

2.- ¿Han evaluado en alguna ocasión su trabajo?

Si _____ No _____

3.- ¿Ha participado en algún curso o actividad de capacitación?

Si _____ No _____

4.- ¿En qué consistió?

5.- ¿Se relaciona con la actividad que desempeña?

Si _____ No _____

6.- ¿Se le hizo saber desde el principio, el objetivo del tema de la capacitación?

Si _____ No _____

7.- ¿Cuáles de las siguientes técnicas, empleo el instructor durante el desarrollo de la capacitación?

- ___ Exposición
- ___ Discusión en grupo
- ___ Lectura comentada
- ___ Dramatización
- ___ Equipos de trabajo
- ___ Otras. ¿Cuáles?

8.- ¿Le hicieron alguna evaluación al terminar el curso en el que participó?

Si _____ No _____

Se debe comprobar que la información proporcionada en los cuestionarios es verdadera, mediante la verificación de documentos, la entrevista y la observación directa.

En cada uno de los aspectos que se revisen independientemente del punto de que se trate se debe examinar la eficiencia que reportan, o por si el contrario están obstaculizando actividades, y se requiere de una solución.

*** II.- Verificación de documentos, tales como:**

1.- Organigrama.

Revisar que lugar ocupa la capacitación en la estructura organizacional, si es correcta esta ubicación, si se señala de forma clara y precisa a los responsables de esta área.

2.- Manual de organización.

Con el objeto de conocer las características de los puestos, para confrontarlos con los programas de capacitación existentes en caso de presentarse una promoción.

3.- Manual de políticas.

Revisar si están claramente establecidas las políticas que orientan las acciones del área de capacitación, si se están aplicando como corresponde hacerlo.

4.- Manual de procedimientos.

Examinar que los procedimientos del área de capacitación estén formulados correctamente, no dando lugar a actuaciones erróneas o incorrectas.

5.- Formas impresas.

Revisar que los datos que requieran en las formas impresas sean los indicados, su funcionalidad y eficiencia.

6.- Planes y programas de capacitación.

Examinar su contenido, los métodos y medios que se programan para ser utilizados en la impartición de la capacitación, el material didáctico que se emplee, la duración de los cursos y/o

eventos, el registro de los planes y programas de capacitación ante la S.T.P.S., además de que debe ser examinado también el aspecto de la aplicación de dichos planes y programas.

7.- Documentación de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la organización como son:

° Acta de conformación.

° Documentación expedida por la misma, como:

- Constancia de habilidades laborales.

° Bases generales de funcionamiento de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

° III - Entrevistas.

Entrevista con el personal involucrado con el área de capacitación, a fin de conocer información que complemente lo obtenido en los cuestionarios, ya sea para verificar las respuestas que se tienen, o bien conocer aspectos que se agreguen a la información con la que se cuenta.

° IV - Observación directa.

Con el fin de complementar y comprobar la información documental que se ha recabado, la observación ayuda a introducirse en el campo de acción del área sujeta a estudio, por lo que se debe tomar nota en forma objetiva de todo aquello que aporte datos que ayuden en la revisión y análisis de la información obtenida del área, en este caso el aspecto de capacitación.

Análisis y evaluación.

Después de haber obtenido la información del área de capacitación mediante las técnicas que se presentaron anteriormente se procede al análisis y evaluación de la misma.

Ahora se cuenta con la información requerida para determinar cuales son las irregularidades, deficiencias y problemas que existen en el área de capacitación.

1.- ¿ Cómo se realiza la capacitación en la organización ?

2.- ¿ Quién la realiza ?

3.- ¿ A quién se proporciona ?

Se procede a su análisis y evaluación:

a. ¿ Qué hace ?

b. ¿ Cómo lo hace ?

c. ¿ Cómo lo debe de hacer ?

d. ¿ Podría hacerse mejor ?

El criterio que se aplique debe reunir ciertas características como son:

- ° Validez de la información, basándose en hechos y datos ciertos.
- ° La evaluación, debe ser confiable.
- ° La evaluación, debe ser formulada de forma tal que dos o más calificadores independientes puedan aplicarla obteniendo los mismos resultados, es decir, la evaluación debe ser objetiva.
- ° La evaluación, debe aplicarse a un número representativo de personas, hechos o aspectos, a fin de establecer las normas correctas de evaluación para llevar las comparaciones y su análisis.

Para evaluar los resultados obtenidos de los cuestionarios se propone el siguiente modelo de evaluación; la guía de valoración se formuló considerando cada uno de los sistemas que conforman el área de capacitación.²

² Fernández Arena, J. Auditoría Administrativa. Ed. Diana. México 1995. P. 183-192

En los aspectos que se consideraron dentro de los cuestionarios, se calificará cada una de las respuestas que se hayan obtenido en las preguntas que se aplicaron, dichas calificaciones se determinarán teniendo una escala que irá de 0 a 5.

