

56
29



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA
A LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
QUE IMPARTE LA MEDIANA EMPRESA.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN
MARIA TERESA GALENO MENDOZA
LAURA SAUCEDO CAZARES**

ASESOR DEL SEMINARIO: L.A.E. GILBERTO ENRIQUE DIAZ CASTRO



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTO

A MIS QUERIDOS PADRES:

*YOLANDA CAZARES ANGEL
SALVADOR SAUCEDO TREVIÑO*

A MIS HERMANOS:

*ALEJANDRO, MAR, FABIOLA, OLIVIA, FERNANDO,
LILIANA.*

A LA FAMILIA ORTIZ SAUCEDO:

SILVIA, GERARDO, KARLA, IVAN.

A MI AMOR:

JUAN CARLOS.

A NUESTRO ASESOR:

L.A.E GILBERTO ENRIQUE DÍAZ CASTRO.

A MIS AMIGOS:

*TERE, DELIA, LUCY, VERO, MARIBEL, ENRIQUE,
JORGE Y DEMÁS COMPAÑEROS QUE CREYERON
EN MI.*

*HAN ESTADO PRESENTES CUANDO LOS HE NECESITADO, EN
LOS MOMENTOS DE FELICIDAD PARA ALENTARME Y EN LOS
MOMENTOS DE TRISTEZA PARA CONSOLARME Y
ACONSEJARME. GRACIAS A DIOS POR DARME LA DICHA DE
CONTAR CON USTEDES.*

LAURA.

AGRADECIMIENTO

A DIOS:

*POR DARME TODO LO QUE NECESITO EN ESTA VIDA
PARA SER FELIZ; POR TENER LA BENDICIÓN DE CONTAR
CON MI FAMILIA.*

A MIS PADRES:

*LEOBA MENDOZA BELLO
PABLO GALENO CARRANZA*

*POR TODA UNA VIDA DE LUCHA Y SACRIFICIOS, POR
HACER DE MÍ QUIÉN AHORA SOY Y POR TODO EL AMOR QUE
SIEMPRE HE RECIBIDO DE USTEDES.*

A MIS HERMANAS:

LUPITA Y MARU

*QUE SIEMPRE HE TENIDO A MI LADO PARA ALENTARME
CON SU CARÍÑO Y COMPRENSIÓN, POR SER MI
INSPIRACIÓN PARA SEGUIR ADELANTE.*

AL PROFESOR:

L.A.E GILBERTO ENRIQUE DÍAZ CASTRO.

*POR CREER EN MÍ Y AYUDARNOS A CONCLUIR UNA DE LAS
METAS MAS ANHELADAS EN LA VIDA.*

A MIS AMIGOS:

*ELIZABETH FLORES R. QUE ME HA BENDADO SU AMISTAD
Y APOYO INCONDICIONAL, ASÍ COMO TAMBIÉN A MIS NO
MENOS QUERIDOS AMIGOS CARMEN, FRANCIS, LAURA,
MILTON, CESAR, SERGIO, ALBERTO Y ALFONSO, CON
CARÍÑO:*

TERE.

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.	
1. ADMINISTRACIÓN.	
1.1 CONCEPTO	3
1.2 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN	6
1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO	15
CAPITULO II.	
2. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.	
2.1 ANTECEDENTES DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	19
2.2 CONCEPTOS Y METODOLOGÍAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SEGÚN LOS AUTORES MÁS REPRESENTATIVOS	21
2.2.1 JORGE ALVAREZ ANGUIANO	21
2.2.2 JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA	22
2.2.3 VÍCTOR MANUEL RUBIO RAGAZZONI	24
2.2.4 WILLIAM P. LEONARD	26
2.3 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA MEDIANA EMPRESA	29
2.4 ALCANCE DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA MEDIANA EMPRESA	30
2.5 OBJETIVO GENERAL DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	31
2.6 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN	32
CAPITULO III.	
3. RECURSOS HUMANOS.	
3.1 CONCEPTOS	34
3.1.1 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS	37
3.2 LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.	38
3.2.1 ANTECEDENTES	38
3.2.2 CONCEPTOS	41
3.2.3 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	45
3.2.3.1 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN	46

3.2.4 MARCO LEGAL	49
3.2.4.1 CRITERIOS PARA LA CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO	60
3.2.5 EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN	68
3.2.6 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN	71
3.2.7 EL PAPEL ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN	74

CAPÍTULO IV.

4. LA MEDIANA EMPRESA.....	
4.1 CONCEPTO	76
4.1.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA MEDIANA EMPRESA	79
4.2 DATOS ESTADÍSTICOS	80
4.3 LA MEDIANA EMPRESA Y SU MEDIO AMBIENTE	84
4.3.1 EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	86
4.4 PROBLEMÁTICA DE LA MEDIANA EMPRESA	88
4.5 PROGRAMAS DE APOYO A LA MEDIANA EMPRESA	89
4.5.1 PROMIN (Programa Único de Financiamiento a la Modernización Industrial)	91
4.5.2 PROGRAMA DE GARANTÍAS	93
4.5.3 PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA	94
4.5.4 PROGRAMA EXTRAORDINARIO DE CAPITAL DE RIESGO	95
4.5.5 PRODEM (Programa de Desarrollo Empresarial)	96
4.5.6 PROGRAMA INSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES	97
4.5.7 PROGRAMA DE APOYO AL DESARROLLO DE EMPRESAS INTEGRADORAS	99
4.5.8 PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO PARA UNIONES DE CRÉDITO	102
4.5.9 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA	103
4.6 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN LA MEDIANA EMPRESA	104

CAPITULO V.

5. CASO PRACTICO	
5.1 PROBLEMÁTICA	107
5.2 OBJETIVO	108
5.3 HIPÓTESIS	109
5.4 METODOLOGÍA	110
5.4.1 PLANEACIÓN	111
5.4.2 EXAMEN	116
5.4.3 EVALUACIÓN	122
5.4.4 PRESENTACIÓN	161
6. CONCLUSIÓN	164
BIBLIOGRAFÍA	165

INTRODUCCIÓN.

La presente investigación consiste en afirmar la importancia de ciertas técnicas cuyo común denominador es precisamente contribuir a lograr una Administración ágil, dinámica y eficaz, que vaya de acuerdo con las exigencias, retos o cambios que se presenten, estos pueden ser constantes y por pequeños que sean a la larga son notables y sensibles para la efectividad de la empresa.

Una de las técnicas de apoyo a la Administración es la Auditoría Administrativa considerada como un diagnóstico administrativo, permitiendo prevenir antes que lamentar al detectar todas aquellas causas que si se descuidan pueden llegar a causar riesgos que resulten en rotundos fracasos económicos, políticos y sociales, así como también contribuye a dirigir sobre causas y no sobre efectos, es por ello que surge la inquietud de profundizar y analizar la problemática por la que atraviesan la Mediana Empresa e investigar los beneficios que otorga la aplicación de la Auditoría Administrativa como una herramienta más de control.

Considerando que la Mediana Empresa es un elemento importante en la actividad económica del país, como fuente de empleo y como productora de bienes y servicios, es por ello que se requiere de una adecuada Administración para un desarrollo moderno con productividad y calidad teniendo acceso a la información técnica y a la tecnología aunado a la Capacitación, requisito fundamental para lograr el desarrollo empresarial estable de la Mediana Empresa no importando su giro, que en forma eficiente pueda ir creciendo productivamente.

CAPITULO I.

ADMINISTRACIÓN

1.1 CONCEPTO.

1.2 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO.

1.1 CONCEPTO.

AGUSTÍN REYES PONCE.

Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. (1)

FREDERICK TAYLOR.

Administración es el propósito de asegurar el máximo de prosperidad para el patrón unido al máximo de prosperidad del trabajador.

GEORGE TERRY.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de los seres humanos y otros recursos. (2)

HENRY FAYOL.

Tomó como base el Proceso Administrativo para definir a la Administración y mencionó que administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.(3)

(1) Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Agustín Reyes Ponce. Edit. Litúrgica. Pág. 26 1993.

(2) Principios de Administración. George Terry. Edit. Continental. Pág. 22 1995.

(3) Colección Los Clásicos. FCA UNAM. 1989.

**JOSÉ ANTONIO
FERNÁNDEZ ARENA.**

Administrar es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (4)

HAROLD KOONTZ.