En ambos cuestionarios cada pregunta tendrá una calificación máxima de 5 puntos teniendo así:

1.- En el primer cuestionario aplicado al responsable del área de capacitación, un total de 95 puntos como máximo.

2.- En el segundo cuestionario aplicado a personal que haya sido capacitado en la organización, un total de 55 puntos como máximo.

La escala de apreciación que se ha adoptado es la siguiente:

Apreciación	Puntos	Cumplimiento
Excelente	5	90 al 100 %
Muy bien	4	80 al 89 %
Bien	3	60 al 79 %
Regular	2	40 al 59 %
Mal	1	20 al 39 %
Muy mal	0	0 al 19 %

CUESTIONARIO APLICADO AL RESPONSABLE DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN

Sistema	Asignación de puntos				
	1	2	3	4	5
<p>Aspecto: Detección de necesidades de capacitación y adiestramiento.</p> <p>1.- ¿Cuál es el procedimiento a seguir para determinar que áreas requieren capacitación?</p> <p>2.- ¿Existe un programa de detección de necesidades de capacitación y adiestramiento?</p> <p>3.- ¿En qué consiste?</p> <p>4.- ¿A cargo de quién esta? (Nombre y puesto)</p> <p>5.- ¿Qué tipo de necesidades de capacitación se presentan con mayor frecuencia?</p>					
<p>Aspecto: organización.</p> <p>6.- ¿A qué niveles se capacita?</p> <p>7.- Dentro del sistema, ¿Se cuenta con algún sistema de evaluación para la capacitación que se ha impartido?</p> <p>8.- ¿Existen procedimientos y políticas claramente establecidos para el área de capacitación?</p>					
<p>Aspecto: Planes y programas de capacitación.</p> <p>9.- ¿Existen planes y programas de capacitación en la organización?</p> <p>10.- ¿Quién los elabora?</p> <p>11.- ¿En base a qué se elaboran?</p>					

Asignación de puntos					
	1	2	3	4	5
<p>12.- ¿Qué métodos, medios y técnicas de apoyo se emplean para impartir la capacitación?</p> <p>13.- ¿Quién se encarga de impartir la capacitación?</p> <p>14.- ¿Qué se toma en cuenta para seleccionar al instructor de la capacitación?</p>					
<p>Aspecto: Legal.</p> <p>15.- ¿Están debidamente registrados ante la S.T.P.S. sus planes y programas de capacitación y adiestramiento?</p> <p>16.- ¿En el contrato individual de trabajo se considera en alguna cláusula, el aspecto de la capacitación?</p> <p>17.- ¿En la organización existe una comisión mixta de capacitación y adiestramiento?</p> <p>18.- ¿Cómo esta conformada?</p> <p>19.- Conoce alguna sanción que se aplique por no proporcionar capacitación a los trabajadores?</p>					

**VALUACIÓN DE LOS ASPECTOS QUE SE CONSIDERARON PARA EVALUAR
LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

ÁREA: CAPACITACIÓN

Primer cuestionario (dirigido al responsable del área de capacitación).

Aspecto	Preguntas	Valor	Puntos
Detección de necesidades de capacitación y adiestramiento.	5	5	25
Planes y programas de capacitación. ° Formulación. ° Aplicación.	6	5	30
Organización	5	5	25
Aspecto Legal	3	5	15
Puntaje total			95

CUESTIONARIO DIRIGIDO A PERSONAL QUE HAYA SIDO**CAPACITADO EN LA ORGANIZACIÓN**

Asignación de puntos

	1	2	3	4	5
1.- ¿En qué consiste su trabajo? (Carece de puntuación únicamente por tener el objeto de conocer la actividad que desempeña).					
2.- ¿Han evaluado en alguna ocasión su trabajo? (DENCA)					
3.- ¿Ha participado en algún curso o actividad de capacitación? (Organización)					
4.- ¿En qué consistió? (Planes y programas)					
5.- ¿Se relaciona con la actividad que desempeña? (Organización)					
6.- ¿Se le hizo saber desde un principio el objetivo del tema de la capacitación? (Planes y programas)					
7.- ¿Qué técnicas empleó el instructor para impartir la capacitación? (Planes y programas)					
8.- ¿Le hicieron alguna evaluación al terminar el curso en el que participo? (Organización)					
9.- ¿En qué consistió? (Organización)					

Asignación de puntos					
	1	2	3	4	5
<p>10.- ¿Recibió alguna constancia de la capacitación en la que participo? (Aspecto legal)</p> <p>11.- ¿Quién se la proporcionó? (Aspecto legal)</p> <p>12.- ¿En que aspectos considera usted se requiere se le proporcione capacitación?</p>					

**VALUACIÓN DE LOS ASPECTOS QUE SE CONSIDERARON PARA EVALUAR
LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
ÁREA: CAPACITACIÓN**

Segundo cuestionario (dirigido a personal que haya sido capacitado en la organización)

Aspecto	Preguntas	Valor	Puntos
Detección de necesidades de capacitación y adiestramiento.	1	5	5
Planes y programas de capacitación ° Formulación. ° Aplicación.	4	5	20
Organización	4	5	20
Aspecto legal	2	5	10
Puntaje total			55

ESCALA DE APRECIACIÓN PUNTAJE TOTAL	
Cuestionario dirigido al responsable del área de capacitación.	95
Cuestionario dirigido a personal que haya sido capacitado en la organización.	55
Total	150

Total puntos	Porcentaje	Calificación
135 - 150	90 - 100 %	Excelente
120 - 134	80 - 89 %	Muy bien
90 - 119	60 - 79 %	Bien
60 - 89	40 - 59 %	Regular
30 - 59	20 - 39 %	Mal
0 - 29	0 - 19 %	Muy mal

Informe de la auditoría administrativa

Los puntos que deben ser considerados al formular el informe final de la auditoría, son:

- Una redacción adecuada.

Al redactar el informe debe hacerse de manera clara, precisa y exacta, ya que debe hacerse pensando en que la información que éste proporcione va a ser utilizada para tomar decisiones para el mejoramiento del área, y por lo tanto de la organización.

- Una presentación oportuna del informe.

El informe final de la auditoría debe ser presentado con oportunidad, porque la dirección deberá tener el tiempo que se estime necesario para decidir lo que se va a hacer con respecto a las deficiencias encontradas.

- Una selección correcta del material.

Debe seleccionarse el material que contendrá el informe, ya que no es suficiente con describir los problemas detectados, sino que requiere mayor información como lo son las características del problema.

El informe de la auditoría administrativa aplicada a los sistemas de capacitación deberá contener la siguiente información:

- * Antecedentes de la auditoría.
- * Propósito de la auditoría.
- * El periodo que abarcó la auditoría.
- * El alcance de la misma (áreas de capacitación, partes que la conforman).
- * Métodos empleados en la auditoría, para la obtención de la información.

(Cuestionarios, verificación de documentos, entrevistas y la observación directa).

***Nombre de las personas a las que les fueron aplicados los cuestionarios y/o fueron entrevistadas .**

*** Conclusiones. Las deficiencias, irregularidades y problemáticas que hayan sido detectadas en el área de capacitación, así como las posibles causas que las provocaron.**

*** Las recomendaciones que se hacen para eliminar esas problemáticas.**

*** Anexos. La documentación que apoye los resultados obtenidos de la auditoría.**

Presentación del informe.

La presentación del informe debe hacerse con la dirección, el responsable del área de capacitación y el personal involucrado con la realización de la misma, explicando los puntos donde exista duda sobre la información contenida en el informe, desarrollo de la auditoría y la implantación de las correcciones.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO

4.1 Identificación del problema:

La carencia de una herramienta de control que permita detectar los problemas existentes en el área de capacitación en las organizaciones, propicia que éstas no se desarrollen y crezcan adecuadamente.

4.2 Formulación de hipótesis

Si se aplica un programa tipo de auditoría administrativa en el área de capacitación en las organizaciones, entonces se estará en posibilidades de conocer y corregir las irregularidades que en ella existan y por lo tanto se propicie el crecimiento de la organización.

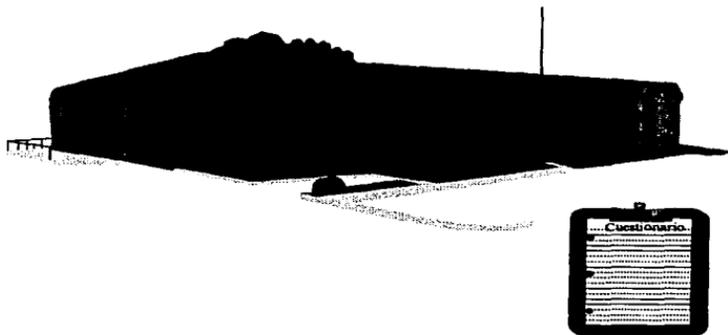
4.3 Objetivos

Servicio. Obtener un buen nivel de eficiencia en la organización, que permita proporcionar un mejor servicio y/o producto a los usuarios y consumidores.

Económico. Obtener el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y técnicos aplicados en el área de capacitación, y así una mayor autosuficiencia económica.

Social. Llevar a la organización a un sano desarrollo y con ésto contribuir positivamente en la infraestructura de la comunidad.

CAPITULO 4



METODO DE INVESTIGACION APLICADO

4.4 Diseño de la investigación

Universo.

Para efectos de esta investigación, se consideró como universo organizaciones ubicadas en los municipios de:

- ° Cuautitlán Izcalli
- ° Tepotzotlán
- ° Tlalnepantla

Determinación del tamaño de la muestra.

De acuerdo a datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, en su Censo Industrial del área que comprenden los municipios considerados para la aplicación del cuestionario; el número de organizaciones que conformarán nuestra muestra es de : 90.76, aproximadamente 91 organizaciones.

4.5 Variables de la investigación.

La *variable independiente* es considerada como la supuesta causa entre una relación de variables , al efecto provocado por dicha causa se le denomina *variable dependiente*.