Administración es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados. (5)

⁽⁴⁾ Principios Administrativos, José Antonio Fernández Arena, Edít. Diana, 1992.

⁽⁵⁾ Administración, Harold Koontz, Edít. McGraw Hill, Pág. 4, 1990.

CONCLUIMOS QUE ADMINISTRACIÓN SEGÚN NUESTRO
CRITERIO ES:

"Coordinar y manejar oportunamente los recursos (humanos, técnicos, materiales y financieros) disponibles de la empresa de tal manera que a través de un proceso administrativo podamos alcanzar los objetivos planeados eficaz y eficientemente."

1.2 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

ALEXANDER H. CHURCH - LEON PRATT ALFORD.

(1866-1936)

(1877-1942)

Church empezó su carrera en Inglaterra como Ingeniero electricista se convirtió en consultor sobre sistemas de costos. Alford era ampliamente conocido como redactor, autor, educador y consultor en el campo de la Administración Industrial.

En 1912 escriben un artículo sobre la necesidad de formular una base definida sobre la Administración y establecen los siguientes principios:

1. EL EMPLEO SISTEMÁTICO DE LA EXPERIENCIA.

"El análisis cuidadoso de lo que se va a intentar y su referencia a los registros y normas de rendimiento existente "; es decir analizar lo que se va hacer tomando en cuenta la experiencia existente y su rendimiento o éxito que de ella emane.

2. EL CONTROL ECONÓMICO DEL ESFUERZO.

Para controlar el esfuerzo es necesario:

- a) División del esfuerzo: es el diseño para poder dividir eficazmente cualquier actividad en donde haya uso de esfuerzos.
- b) Coordinación del esfuerzo: es la predisposición de varios esfuerzos separados en tal forma que produzcan un fin definido.

- c) Conservación del esfuerzo: es seguir la línea del mínimo esfuerzo para alcanzar un fin dado.
- d) Remuneración del esfuerzo: el personal necesita la remuneración ya que es difícil que trabaje por el simple gusto de trabajar.
- e) La función de comparación: significa comparar lo planeado con los resultados.

3. EL FOMENTO DE LA EFICIENCIA PERSONAL

Este consiste en el bienestar de la fábrica y la relación que existe con el bienestar del empleado.

HARRINGTON EMERSON.
(1853-1931)

Emerson trabajó en la enseñanza, la banca y producción industrial antes de llegar a ser ingeniero consultor en Administración, en 1901. Vendedor nato, con la mente de un intelectual, hizo mucho para fomentar los principios y prácticas de la Administración científica en el mundo de los negocios.

Cita doce principios administrativos:

1. IDEALES CLARAMENTE DEFINIDOS.

Un hombre sabe lo que quiere o no puede hacer nada con éxito.

2. SENTIDO COMÚN.

Este principio se puede clasificar como " sano juicio, perseverancia y otros atributos morales y mentales".

3. CONSEJO COMPETENTE.

Es decir, el consejo de aquellos más calificados en la materia.

4. DISCIPLINA.

División del esfuerzo administrativo, impidiendo actividades irregulares.

5. TRATO JUSTO.

Cuestión psicológica perteneciente al fomento de la eficiencia personal.

6. REGISTROS CONFIABLES E INMEDIATOS.

Implica la comparación de lo planeado con los resultados reales.

7. EXPEDICIÓN.-

Coordinar adecuadamente los esfuerzos para que produzcan un fin.

8. NORMAS Y PROGRAMACIONES.

Significa alcanzar los objetivos planeando por adelantado.

9. CONDICIONES ESTANDARIZADAS.

Alcanzar un fin con el mínimo esfuerzo.

10. INSTRUCCIONES DE PRÁCTICA NORMAL.

Es planear y coordinar adecuadamente el esfuerzo.

11. OPERACIONES NORMALIZADAS.

Seguir una serie de pasos adecuadamente.

12. RECOMPENSA DE LA EFICIENCIA.

Ésta es a través de una remuneración por cada esfuerzo.

HENRY FAYOL.
(1841-1925)

Nació en Francia, posiblemente es el autor más distinguido en el campo administrativo. Fayol atribuyó siempre sus logros a la aplicación consecuente y sistemática, en la Administración, de una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables que la experiencia humana, a lo largo de los siglos, ha logrado.

Fayol estableció catorce principios generales de la Administración:

1. DIVISIÓN DEL TRABAJO.

Es organizar el trabajo de tal forma que permita una especialización por producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

2. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

En éste principio Fayol dice que la autoridad no se concibe sin la responsabilidad y define a la autoridad como el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer; dentro de ésta debe existir al igual que la responsabilidad, la sanción que tiene su origen en un sentido de justicia impulsando las acciones útiles y desalentando las opuestas.

3. DISCIPLINA.

La disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier organización; entendiéndose por ella la obediencia, aplicación, energía, conducta y muestras exteriores de respeto entre la empresa y sus empleados.

4. UNIDAD DE MANDO.

Este principio dice que un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior, la dualidad de mando altera

el orden, amenaza la estabilidad y provoca graves conflictos.

5. UNIDAD DE DIRECCIÓN.

Un sólo jefe y un sólo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin.

La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no nace de ella.

6. SUBORDINACIÓN DE LO PARTICULAR A LO GENERAL.

Fayol nos dice que debe prevalecer el interés del grupo y de la organización ante el interés personal.

7. REMUNERACIÓN DEL PERSONAL.

Dicha remuneración debe ser justa y hasta donde sea posible proporcionar satisfacción tanto al personal como a la empresa.

Los diferentes tipos de pago que cita Fayol son:

- a) Por jornada de tiempo.
- b) Tarifas por tarea.
- c) Por trabajo a destajo.

8. CENTRALIZACIÓN.

Encontrar la medida que dará el mejor rendimiento general es el problema de la centralización o descentralización, si la calidad moral del gerente, su fuerza, su inteligencia, su experiencia y rapidez permiten tener un amplio radio de actividades estará dentro de la centralización si por el contrario prefiere recurrir más a la experiencia, opiniones y consejos de sus compañeros se estará llevando a cabo la descentralización.

9. ESCALA EN CADENA.

Éste principio comprende los niveles de comunicación

Y autoridad que debe respetarse para evitar conflictos e ineficiencias.

La escala en cadena es la serie de superiores que va desde la autoridad máxima hasta las clases más bajas.

10. ORDEN.

Fayol se enfoca en dos tipos diferentes de orden:

- a) Material. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- b) Social. Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

11. EQUIDAD.

Todo superior debe ser justo, impulsar al personal a realizar sus obligaciones con toda la dedicación y lealtad de que es capaz, sin descuidar ningún principio o perder de vista el interés general.

12. ESTABILIDAD EN LA PERMANENCIA DEL PERSONAL.

El trabajador necesita tiempo para que se acostumbre a un nuevo puesto para que pueda dominar en su trabajo y hacer uso de sus habilidades, teniendo así éxito; es por eso, que la estabilidad en la permanencia del personal requiera mucha importancia.

13. INICIATIVA.

La iniciativa a jugado un papel muy importante en el desarrollo de la humanidad, sin ella no hubiera habido cambios, es decir evolución y progreso.

Como iniciativa se puede entender " La posibilidad de concebir un plan y la facultad para realizarlo", es la fuerza de decidir y ejecutar.

14. ESPÍRITU DE GRUPO.

La unión del personal crea un espíritu de grupo y la gran fortaleza de una empresa.

"Los PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS, no son algo absoluto, ni preciso, si no que a través del tiempo diferentes autores han aportado valiosos conceptos que se adaptan a las diferentes necesidades de la empresa; es decir que es preciso considerar las situaciones concretas para decidir dónde y cómo aplicar los principios administrativos".

1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO.

Podemos definir al Proceso Administrativo como el conjunto de fases, que interactúan entre sí para el logro de un objetivo organizacional.

AGUSTÍN REYES PONCE.

Para lograr un objetivo se basa en dos etapas: Mecánica y Dinámica.

MECÁNICA.	{	PREVISIÓN.
	{	PLANEACIÓN.
	{	ORGANIZACIÓN.
DINÁMICA.	{	INTEGRACIÓN.
	{	DIRECCIÓN.
	{	CONTROL.

GEORGE TERRY.

Divide al proceso administrativo en cuatro fases:

PLANEACIÓN.
ORGANIZACIÓN.
EJECUCIÓN.
CONTROL.

HENRY FAYOL

Conforma al Proceso Administrativo en las siguientes fases:

PREVISIÓN.
ORGANIZACIÓN.
COMANDO O COORDINACIÓN.
CONTROL.

JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA.

Cita las siguientes fases:

PLANEACIÓN.
IMPLEMENTACIÓN.
CONTROL.

KOONTZ Y O' DONELL

PLANEACIÓN.
ORGANIZACIÓN.
OBTENCIÓN DE RECURSOS.
DIRECCIÓN.
CONTROL.

Consideramos que es difícil aplicar un Proceso Administrativo específico en una empresa dependiendo de las necesidades y objetivos de cada una, es por eso que citamos los criterios de los autores ya mencionados.

CAPITULO II.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

- 2.1 ANTECEDENTES DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**
- 2.2 CONCEPTOS Y METODOLOGÍAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SEGÚN LOS AUTORES MAS REPRESENTATIVOS.**
 - 2.2.1 JORGE ALVAREZ ANGUIANO.**
 - 2.2.2 JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA.**
 - 2.2.3 VÍCTOR MANUEL RUBIO RAGAZZONI.**
 - 2.2.4 WILLIAM P. LEONARD.**
- 2.3 IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA MEDIANA EMPRESA.**
- 2.4 ALCANCE DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA MEDIANA EMPRESA.**
- 2.5 OBJETIVO GENERAL DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**
- 2.6 LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.**

2.1 ANTECEDENTES DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

La acepción o significado del término "AUDITORÍA" ha experimentado notables cambios con el transcurso del tiempo, para terminar siendo una de las palabras de acepción más complejas de la moderna Administración.

El término Auditoría significa inspeccionar, revisar, verificar, investigar, etc.

Dicho término pasó de los países latinos al mundo Anglosajón y de allí, de Inglaterra y Los Estados Unidos de América, principalmente volvió nuevamente al mundo latino ya avanzado el siglo XX.

Algunas de las aportaciones de diversos autores al campo de la Auditoría Administrativa.

- 1966.** JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA. establece la realización de la Auditoría Administrativa analizando los objetivos, los recursos y el Proceso Administrativo.
- 1969.** ALVAREZ ANGUIANO JORGE. Cita en sus apuntes una guía para realizar la Auditoría Administrativa explicando detalladamente los pasos a seguir para el logro de los objetivos.
- 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.** SALVADOR CERVANTES ABREU. Para la realización de la Auditoría Administrativa se basa en cuatro pasos: la recolección, verificación de datos, estudio de funciones, revisión y evaluación del control interno.

El C.P. Y L.A. VÍCTOR M. RUBIO RAGAZZONI, establece una guía de actuación para los profesionales que ejercen la Administración, para normar su criterio en cuanto a la técnica de la Auditoría Administrativa.

Otra aportación del C.P. y L.A.E. JORGE ALVAREZ ANGUIANO es la aplicación practica de la Auditoría Administrativa mediante un programa de computación.

2.2 CONCEPTOS Y METODOLOGÍAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA SEGÚN LOS AUTORES MÁS REPRESENTATIVOS.

2.2.1 JORGE ALVAREZ ANGUIANO.

CONCEPTO:

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

OBJETIVO:

Revisar y Evaluar metódicamente las actividades de una empresa con la finalidad primordial de determinar su grado de eficiencia.

ALCANCE:

Es aplicable a todo tipo de organismo en su totalidad, o bien a alguna parte del mismo.

METODOLOGÍA:

- a) Planeación de la Auditoría Administrativa.
- b) Obtención y estudio de la Información.
- c) Evaluación.
- d) Informe.
- e) Vigilancia.

CRITERIOS A EVALUAR:

La evaluación se clasifica en cuatro etapas que tienen como fin la valorización de los datos obtenidos de la empresa.

2.2.2 JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA.

CONCEPTO:

Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales con base a niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución.

OBJETIVO:

Analizar las funciones de una empresa de acuerdo a los principios o elementos administrativos de su disciplina.

ALCANCE:

En todo organismo público o privado en su totalidad.

METODOLOGÍA:

- a) Programación.
- b) Evaluación óptima de la empresa.
 - Objetivos Institucionales.
 - Estructura Formal.
 - Proceso Administrativo.
- c) Recolección de datos.
- d) Evaluación.
- e) Informe.

CRITERIOS A EVALUAR:

A través de una escala de puntuación (0.. 5) se calificarán cuestionarios aplicados en cada uno de los aspectos a evaluar determinando así el total de puntos para obtener el

grado de cumplimiento o eficiencia de dichos aspectos que comprenderá de un 0 al 100%.

2.2.3 VÍCTOR MANUEL RUBIO RAGAZZONI.

CONCEPTO:

Análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros y al aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional y evaluar las medidas de control que aseguran los resultados esperados.

OBJETIVO:

Evaluar el fundamento de la Administración mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

ALCANCE:

La Auditoría Administrativa puede abarcar una función específica; o bien, se le puede dar un enfoque de sistema y puede abarcar una unidad o grupo de unidades que forman un organismo social.

METODOLOGÍA:

La Auditoría Administrativa requiere de cuatro etapas:

- a) Planeación.
- b) Examen.
- c) Evaluación.
- d) Presentación.

CRITERIOS A EVALUAR:

La determinación anticipada de criterios permiten evaluar auditorías practicadas y obtener un resumen por cada unidad o área que forman un organismo social mediante el empleo de la tabla de puntuación que comprende las cifras de los diferentes elementos que evalúan la eficiencia administrativa, dicha tabla comprende grados de carencia, deficiencia, elemental, adecuada y excelencia.

2.2.4 WILLIAM P. LEONARD.

CONCEPTO:

Es el examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación, y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

OBJETIVO:

Descubrir deficiencias o irregularidades de alguna de las partes de la empresa y determinar posibles soluciones con el fin de lograr una administración eficaz.

ALCANCE:

La Auditoría Administrativa puede ser de una función específica, un departamento, o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad.

METODOLOGÍA:

- a) Examen.
 - Áreas a revisar.
 - Detalles a estudiar.
- b) Evaluación.
 - Proceso de evaluación.
 - Factores a evaluar.
 - Análisis científico.
 - Interpretación y síntesis.

- c) Presentación.
- d) Vigilancia.

CRITERIOS A EVALUAR:

La aplicación de los métodos de medición cuantitativa y cualitativamente implica la preparación de medidas, pruebas, escalas, etc; que sirven en el trabajo para establecer si algo es bueno o malo; para la medición de datos los métodos estadísticos son de gran utilidad.

Los autores ya mencionados concuerdan en que la Auditoría Administrativa es una evaluación de la Administración, es decir del desempeño administrativo de toda la organización lo que implica determinar qué áreas o puntos de ésta deben mejorarse y plantear las recomendaciones necesarias, para lograr la eficiencia.

Ahora bien, nosotros definimos a la Auditoría Administrativa como:

"La Auditoría Administrativa es una herramienta de apoyo a la Administración enfocada a la empresa en forma sistemática para examinar la eficiencia de sus sistemas y procedimientos de lo general a lo particular, aprovechando al máximo sus recursos previniendo cualquier desviación que afecte al logro de los objetivos."

2.3 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

La importancia de la Auditoría Administrativa pone de manifiesto las deficiencias de gestión observadas y las medidas correctoras a introducir para mejorar la economía, la eficiencia y la eficacia de la correspondiente institución o empresa.

La demanda creciente de servicios administrativos ha determinado una avanzada necesidad de mecanismos de control o Auditoría, para comprobar a posteriori si los resultados alcanzados por las personas responsables de las diferentes áreas, divisiones, departamentos o unidades funcionales corresponde con lo planeado.

Dentro de la Auditoría Administrativa existen técnicas que pueden ser de utilidad para el mejoramiento de la Administración de una empresa siempre y cuando sean acordes a las características y problemática particulares que las mismas presentan.

Finalmente la Auditoría Administrativa proporciona una opinión profesional e independiente de irregularidades o deficiencias, contribuyendo a posibles alternativas que coadyuven a la obtención de resultados.

2.4 ALCANCE DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA MEDIANNA EMPRESA.

La mediana empresa es un elemento importante en la actividad económica del país como fuente de empleo, tales organizaciones requieren de una adecuada Administración para el logro de sus objetivos, considerando que hoy en día la sobrevivencia y desarrollo se ven seriamente amenazados por la actual crisis económica, política, social y por el incremento de la competencia que deben afrontar.