Variable independiente.

La implementación de un programa de auditoría administrativa para el área de capacitación propiciará el desarrollo y crecimiento de la organización.

Variable dependiente.

Conforme a los resultados obtenidos de la auditoría administrativa, se formularán las correcciones pertinentes para lograr una mayor eficiencia en la organización.

Variables de control.

Las variables independiente y dependiente se encuentran bajo una observación controlada, a través de las variables de control; para esta investigación se considerarán las siguientes:

- Número de trabajadores
- Giro empresarial.
- Capital con que cuenta la organización.
- Origen de la organización.

4.6 Diseño del cuestionario

El objeto del contenido del cuestionario, es conocer si se han realizado auditorías administrativas en el área de capacitación, quien se encarga de realizarlas y la importancia que se les da a las misma.

CUESTIONARIO

Nombre de la compañía: _____
Número de trabajadores: _____
Informa: _____
Puesto que ocupa: _____
Estudios realizados: _____

1.- ¿Se realizan auditorías en su organización?

Si _____ No _____

2.- ¿De qué tipo?

3.- ¿Cuál es la periodicidad con la que se aplican auditorías administrativas?

- a) Cada año.
- b) Cada seis meses.
- c) Cada cuatro meses.
- d) Otra. _____.

4.- ¿Quien se encarga de realizar estas auditorías?

5.- Se han realizado auditorías administrativas en el área de capacitación?

Si _____ No _____

6.- ¿Por que?

7.- ¿Considera benéfico aplicar auditorías administrativas en el área de capacitación?

Si ___ No ___

8.- ¿Por que?

9.- ¿Qué tan importante considera usted el conocer las deficiencias que existen en el aspecto de la capacitación?

- a) Muy importante.
- b) Importante.
- c) Medianamente importante.
- d) No es importante.

10.- ¿Por que?

11.- ¿En su organización se cuenta con manuales administrativos (manual de organización, políticas y procedimientos), para el área de capacitación?

Si ___ No ___

12.- ¿Por que?

13.- ¿Le interesa conocer y aplicar un programa de auditoría administrativa para el área de capacitación?

Si____ No____

14.- ¿Por que?

Por su colaboración muchas gracias.

Firma del entrevistado

Sello de la organización



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
DIVISION DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
COORDINACION DE LAS CARRERAS DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION Y LICENCIADO EN CONTADURIA

A QUIEN CORRESPONDA:

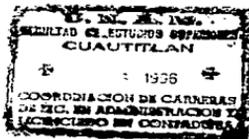
Por medio de la presente nos dirigimos a ustedes para solicitar su colaboración para que la pasante: Gallegos Contreras, Gabriela, bajo la dirección del L.A.E. Francisco Ramirez Ornelas; puedan aplicar un cuestionario que les permita conocer si en la organización se lleva a cabo auditoría administrativa en los sistemas de capacitación.

Agradeciendo de antemano la atención a la presente hacemos de su conocimiento, que la información que se les proporcione será tratada confidencialmente y con fines académicos.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlan Izcalli, Mex., 7 de agosto de 1996.

COORDINADOR

Lic. Arturo Sánchez Modragón



CUESTIONARIO

Nombre de la compañía: No Sabe Fallar, S.A. de C.V.
Número de trabajadores: 580
Informa: Laura Nava García
Puesto que ocupa: Jeefe de Capacitación
Estudios realizados: Lic. Relaciones Industriales

1.- ¿Se realizan auditorías en su organización?

Si X No

2.- ¿De que tipo?

Contabilidad

3.- ¿Cual es la periodicidad con la que se aplican auditorías administrativas?

- a) Cada año.
- b) Cada seis meses.
- c) Cada cuatro meses.
- d) Otra.

4.- ¿Quien se encarga de realizar estas auditorías?

Audidores externos

5.- ¿Se han realizado auditorías administrativas en el área de capacitación?

Si No X

6.- ¿Porque?

Porque la capacitación es parte de nuestra
filosofía, se hace un control interno de los
curios impartidos.

7.- ¿Considera benéfico aplicar auditorías administrativas en el área de capacitación?

Si ___ No X

8.- ¿Porque?

Porque no es necesario, la capacitación se está llevando al cabo

9.- ¿Que tan importante considera usted el conocer las deficiencias que existan en el aspecto de la capacitación?

- a) Muy importante.
- b) Importante.
- c) Medianamente importante.
- d) No es importante.

10.- ¿Porque?

Porque es necesario conocer que es lo que le hace falta a nuestro personal para que se puedan desarrollar dentro de su área, para obtener mayor productividad.

11.- ¿En su organización se cuenta con manuales administrativos (manual de organización, políticas y procedimientos), para el área de capacitación?

Si ___ No X

12.- ¿Porque?

Porque nos exige nuestra filosofía con uno de sus términos que es simplicidad.

13.- ¿Le interesaría conocer y aplicar un programa de auditoria administrativa para el área de capacitación?

Si ___ No X

14.- ¿Porque?



Firma del entrevistado

Por su colaboración muchas gracias.

NO SABE FALLAR. S. A. DE C. V.
Reg. Fed. Camb. SFA-801001-100
En. al S. Autopista Mx. - Gro.
Cuenca, Llanillo, Mac. de Mex.

Sello de la organización

CUESTIONARIO

Nombre de la compañía: Envios, S.A. de C.V.
Número de trabajadores: 44
Informa: Roberto Plasencia Carrillo
Puesto que ocupa: Representante de Recursos Humanos
Estudios realizados: Licenciatura en Administración

1.- ¿Se realizan auditorías en su organización?

Si No

2.- ¿De que tipo?

INSS, Nóminas, Procesos, Políticas, Sistemas, Loceros, etc...

3.- ¿Cual es la periodicidad con la que se aplican auditorías administrativas?

- a) Cada año. ✓
- b) Cada seis meses.
- c) Cada cuatro meses.
- d) Otra. _____

4.- ¿Quien se encarga de realizar estas auditorías?

Ford Motor Company y Casas Abatista

5.- ¿Se han realizado auditorías administrativas en el área de capacitación?

Si No

6.- ¿Porque?

Porque aún se ve la capacitación como un gasto, más que como una inversión, por lo que solo se cumple con lo que pide secretaría del trabajo.

7.- ¿Considera benéfico aplicar auditorías administrativas en el área de capacitación?

Si No

8.- ¿Porque?

Porque permite conocer las áreas de oportunidad disponibles en cuanto a un mejor aprovechamiento del recurso humano con el que contamos

9.- ¿Que tan importante considera usted el conocer las deficiencias que existan en el aspecto de la capacitación en la organización?

- a) Muy importante.
- b) Importante.
- c) Medianamente importante.
- d) No es importante.

10.- ¿Porque?

Porque al conocer esas deficiencias nos permite eliminarlas y mejorar la productividad

11.- ¿En su organización se cuenta con manuales administrativos (manual de organización, políticas y procedimientos), para el área de capacitación?

Si No

12.- ¿Porque?

Ver respuesta 6

13.- ¿Le interesaría conocer y aplicar un programa de auditoría administrativa para el área de capacitación?

Si No

14.- ¿Porque?

~~No gustaría mediante ese programa comenzar a~~
~~mostrar directivos de la falta de capacitación sería~~
~~que hace falta y que se elimine la idea de que es~~
~~un gasto y no una inversión.~~

Por su colaboración muchas gracias.



Firma del entrevistado



Sello de la organización

CUESTIONARIO

Nombre de la compañía: OPERADOR Y EMPAQUADOR LA BARRA, S. A. DE C.V.
Número de trabajadores: 282
Informa: LIC. CARLOS ARMANDO VÁSQUEZ PACHECO
Puesto que ocupa: Jefe de Recursos Humanos
Estudios realizados: LICENCIADO EN DERECHO

1.- ¿Se realizan auditorías en su organización?

Si No

2.- ¿De que tipo?

ADMINISTRATIVA - CONTABLE - FISCAL

3.- ¿Cual es la periodicidad con la que se aplican auditorías administrativas?

- a) Cada año.
- b) Cada seis meses.
- c) Cada cuatro meses.
- d) Otra. _____

4.- ¿Quien se encarga de realizar estas auditorías?

UN DESPACHO CONTABLE

5.- ¿Se han realizado auditorías administrativas en el área de capacitación?

Si No

6.- ¿Porque?

NO ESTA CONTEMPLADO

7.- ¿Considera benéfico aplicar auditorias administrativas en el área de capacitación?

Si X No

8.- ¿Porque?

SE CONOCERÍA SI SE ESTA CUMPLIENDO LO ESTIPULADO
POR LA LEY DE LA MATERIA

9.- ¿Que tan importante considera usted el conocer las deficiencias que existan en el aspecto de la capacitación?

- a) Muy importaante.
- b) Importante.
- c) Medianamente importante.
- d) No es importante.

10.- ¿Porque?

SE EVITARÍAN SANCIONES Y MULTAS DE PARTE DE LA
AUTORIDAD COMPETENTE

11 - ¿En su organización se cuenta con manuales administrativos (manual de organización, políticas y procedimientos), para el área de capacitación?

Si No X

12.- ¿Porque?

NO SE HAN CONTEMPLADO DENTRO DEL PROGRAMA DE
TRABAJO Y RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO O
AREA DE LA EMPRESA.

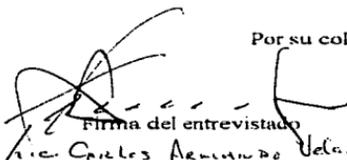
13.- ¿Le interesaría conocer y aplicar un programa de auditoría administrativa para el área de capacitación?

Si No

14.- ¿Porque?

SE TENDRÍA CONTROL EN ESTA AREA.

Por su colaboración muchas gracias.