La Auditoría Administrativa puede abarcar un área, un departamento, una función o la empresa en su totalidad llegando hasta el nivel más bajo de supervisión; con el propósito de determinar si se está logrando la máxima eficiencia.

2.5 OBJETIVO GENERAL DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

La Auditoría Administrativa tiene como objeto juzgar la calidad de la Administración, mediante una evaluación y revisión metódica de la organización, técnicas y resultados; desde el punto de vista de su relación con los objetivos de obtención de utilidades, grados de cumplimiento y coordinación de los controles operativos, a través del mejoramiento de los mismos o de las áreas en las que se pueden reducir los costos, proponiendo nuevas medidas potenciales de operación.

2.6 LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

Hoy en día el término Auditoría Administrativa no solo se utiliza para la censura de cuentas o revisión de contabilidades en sentido estricto, si no también para designar toda actividad de control administrativo dentro de una organización.

La formación profesional del Licenciado en Administración le permite tener una amplia gama de conocimientos en diversas ramas de la ciencia Administrativa, los suficientes para amalgamar las actividades de los diferentes campos de acción de la Mediana Empresa.

El Licenciado en Administración debe estar bien preparado en materias básicas que le capaciten a reconocer problemas con los que se vea confrontado y los medios que le ayuden a solucionarlos, para esto es importante contar con ciertas características personales como son: inclinación hacia el análisis, una gran dosis de imaginación, inteligencia, criterio, iniciativa, responsabilidad, espíritu científico, autoridad, moral, etc., características propias de un Auditor Administrativo.

Es importante mencionar que para conseguir una buena calidad en el trabajo se requiere de una continuidad de adiestramiento, estar siempre a la vanguardia con nuevos métodos, a efecto de mejorar técnicas administrativas que ayuden a la Auditoría Administrativa.

CAPITULO III.

RECURSOS HUMANOS.

3.1 CONCEPTOS.

3.1.1 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

3.2 LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

3.2.1 ANTECEDENTES.

3.2.2 CONCEPTOS.

3.2.3 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.

3.2.3.1 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.

3.2.4 MARCO LEGAL

3.2.4.1 CRITERIOS PARA LA CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

3.2.5 EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN.

3.2.6 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.

3.2.7 EL PAPEL ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN.

3. 1 CONCEPTOS.

1. Los recursos humanos comprenden no sólo el esfuerzo o la actividad humana si no que también otros factores, como son: conocimientos, experiencias, motivaciones, aptitudes, actividades, habilidades, etc.

Los recursos humanos son los más importantes porque pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa. Son los únicos recursos vivientes capaces de procrear los recursos inertes. Además constituyen los recursos más complejos de que se dispone en una empresa. Los recursos humanos son los únicos recursos que se encuentran en todas las áreas y niveles de la organización.⁽¹⁾

2. El concepto de recursos humanos dentro de la disciplina de la Administración persigue configurar el mismo fenómeno restringido al ámbito que abarca a todos los miembros pertenecientes a una organización en particular. Para cada organización, el factor trabajo de todas las categorías y especialidades, se convierte en el factor humano y en los recursos disponibles por éste para ser utilizados posteriormente en la producción de la empresa. Tal vez en algunos casos las características físicas del individuo representan la mayor parte de los recursos disponibles por un individuo para el trabajo (Edad, Sexo, Altura, Etc.)⁽²⁾

3. Recursos Humanos son el conjunto de personas con que cuenta el organismo social y que constituyen, con todas sus características (Conocimientos, Habilidades, Experiencias, Etc.)

⁽¹⁾ Administración Moderna de Personal 1. J. Rodríguez Valencia. Edit. Ecosia Pag. 34. 1994.

⁽²⁾ Administración de Recursos Humanos. Fernando Arias Galicia. Edit. Trillas Pag. 478. 1994.

el patrimonio más valioso, en tanto que son parte eminentemente activa, pues los recursos financieros, materiales y técnicos son solamente mecanismos que respaldan la labor humana.⁽³⁾

4. Los recursos humanos se define como aquellos individuos de la organización que realizan una contribución valiosa para el logro de las metas del sistema administrativo.⁽⁴⁾

⁽³⁾ Curso Introdutorio a la Administración. Jorge Barajas Medina. Edit. Trillas Pag. 94. 1994.

⁽⁴⁾ Administración de Empresas. Agustín Reyes Ponce. Edit. Iruasa. Gpo. Noriega Pag. 73 1993.

De lo anterior, podemos decir que los recursos humanos son:

"el grupo de personas con las que cuenta la empresa para lograr sus objetivos a través de la participación activa de cada uno, mediante sus conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, aptitudes e intereses".

3.1.1 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

"La tarea de proporcionar los Recursos Humanos apropiados es muy importante para los Administradores. La productividad de todas las organizaciones se determina por la forma en que los recursos humanos interactúan y se combinan para el uso de los demás recursos del sistema administrativo, factores tales como sus: Antecedentes, Edad, Experiencia, Aptitud, Actitud, Relación con el puesto, Experiencia Laboral y Educativa, tienen gran importancia para determinar el grado de idoneidad del individuo en términos de la organización".⁽¹⁾

A consecuencia de los cambios exponenciales en los factores demográficos, sociopolíticos, económicos y tecnológicos del ambiente mundial el problema económico más apremiante de ésta época es la necesidad de mejorar la productividad y compartirla; Es por eso que el desafío más importante para los Administradores es encontrar los medios que aseguren el empleo más efectivo del potencial humano, del conocimiento de la tecnología, de la transformación que están a su alcance, así como también mejorar la utilización de una fuerza de trabajo cada vez más capacitada y competente.

Es importante destacar que una de las herramientas para evaluar las destrezas y desempeño de cada individuo en la organización es la Auditoría de Recursos Humanos ya que clasifica a los individuos de cada departamento de acuerdo con la calidad de su trabajo, dando así a los Administradores una idea de la eficiencia del personal en cada área.

⁽¹⁾ Samuel C. Certo "Administración Moderna". Pág. 253.

3.2 LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

3.2.1 ANTECEDENTES.

a) HISTÓRICOS

Desde los inicios de la actividad del hombre, éste fue descubriendo una serie de fenómenos que conjuntamente con la búsqueda de satisfactores le permitió acumular experiencias y conocimientos, los que fue transmitiendo a sus congéneres, dando con ello al proceso de enseñanza-aprendizaje.

El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamientos, era claro en los primeros inventos por enseñar o intercambiar habilidades en pueblos primitivos.

Al paso del tiempo las necesidades del hombre se hacen más complejas, por lo que requiere de una especialización en el desarrollo de las técnicas tanto de las artes como de los oficios que tienden a satisfacerlas; de ahí que quien dominaba una actividad, arte u oficio, adiestraba a otros a efecto de que existiera continuidad en el desarrollo de sus labores.

La transmisión de los conocimientos, el desarrollo de las habilidades, destrezas y actitudes encaminadas al desempeño eficiente de una determinada tarea, es la actividad de Capacitación, que se ha dado en diferentes formas y que de acuerdo a los adelantos de la época ha requerido de aplicar técnicas cada día más avanzadas.

Las referencias históricas más importantes en cuanto al proceso inicial de Capacitación en México, se remontan a la época de la colonia. En ésta época la forma de impartir conocimientos y habilidades era, de manera directa, en donde la persona o personas con mayor experiencia y habilidades en un taller o fábrica, iniciaba a los aprendices en el proceso de enseñanza- aprendizaje siguiendo el método de observación y práctica en determinada labor.

Hace dieciocho años en México las empresas dieron importancia a la educación y entrenamiento. Actualmente la Capacitación cobra intereses, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínima.

b) LEGALES.

El **código civil de 1871** establecía en su título XIII, denominado "Del contrato de obras de prestación de servicios", un capítulo especial para el contrato de aprendizaje.

El código civil de 1984, este ordenamiento legal recoge íntegramente al contrato de aprendizaje del código antes señalado, el pago para el aprendiz era compensado con la enseñanza proporcionada.

Ley Federal del Trabajo de 1931 define al contrato de trabajo como aquel en virtud del cual una de las partes, compromete a prestar sus servicios personales a otra recibiendo a cabo enseñanza en un arte u oficio y la retribución convenida, se establece la obligación por parte de los patrones y trabajadores de admitir en cada empresa, aprendices de un número no menor del 5% de su totalidad de los trabajadores de cada profesión u oficio que existiera en los centros de trabajo.