Firma del entrevistado
Lic. Carlos Armando Velasco

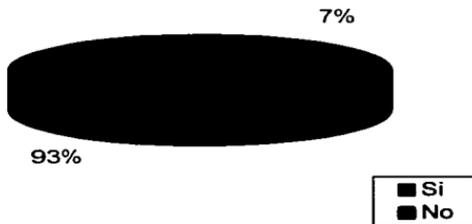
**OPERADOS Y EMPACADO
LA MARCA, S. A. DE C. V.
Alameda No. 128 Col. San B
Tehuacan, Edm. Coahuila
Tel. 568-89-85
IVA 110200 Comercio de
Reg. Fed. Coo. 018-2688**

Sello de la organización

Pregunta No. 1

¿Se realizan auditorías en su organización?

- 1.- En el 93 % de las organizaciones si se llevan a cabo auditorías.
- 2.- El 7 % restante no aplican auditorías de ningún tipo.

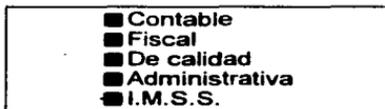
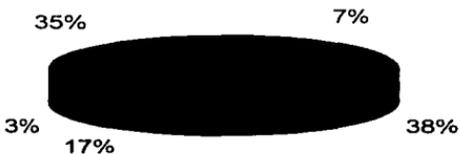


Pregunta No. 2

¿De qué tipo?

1.- Los diferentes tipos de auditoría que se aplican en las son:

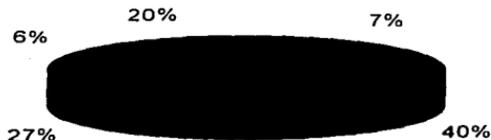
- a) Contable 38 %.
- b) Fiscal 17 %.
- c) De calidad 3 %.
- d) Administrativa 35%.
- e) I.M.S.S. 7 %.



Pregunta No. 3
¿Cuál es la periodicidad con la que se aplican auditorías administrativas?

1.- En las organizaciones donde se aplicó el cuestionario, se realizan auditorías administrativas:

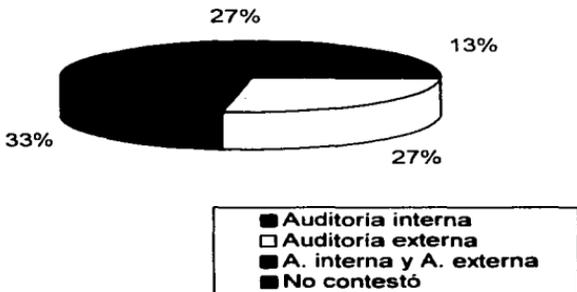
- a) Cada año 40 %.
- b) Cada seis meses 27 %.
- c) Cada cuatro meses 6 %.
- d) Otra 20 %.
 - ° Nunca las realizan 6 %
 - ° No especifican cual 14 %.
- e) No contestaron 7 %.



Pregunta No. 4

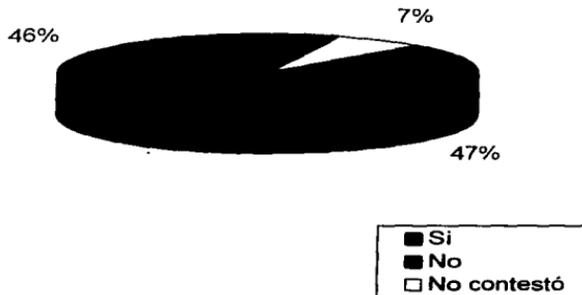
¿Quién se encarga de realizar estas auditorías?

- 1.- En un 13 % de las organizaciones las auditorías son realizadas por auditores internos.
- 2.- En el 27 % de ellas las llevan a cabo auditores externos.
- 3.- En un 33 % son realizadas tanto por auditores internos como por auditores externos.
- 4.- El 27 % restante no contestó.



Pregunta No. 5
¿ Se han realizado auditorías administrativas en el área de capacitación?

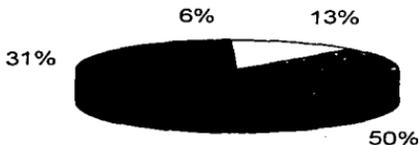
- 1.- En el 47 % de las organizaciones si se han realizado auditorías en el área de capacitación.
- 2.- En un 46 % no se ha auditado éste aspecto de la organización.
- 3.- El 7 % restante no contestó.



Pregunta No. 6

¿ Por que ?

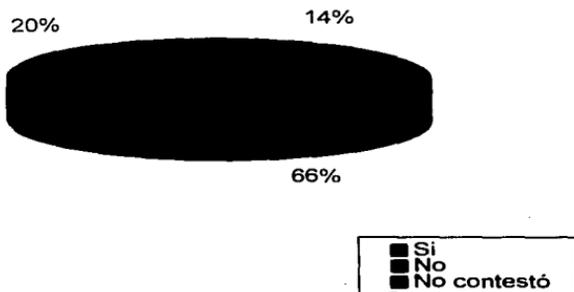
- 1.- El 50 % de las organizaciones, no aplica auditorías administrativas, porque considera que no es necesario.
- 2.- Un 31 % si las realiza, para conocer la situación real del área de capacitación.
- 3.- Un 6 % aplica auditorías administrativas a ésta área, porque considera que es importante para el desarrollo de la organización.
- 4.- El 13 % restante no contestó.