Ley Federal de Trabajo de 1970, se suprime el contrato de aprendizaje, estableciéndose en cambio en la fracción XV del artículo 132, la obligación por parte de los patrones de organizar periódicamente cursos de Capacitación profesional o de Adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que de común acuerdo, elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ello a la **Secretaría de Trabajo y Previsión Social**, o a las autoridades del trabajo de los Estados y Distrito Federal, sin embargo no se cumplía, fundamentalmente por la falta de un sistema que señalara los pasos o procedimientos que deberían realizarse para cumplir con esta obligación.

El 28 de Abril de 1978, se publica en el **Diario Oficial de la Federación** las reformas adiciones a la **Ley Federal del Trabajo**, destacándose el contenido del nuevo capítulo III Bis, que contiene los pasos que deberían dar los patrones para el cumplimiento de ésta obligación, dando inicio al **Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento** y al organismo encargado de la vigilancia, organización y supervisión del mismo, la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA).

En la **Ley Federal del Trabajo del 30 de Diciembre de 1983** el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento deja de estar a cargo de la UCECA, centralizando dichas funciones en favor de la **Secretaría de Trabajo y Previsión Social** desapareciendo así la UCECA como un organismo desconcentrado de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y surge dentro de la reglamentación interna de esta última la Dirección General de Capacitación y Productividad.

3.2.2 CONCEPTOS:

CAPACITACIÓN.

ALFONSO SILICEO.

La Capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

**FERNANDO ARIAS
GALICIA.**

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

GAMBOA VALENZUELA.

Proceso de Enseñanza-Aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos desarrollarle habilidades y adecuarles actitudes indispensables para realizar eficientemente las actividades de una área de trabajo.

**SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL.**

Es el proceso mediante el cual dota al individuo de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que le permitan contribuir al logro de los objetivos de una organización área de trabajo y de sí mismo.

Consideramos que:

La CAPACITACIÓN es un proceso que tiene el propósito de preparar al trabajador de una empresa con el fin de estar actualizados en las especialidades que demanda su labor, así como propiciar el desarrollo integral de la CAPACITACIÓN.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN:

- 1. Desarrollar profesional e integralmente a los individuos en el campo de trabajo.**
- 2. Actualizar y perfeccionar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en y para su actividad laboral, así como proporcionar información sobre la aplicación de nueva tecnología.**
- 3. Prevenir riesgos de trabajo.**
- 4. Incrementar la productividad y en general, mejorar las aptitudes y actitudes del trabajador.**

ADiestRAMIENTO.

CONCEPTOS:

- a) "Proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea, y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución".

RAYMUNDO AMARO GUZMAN.

- b) "Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz".

FERNANDO ARIAS GALICIA.

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

HUGO CALDERÓN CORDOVA.

3.2.3 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.

Las necesidades de un auténtico desarrollo integral del ser humano y de la sociedad reclaman que la capacitación ocupa un primer plano dentro de los objetivos a nivel nacional e internacional; pues la gran mayoría de los problemas fundamentales morales, sociales, políticos y económicos, son problemas de educación y es ella la clave para solucionarlos.

La capacitación debe ser un plan sistemático y organizado de cada país, de cada empresa, de cada familia y de cada persona que desarrolle y oriente actitudes hacia un bien común.

Importantes sociólogos y filósofos de la Administración señalan:

"Un medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia dentro de las organizaciones es la Capacitación". (1)

La capacitación comprende la manera de como se aplican las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y en general en todos los actos de la vida. Rescata el valor del ser humano dentro de la empresa y como responde en su manera de pensar y entender el medio ambiente social, laboral y familiar en que éste se desenvuelve.

Mediante la Capacitación se pueden conocer los valores, principios y creencias de los hombres en una sociedad determinada con el propósito de así identificar su ser y las metas de realización que pretende alcanzar.

(1) Isaac Guzmán Valdivia y Peter Drucker en sus obras "La Ciencia de la Administración".

3.2.3.1 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.

BENEFICIOS A LA EMPRESA.

1. Conduce a una mayor rentabilidad y/o a actitudes más positivas.
2. Mejora las capacidades y los conocimientos de trabajo en todos los niveles de la empresa.
3. Mejora la moral de la fuerza laboral.
4. Ayuda a las personas a identificarse con las metas de la empresa.
5. Contribuyen a crear una mejor imagen de la empresa.
6. Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
7. Mejora las relaciones entre los jefes y los subordinados.
8. Contribuye al desarrollo de la empresa.
9. Aprende de los adiestrados.
10. Contribuye a preparar lineamientos para el trabajo.
11. Contribuye a la comprensión y la aplicación de las normas de la empresa.
12. Proporciona información para las necesidades futuras en todos los campos de la empresa.
13. La empresa tiene mayor eficiencia en la toma de decisiones y resolución de problemas.
14. Ayuda a desarrollar las promociones internas.
15. Contribuye al desarrollo de la capacidad de dirección, la motivación, la fidelidad, mejores actitudes y otros aspectos que suelen tener los buenos trabajadores y los gerentes brillantes.
16. Contribuye a que aumente la productividad y/o calidad de trabajo.
17. Contribuye a que se reduzcan los costos en varios campos, tales como producción, personal, Administración.

18. Desarrolla un sentimiento de responsabilidad hacia la empresa por el hecho de tener competencia y conocimientos apropiados.
19. Mejora las relaciones entre los trabajadores y la Administración.
20. Reduce los costos de asesoría externa, utilizando una asesoría interna competente.
21. Elimina las conductas poco adecuadas(Tales como ocultar herramientas).
22. Crea un clima apropiado para el crecimiento y las comunicaciones.
23. Contribuye a que mejoren las comunicaciones en la empresa.
24. Ayuda a los empleados a adecuarse al cambio.
25. Ayuda a administrar los conflictos, lo que contribuye a que se eviten tensiones y angustias.

BENEFICIOS A LOS INDIVIDUOS.

1. Ayuda a los individuos a tomar mejores decisiones y resolver eficientemente los problemas.
2. Mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación del reconocimiento, la realización, el crecimiento y el progreso.
3. Contribuye a la evolución del desarrollo y la confianza en sí mismo.
4. Ayuda a una persona a manejar la angustia, las tensiones las frustraciones y los conflictos.
5. Proporciona información para mejorar los conocimientos de dirección, las actitudes y las capacidades de comunicaciones.
6. Incrementa la satisfacción y el reconocimiento en el trabajo.
7. Impulsa a una persona hacia metas personales, al mismo tiempo que mejora sus capacidades de interacción.
8. Satisface las necesidades personales del instructor.
9. Brinda a los aprendices una vía de crecimiento y participación en las decisiones relativas a su propio futuro.
10. Desarrolla sentimientos de crecimiento en el aprendizaje.
11. Ayuda a las personas a desarrollar capacidades para hablar y escuchar, también la capacidad de escritura cuando se requieren ejercicios de este tipo.
12. Ayuda a eliminar los temores y a probar nuevas tareas.

3.2.4 MARCO LEGAL.

El marco legal sobre el cual se encuadra la Capacitación de nuestro país, está contenido en:

1. LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.
2. LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.
3. LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Artículo 123, Apartado A, fracción XIII y XXXI.

Fracción XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, **Capacitación o Adiestramiento** para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

Fracción XXXI. La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a... " También será competencia exclusiva de las autoridades Federales, la aplicación de los patrones en materia de **Capacitación y Adiestramiento** de sus trabajadores... para lo cual las autoridades Federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local..."

2. LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

Artículo 3º.

... "Es de interés social promover y vigilar la **Capacitación** y el **Adiestramiento** de los trabajadores".

Artículo 7º.

... "El Patrón y los trabajadores extranjeros, tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate".

Artículo 25º.

" El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberán contener... Fracción VIII.- La indicación de que el trabajador será **capacitado** o **adiestrado** en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en ésta Ley"...

Artículo 132.

Son obligaciones de los patrones...

... Fracción XV.- Proporcionar **Capacitación y Adiestramiento** a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III BIS de éste título".

... Fracción XVIII.- Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta Ley".

CAPÍTULO III BIS: De la **Capacitación y Adiestramiento** de los trabajadores.

Artículo 153-A.

" Todo trabajador tiene el 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".

Artículo 153-B.

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

Artículo 153-C.

" Las Instituciones o escuelas que deseen impartir **Capacitación o Adiestramiento**, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social."

Artículo 153-D.

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

Artículo 153-E.

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

Artículo 153-F.

" 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 Capacitación 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; y,
5. En general, mejorar las aptitudes del trabajador."

Artículo 153-G.

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

Artículo 153- H.

"Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

1. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que forman parte del proceso de **Capacitación y Adiestramiento**;
2. Atender las indicaciones de las personas que impartan la **capacitación y Adiestramiento** y cumplir con los programas respectivos;
3. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos."

Artículo 153-I.

"En cada empresa se constituirán comisiones Mixtas de **capacitación y Adiestramiento**, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la **Capacitación y el Adiestramiento** de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo

esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas."

Artículo 153-J.

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

Artículo 153-K.

"La Secretaría de Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patronos, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría a que se refiere esta Ley.

Estos comités tendrán facultades para:

1. Participar en la determinación de los requerimientos de Capacitación y Adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
2. Colaborar en la elaboración del catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
3. Proponer sistemas de Capacitación o Adiestramiento para y en el trabajo en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
4. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de Capacitación y Adiestramiento;
5. Evaluar los efectos de las acciones de Capacitación y Adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y.
6. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas o conocimientos o habilidades de los

trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto."

Artículo 153-L.

"La Secretaría de Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento."

Artículo 153- M.

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar Capacitación y Adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo."

"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."

Artículo 153-N.

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

Artículo 153-O.

"Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de Capacitación o Adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se

sujeterá el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento."

Artículo 153-P.

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

1. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.
2. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretenda impartir dicha Capacitación o Adiestramiento; y
3. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3º Constitucional.

Artículo 153- Q.

"Los Planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

1. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
2. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
3. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la Capacitación y el Adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
4. 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;
5. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,
6. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el diario oficial de la Federación.

Artículo 153-R.

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

Artículo 153-S.

"Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento, dentro del plazo que corresponda en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 994 de ésta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata".

Artículo 153-T.

"Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de Capacitación o Adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente comité nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539".

Artículo 153-U.

"Cuando implantado un programa de Capacitación,

un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalente dicha capacidad o presentar y aprobar ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales".

Artículo 153-V.

"La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de Capacitación".

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

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

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

Artículo 152-W.

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

Artículo 153-X.

"Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de Capacitación o Adiestramiento".

3. LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

Señala la responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para promover el desarrollo de la Capacitación y el Adiestramiento en el Trabajo y realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de Capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo, requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.

3.2.4.1 CRITERIOS PARA LA CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

- I. Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integrarán preferentemente con el siguiente número de representantes:
 1. Uno por parte de los trabajadores y otro por parte del patrón, cuando la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento represente hasta 20 trabajadores.
 2. Tres de los trabajadores y tres del patrón cuando la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento represente de 21 a 100 trabajadores.
 3. Cinco de los trabajadores y cinco del patrón, cuando la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento represente a más de 100 trabajadores.

- II. El número de integrantes a que se refiere el criterio que antecede podrá aumentarse en forma proporcional, conforme a la diversidad de puestos, niveles de trabajo, variedad y complejidad de los procesos tecnológicos y a la naturaleza de la maquinaria y equipos empleados en la empresa.

A las empresas con 20 a más trabajadores se recomienda, integrar una sola Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, la cual puede contar con subcomisiones en razón de la dispersión geográfica, de los establecimientos de la empresa, de sus características tecnológicas o la cantidad de mano de obra que ocupe.

- III. Se recomienda que los representantes que integren las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento

reunan las siguientes características:

1. Por los trabajadores:
 - a) Ser trabajador de la empresa;
 - b) Ser mayor de edad;
 - c) Ser reconocido por su buena conducta;
 - d) Saber leer y escribir;
 - e) Ser designado por los trabajadores en el caso de que exista sindicato será conforme a las disposiciones estatutarias del mismo. A falta de sindicato ser electo por la mayoría de los trabajadores de la empresa.
2. Por el Patrón.
 - a) Ser mayor de edad.
 - b) Saber leer y escribir;
 - c) Ser reconocido por su buena conducta;
 - d) Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa.
 - e) Ser designado por el patrón o su representante legal.

IV. En una empresa se podrán constituir más de una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento cuando las relaciones laborales así lo requieran.

V. Trabajadores y patrones deberán elaborar las bases generales de funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento que podrán contener entre otros los siguientes aspectos:

1. Funciones que la Ley Federal del Trabajo establece para las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
2. Funciones específicas que deberán realizar.
3. Organización interna de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
4. Duración en el cargo de los representantes.
5. Periodicidad y condiciones de las reuniones.
6. Normas de operación para los acuerdos de la Comisión.

7. Normas de operación para el registro y control de sus actividades.
8. En su caso, normas de operación a que se sujetarán las subcomisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y periodicidad en que presentarán sus informes.

VI. Se recomienda que la Comisión Mixta lleve un seguimiento escrito de sus actividades.

VII. Las empresas informarán de la constitución de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento a la dirección a su cargo directamente o por conducto de las delegaciones Federales del Trabajo, a efecto de que verifique la adecuada integración de las mismas y se otorgue el registro correspondiente.

Debido a que las Subcomisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento que se integren en una empresa servirán de apoyo a las funciones de la Comisión Mixta, las Subcomisiones no requieren de un registro por parte de esta Secretaría.

VIII. Para la presentación del informe relativo a la integración de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento ante esta Secretaría, se empleará la forma DC-1.

IX. Las empresas deberán presentar debidamente requisitada la forma DC-1 por triplicado anexando las bases Generales de Funcionamiento.

En el caso de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento de trabajadores con relación individual de trabajo, se deberá anexar además una lista con el nombre y firmas de los trabajadores representados.

- X. Cuando existan cambios relativos a las comisiones Mixtas, las empresas deberán informar directamente a la Dirección a su cargo o por conducto de las delegaciones Federales del Trabajo, sobre los mismos con el propósito de actualizar a las Comisiones Mixtas.**
- El informe sobre la actualización relativa a la Comisión Mixta deberá hacerse mediante la forma DC-1A por triplicado.**

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

CAPITULO I. DISPOSICIONES GENERALES.

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

CAPITULO II. DE LAS FUNCIONES DE LA COMISIÓN.

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

- a) Vigilar la instrumentación y operación del sistema interno de Capacitación de la empresa, conforme al Plan y Programas autorizados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como los procedimientos que se implanten para mejorar la Capacitación y el Adiestramiento de los trabajadores. Lo anterior mediante el informe que le solicita la Comisión a los Agentes Capacitadores y que éstos le rindan de los cursos que se impartan y del personal que recibe la Capacitación, evaluando semestralmente los resultados.
- b) Verificar que los agentes capacitadores externos que vayan a ser contratados por la empresa, cuenten con el registro correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

- c) Sugerir a los agentes Capacitadores las medidas tendientes a perfeccionar los sistemas y procedimientos de Capacitación y Adiestramiento, conforme a las necesidades de desarrollo y entrenamiento que requiera la fuente de trabajo.
- d) Autentificar las constancias de Habilidades laborales, en los términos del artículo 153-T de la Ley Federal del Trabajo, recabando previamente para tal efecto de cada uno de los instructores internos y/o externos que aparecen en el Plan y Programas autorizados a la empresa, la certificación de los resultados obtenidos por cada trabajador participante.
Las Constancias de habilidades laborales a que se refiere el ordenamiento laboral citado, son independientes de cualquier otro documento de carácter simbólico que los agentes capacitadores deseen otorgar a los trabajadores capacitados o adiestrados.
- e) Practicar a los trabajadores los exámenes de que trate el artículo 153-V de la Ley Federal del Trabajo, emitiendo el fallo correspondiente.
- f) Verificar el funcionamiento de los Agentes Capacitadores internos y/o externos, conforme a lo establecido en el plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento autorizados y detectar las irregularidades de su funcionamiento, a efecto de establecer las medidas correctivas o en su caso, presentar el reporte correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social como autoridad competente.
- g) Prestar el apoyo necesario en la detección de necesidades de Capacitación y Adiestramiento y demás, en caso de ser conveniente, coadyuvar con la empresa en la

elaboración del Plan y Programas que se vayan a implementar de acuerdo con el diagnóstico de necesidades dentro del alcance de los conocimientos que la Comisión tenga de las actividades esenciales que componen los puestos de trabajo existentes en la empresa donde se ha constituido.