- No, porque no es necesario.
- Si, para conocer la situación real del área.
- Si, porque es importante para el desarrollo de la org.
- No contestó

Pregunta No. 7
¿ Considera benéfico aplicar auditorías administrativas en el área de capacitación ?

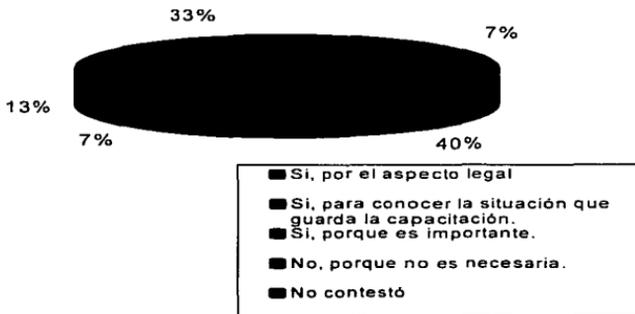
- 1.- Un 66 % de las organizaciones, considera benéfico aplicar auditorías administrativas en el área de capacitación.
- 2.- Un 20 % , no lo considera así.
- 3.- El 14 % restante no contestó.



Pregunta No. 8

¿ Por que ?

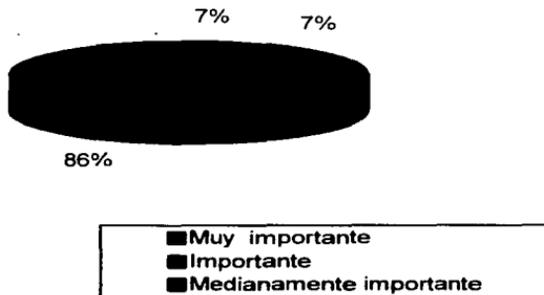
- 1.- El 7 % contestó afirmativamente, porque considera que se conocería si lleva a cabo la capacitación en la organización de acuerdo a lo establecido por la ley.
- 2.- El 40 % considera que así se conocería la situación real de la capacitación y se determinarían las mejoras que se consideran adecuadas.
- 3.- El 7%, contestó afirmativamente porque lo consideran importante.
- 4.- El 13 %, contestó que no lo consideran necesario.
- 5.- El 33 % restante no contestó.



Pregunta No. 9

¿ Qué tan importante considera usted el conocer las deficiencias que existan en el aspecto de la capacitación ?

- 1.- El 86 % de las organizaciones, consideran muy importante conocer las deficiencias que existan en ésta área.
- 2.- El 7 %, lo consideran importante.
- 3.- Un 7 % de ellas medianamente importante.
- 4.- La opción de no considerarla importante no fue elegida como respuesta.



Pregunta No. 10

¿ Por que?

- 1.- El 13 %, considera que el conocer las deficiencias existentes en el aspecto de la capacitación, evitaría sanciones y multas por parte de la autoridad competente.
- 2.- Un 53 %, opina que así se conocerían las deficiencias que existan y corregirlas.
- 3.- Un 27 %, contestó que es importante conocer las deficiencias para así corregirlas y tener personal calificado.
- 4.- El 7 % restante, no lo considera tan importante por el tamaño de la empresa.



■ Si, por el aspecto legal.

■ Si, por determinar deficiencias.

■ Si, porque es importante contar con personal calificado.

■ No, por el tamaño de la empresa.

Pregunta No. 11

¿ En su organización se cuenta con manuales administrativos (manual de organización, políticas y procedimientos), para el área de capacitación ?

- 1.- En el 46 %, de las organizaciones si se cuenta con manuales administrativos.
- 2.- En el 54 % de ellas, no se cuenta con éste soporte administrativo.



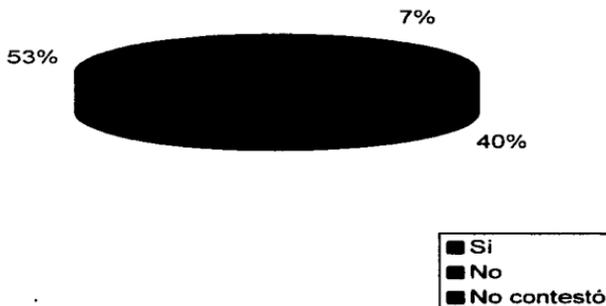
Pregunta No. 12
¿ Por que ?

- 1.- El 33 % contestó afirmativamente porque:
- a) Son herramientas básicas : 26 %.
 - b) Son requisito solicitado por la S.T.P.S.
- 2.- Un 54 % contestó que no porque:
- a) No existe un departamento de recursos humanos que se encargue de ésta función 21%.
 - b) No está contemplado en los programas de auditoría 8 %.
 - c) La empresa es muy pequeña 11 %.
 - d) Se considera que no es necesario 14 %.
- 3.- El 13 % restante no contestó.



Pregunta No. 13
¿ Le interesaría conocer y aplicar un programa de auditoría administrativa para el área de capacitación?

- 1.- Al 40 % de las organizaciones si les interesaría conocer un programa de auditoría administrativa para el área de capacitación.
- 2.- Al 53 % no le interesaría.
- 3.- El 7 % restante no contestó.



Pregunta No. 14

¿ Por que ?

- 1.- El 33 % de las organizaciones contestó afirmativamente, porque considera que el programa podría contribuir en control de el área de capacitación.
- 2.- El 40 % de ellas contestó que no, porque.
 - a) Se cuenta con programas que apoyan en ésta área 21%.
 - b) No lo considera necesario 19 %.
- 3.- El 27 % restante no contestó el porque de su respuesta.



4.7 Aprobación o desaprobación de la hipótesis.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que las organizaciones reconocen la importancia que tiene conocer las deficiencias que pudieren existir en la capacitación en la organización, lo que puede hacerse a través de una herramienta de control como lo es la auditoría administrativa. Por lo que la hipótesis no se modifica.

CONCLUSIONES

En los dos primeros capítulos se presenta el marco teórico que se requiere para el desarrollo de el programa de auditoría administrativa aplicado a sistemas de capacitación, en la primera parte se encuentran las principales características de la auditoría administrativa y el desarrollo de los trabajos de la misma; en el segundo capítulo se encuentra el aspecto de la capacitación en las organizaciones, con sus características y su aspecto legal, lo que nos hace concluir que este marco teórico es necesario conocerlo para entender mejor el funcionamiento de la auditoría administrativa en la capacitación.

En el programa de auditoría administrativa aplicado a sistemas de capacitación se exponen los elementos que comprende el programa para examinar ésta área en las organizaciones; se pretendió presentar un modelo tipo factible de aplicar en cualquier tipo de organización, adaptándolo para su realización a las características particulares que existen en cada una de ellas.

En el método de investigación aplicado, se presentan la problemática, objetivos y la hipótesis sujeta a comprobación a través de la aplicación de un cuestionario en una muestra determinada, así como los resultados que se tuvieron.

Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario en las organizaciones, permiten aseverar que: a pesar de que en muchas de las organizaciones que conformaron la muestra se reconoce que es importante conocer las deficiencias que existen en el aspecto de

la capacitación, son pocas las que aplican herramientas de control (como lo es la auditoría administrativa),en éste ámbito; por lo que en muchas de las que no las realizan desconocen cual es el funcionamiento real que existe en el área de capacitación.

Con base en el marco teórico, el programa y la investigación, se concluye:

La auditoría administrativa, es la herramienta de control que nos permite detectar la irregularidades que existen en el área de la capacitación y con ésto proporciona la posibilidad de corregirlas y propiciar una mayor eficiencia en esta función.

No representa un gasto implantar una herramienta de control como lo es la auditoría administrativa, sino una inversión por los beneficios que la aplicación de la misma proporciona.El llevar a la práctica esta herramienta de control, hará que las organizaciones funcionen más eficientemente y por lo tanto se desarrollen.

Con el desarrollo de este tema se ha pretendido proporcionar un modelo tipo, que pueda contribuir en el mejoramiento de organizaciones que no han conocido los beneficios que aporta la auditoría administrativa como herramienta de control, para evitar la obstaculización del desarrollo y crecimiento de las mismas.

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando
Administración de personal, la. parte.
México, Trillas, 1994

Arias Galicia, Fernando
Administración de recursos humanos
México, Limusa, 1990

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
México, Porrúa, 1996

Fernández Arena, J.A.
Auditoría Administrativa
México, Diana, 1995

Fernández Sampieri, Roberto
Metodología de la investigación
México, McGrawHill, 1995

Ley Federal del Trabajo
México, Sista, 1993

Martínez Villegas, Fabian
El contador público y la auditoría administrativa
México, Publicaciones Administrativas y Contables, 1994

Reyes Ponce, Agustín
Administración de personal, la. parte
México, Limusa, 1990

Reza Trosino, Jesús C.
El ABC del administrador de la capacitación
México, Panorama, 1995

Rodríguez Valencia, Joaquín
Sinopsis de auditoría administrativa
México, Trillas 1990

Rubio Raggazzoni, Víctor M.
Guía práctica de auditoría administrativa
México, PAC, 1990

Santillana González, J.R.
Conoce las auditorías
México, Ecasa, 1991

Subdirección de capacitación y servicios técnicos.
División de educación continua.
La Ley Federal del Trabajo y el Salario
México, Instituto Mexicano del Petróleo, 1994

Tena Morelos, Adolfo
Aspectos prácticos de la capacitación y el adiestramiento
México, COPARMEX, 1988

Revista
Administrate hoy, No.25,
México, SICO, 1996