- h) Elevar sugerencias o recomendaciones, al comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la rama industrial o actividad económica a que pertenezca la empresa donde está constituida la Comisión a fin de coadyuvar en la elaboración de criterios y establecimientos de procedimientos que beneficien el sistema de Capacitación y Adiestramiento y a los programas que para esta rama se establezcan.
- i) Promover la participación activa de los trabajadores en los procesos de Capacitación y Adiestramiento de la empresa. Así mismo, aprovechar la experiencia y conocimientos que el trabajador tenga en su puesto de trabajo, para convertirlo en instructor interno de la empresa, mediante las sugerencias que en este sentido la Comisión haga al patrón.
- j) Establecer un registro actualizado de las actividades de la Comisión Mixta y de los acuerdos que se vayan tomando en cada sesión ordinaria y extraordinaria que se celebre, en relación con la implementación del Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento autorizados a la empresa, a efecto de llevar un seguimiento que le permita evaluar los resultados y alcances de su gestión y sirva de base para los reportes que periódicamente deba rendir a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y además facilitar el funcionamiento adecuado de la Comisión.

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

CAPITULO III.

ORGANIZACIÓN INTERNA DE LOS INTEGRANTES DE LA COMISIÓN.

Artículo 3º. Son atribuciones de los integrantes de la Comisión las siguientes:

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

**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**

SUBSECRETARIA "B"

DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

INFORME SOBRE LA ACTUALIZACION RELATIVA A LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

1- NUMERO DE HAZEN SOCIAL DE LA EMPRESA

--

NO DE REGISTRO DE LA COMISION MIXTA

--

2- DOMICILIO DE LA EMPRESA

CALLE	NO EXT	NO INT	COLONIA
-------	--------	--------	---------

NO DE OFICIO DE REGISTRO

POBLACION	C.P.	MUNICIPIO DELEGACION POLITICA	NO. CENSA
-----------	------	-------------------------------	-----------

ENTIDAD FEDERATIVA	NO. CENSA	TELEFONO ISS
--------------------	-----------	--------------

NO DE ENTRADA DE ACTUALIZACION

	NO. CENSA
--	-----------

3- SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO

--

4- ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA

DATOS ANTERIORES

DATOS ACTUALES

NOMBRE	R.F.C.

NOMBRE	R.F.C.	FIRMA

5- ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES ANTE LA COMISION MIXTA

DATOS ANTERIORES

DATOS ACTUALES

NOMBRE	R.F.C.

NOMBRE	R.F.C.	FIRMA

II MODIFICACION DE LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE LA COMISION MIXTA

III MODIFICACION DE LA EMPRESA O DEL SINDICATO

TIPLO DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES
R.F.C.		
IMSS		
NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA		
DOMICILIO DE LA EMPRESA		SE DEBE HABER ANOTADO EN LA PRIMERA HOJA (ANVERSO)
GIRO O ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		
Nº DE ESTABLECIMIENTO		ANEXAR RELACION CON DOMICILIOS
Nº DE TRABAJADORES		
RELACION LABORAL		
NOMBRE DEL SINDICATO		
DOMICILIO DEL SINDICATO		
OTROS (ESPECIFICAR)		

IV CERTIFICACION DE LA ACTUALIZACION

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA

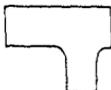
NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EL ELEGIDO POR LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES

LUGAR Y FECHA _____

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONAN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APEROBIADOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE SE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD

FORMA D-C-1A

HOJA 1 REVERSO



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
SUBSECRETARIA "B"
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

NO ENTRADA	NO LLENAR
------------	-----------

I - DATOS DE LA EMPRESA

NOMBRE O RAZON SOCIAL		RFC		NO LLENAR	REG. IMSS
CALLE	NO EXT	NO INT	COLONIA	PUEBLACION	CODIGO POSTAL
MPO O DELEGACION POLITICA	NO LLENAR	ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO(S)	
SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO					
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA					NO LLENAR

II - DATOS DE LOS TRABAJADORES

Nº TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA	Nº DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	Nº DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON CONTRATO		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		INDIVIDUAL	COLECTIVO	LEY

III - DATOS DEL SINDICATO

DENOMINACION				NO REGISTRO
CALLE	NO EXT	NO INT	COLONIA	CODIGO POSTAL
PUEBLACION	MPO O DELEGACION POLITICA			NO LLENAR
ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO(S)		

IV- CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

"EL NUMERO DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES DEBE SER EXACTAMENTE IGUAL AL NUMERO DE REPRESENTANTES DEL PATRON"

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	RFC	FIRMA

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	RFC	FIRMA

NUM DE ACTIVIDADES DE LA COMISION MIXTA DIA _____ MES _____ AÑO _____
 DURACION EN EL CARGO _____ (CONFORME A LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO)
 SI LA COMISION MIXTA RISE PARA MAS DE UN ESTABLECIMIENTO INDICAR TOTAL _____ Y DOMICILIOS _____

V- DOCUMENTACION ADJUNTA

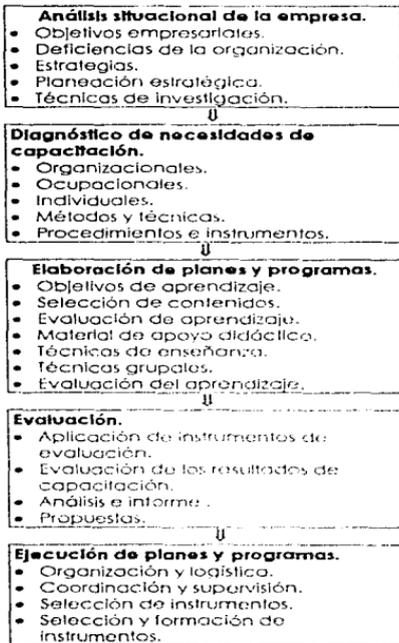
-BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO (FIRMADAS POR LA COMISION MIXTA)
 -RELACION DEL TOTAL DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON LA FIRMA DE CERTIFICACION DE LA MAYORIA (CUANDO NO HAY SINDICATO)

VI- CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

POR LOS TRABAJADORES _____ NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O REPRESENTANTE LEGAL CUANDO NO HAY SINDICATO BASTARA CON ANEXAR LA RELACION	POR LA EMPRESA _____ NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL LUGAR Y FECHA _____
---	--

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APEROBIOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE RENDICE CON VERDAD

3.2.5 EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN.



1. Análisis situacional de la empresa.

El análisis situacional consiste en un estudio que permite conocer de manera general los aspectos principales de los propósitos, organización y operación que prevalecen en el centro de trabajo.

La realización del estudio debe permitir la determinación de los alcances de las acciones de capacitación y lograr la información necesaria para sustentar el diagnóstico de necesidades.

2. Diagnóstico de necesidades de Capacitación.

Cuando los problemas identificados en una organización se refieren al desempeño laboral del capital humano en cuanto a la inducción, formación, actualización y especialización de sus funciones, es pertinente investigar las causas que los están generado, esta investigación conforma el diagnóstico de necesidades específicas de Capacitación de una organización en todos los niveles.

3. Elaboración de planes y programas.

Los resultados de diagnóstico de necesidades constituyen la materia prima para elaborar los programas de información.

El plan es el documento que contiene los lineamientos y procedimientos generales a seguir por la empresa en materia de capacitación, e implica una ordenación de las actividades respecto a los programas que lo integran.

Un programa es la descripción detallada del conjunto de actividades de instrucción, aprendizajes, tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de los trabajadores.

4. Ejecución de planes y programas.

La ejecución es la puesta en marcha de los programas de capacitación de esfuerzos y tiempos del personal involucrado en la realización de los eventos, así como el registro, control y seguimiento de las actividades que se lleven a cabo.

5. Evaluación.

La evaluación debe ser un proceso sistemático que permita la obtención de información para analizar el cumplimiento de los objetivos, juzgar posibilidades y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervienen en el proceso capacitador.

3.2.6 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.

Al escoger una técnica en particular para utilizarla en la se presentan varias consideraciones; es decir, que no existe ninguna técnica que sea siempre la mejor; el mejor método depende de:

- Eficiencia de costos.
- Contenido deseado del programa.
- Lo apropiado de las instalaciones.
- Las preferencias y capacidades de los aprendices.
- Las preferencias y capacidades del instructor.
- Los principios de aprendizaje.

TÉCNICAS MAS COMUNES DE CAPACITACIÓN.

1. Capacitación en el puesto.

Se recibe directamente en el trabajo y se utiliza, sobre todo, para enseñar a los trabajadores a realizar sus tareas actuales.

El instructor es un capacitador un supervisor o un compañero de trabajo.

2. Rotación de puestos.

Para proporcionar una Capacitación cruzada a los trabajadores en diversos puestos, algunos instructores transfieren a los aprendices de un puesto a otro.

Cada cambio va precedido, por lo común, por una capacitación en el trabajo. Además de darles a los trabajadores variedad en su trabajo, la capacitación cruzada ayuda a la organización cuando se producen vacaciones, ausencias y dimensiones.

3. Aprendizaje.

Implica recibir instrucción de uno o varios empleados más experimentados.

4. Conferencias.

Las conferencias y otras técnicas fuera del trabajo tienden a depender más de las comunicaciones que del modelado, que se usan en programas en servicio. Estos planteamientos se aplican tanto en la capacitación como en el desarrollo. Las conferencias son un procedimiento muy utilizado debido que ofrecen una economía relativa y una organización significativa de los temas.

Las presentaciones por televisión, de películas, diapositivas y filminas son similares a las conferencias.

5. Capacitación en el puesto.

Con el fin de que la Capacitación no trastorne las operaciones normales, algunas organizaciones utilizan este tipo de Capacitación, se establecen zonas separadas, con los mismos tipos de equipos que se utilizarán en el trabajo real.

6. Representación de papeles. (Role Playing).

Es un dispositivo que permite a los trabajadores adoptar distintas identidades.

7. Estudio de caso.

Al estudiar una situación práctica, los aprendices descubren lo relativo a circunstancias reales o hipotéticas y el modo en el que actúan otros en esas circunstancias. Además de aprender a partir del contenido del caso, una persona puede desarrollar capacidad para la toma de decisiones.

8. Simulación.

Los ejercicios de simulación se presentan en dos formas. Una de ellas incluye un simulador mecánico que presenta una duplicación de las características principales de la situación de trabajo. Las simulaciones en computadora son otra técnica. Con fines de Capacitación y desarrollo, este método adapta con frecuencia la forma de juegos, los jugadores toman una decisión y la computadora determina los resultados, dadas las condiciones en que se programa.

9. Autoaprendizaje.

Se deben utilizar materiales de instrucción cuidadosamente planeados para capacitar y desarrollar a los empleados. Las técnicas de autoaprendizaje van desde los manuales hasta los videotapes o los cassettes pregrabados.

10. Adiestramiento en laboratorios.

Es una forma de instrucción en grupo que se utiliza primordialmente para realizar las capacidades interpersonales también se puede usar para desarrollar conductas deseadas para responsabilidades futuras del trabajo.

3.2.7 EL PAPEL ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN. (1)

La preocupación por el quehacer de la Capacitación es una situación generalizada en todos los países, los cambios mundiales de mercado y economía, principalmente, han generado la necesidad de realizar estudios que permitan establecer nuevas y mejores opciones para capacitar a la mano de obra en sus diferentes niveles de especialización.

En este momento los centros de trabajo se desenvuelven en un ambiente más competitivo con crecientes exigencias de calidad, y por lo tanto de productividad, donde las leyes del mercado los obligan a profundizar y cambiar estrategias y políticas, a planear, crear e innovar, a tener capacidad de adaptación, velocidad de respuesta y sensibilidad para anticipar necesidades futuras

Ser una empresa competitiva implica mejorar substancialmente la productividad y la calidad, y ello solo se logra mediante la mejor utilización de todos sus recursos, en particular destaca la función que corresponde al recurso humano por ser el elemento más importante en la dinámica de una organización laboral; sin embargo su impacto depende ante todo de la capacidad que tenga para enfrentarse de manera efectiva a las condiciones cambiantes y exigencias permanentes que se viven en todos los días.

Uno de los factores que posibilita el desarrollo del recurso humano es la Capacitación, por ello es necesario vincular los elementos básicos de la calidad con el proceso de formación del cual depende en gran medida el adecuado desarrollo de una organización laboral.

¹⁾ Planeación estratégica de la Capacitación. Número 6 pag. 23 STPS. 1995.

CAPITULO IV.

LA MEDIANA EMPRESA.

- 4.1 CONCEPTO.**
 - 4.1.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA MEDIANA EMPRESA.**
- 4.2 DATOS ESTADÍSTICOS.**
- 4.3 LA MEDIANA EMPRESA Y SU MEDIO AMBIENTE.**
 - 4.3.1 EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD.**
- 4.4 PROBLEMÁTICA DE LA MEDIANA EMPRESA.**
- 4.5 PROGRAMAS DE APOYO A LA MEDIANA EMPRESA.**
 - 4.5.1 PROMIN (Programa único de financiamiento a la Modernización Industrial).**
 - 4.5.2 PROGRAMA DE GARANTÍAS.**
 - 4.5.3 PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA.**
 - 4.5.4 PROGRAMA EXTRAORDINARIO DE CAPITAL DE RIESGO.**
 - 4.5.5 PRODEM (Programa de Desarrollo Empresarial).**
 - 4.5.6 PROGRAMA INSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES.**
 - 4.5.7 PROGRAMA DE APOYO AL DESARROLLO DE EMPRESAS INTEGRADORAS.**
 - 4.5.8 PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO PARA UNIONES DE CRÉDITO.**
 - 4.5.9 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA.**
- 4.6 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN LA MEDIANA EMPRESA.**

4.1 CONCEPTO.

NACIONAL FINANCIERA, SOCIEDAD NACIONAL DE CRÉDITO.
CLASIFICA A LAS EMPRESAS DE LA SIGUIENTE MANERA:

MICRO EMPRESA.

Es la unidad económica que ocupa hasta 15 personas y cuyo valor de ventas anuales no haya rebasado el equivalente al importe de 110 veces el salario mínimo general elevado al año.

PEQUEÑA EMPRESA.

Es la unidad económica que ocupa hasta 100 personas y cuyo valor de ventas anuales no haya rebasado el equivalente del importe de 1115 veces el salario mínimo general elevado al año.

MEDIANA EMPRESA.

Es la unidad económica que ocupa hasta 200 personas y cuyo valor de venta anual no haya rebasado el equivalente al importe de 2010 salarios mínimos general, elevado al año.

EMPRESA GRANDE.

Es la unidad económica que ocupa más de 200 personas y cuyo valor de ventas anuales haya rebasado el equivalente al importe de 2010 salarios mínimos general, elevado al año.

**LA SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL (SECOFI)
DEFINE:**

MICRO EMPRESA.

A la que ocupe hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas no rebase el equivalente a novecientos mil pesos.

PEQUEÑA EMPRESA.

La que emplee hasta 1000 personas y el valor de sus ventas netas no rebase el equivalente a nueve millones de pesos.

MEDIANA EMPRESA.

Al negocio que ocupe hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas no rebase el equivalente a veinte millones de pesos.

La Mediana Empresa es una opción variable, que no sólo influirá en elevar la preparación y capacidad; no sólo generará empleo; quizá su papel más importante es ocasionar una elevación substancial del número de personas con mejores niveles de vida y con mayor capacidad económica para seguir emprendiendo y produciendo con una sana distribución, con más progreso con ciudadanos responsables de sí mismos y de su papel en una sociedad más justa y equitativa, como lo exige el trabajador.

4.1.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA MEDIANA EMPRESA.

Algunas **VENTAJAS** de las Medianas Empresas son:

- a) Cuentan con una adecuada Administración que les permita enfrentar los problemas que se presenten.
- b) Su Administración les permite adaptarse a las condiciones del mercado e incluso pueden modificar el tamaño de la planta si es necesario.
- c) Son muy dinámicas y generan muchos empleos.
- d) Amplían y adaptan tecnología con mucha facilidad, y
- e) Contribuyen al desarrollo regional y nacional por los efectos multiplicadores en toda la economía.

Las principales **DESVENTAJAS** de las Medianas Empresas son:

- a) Por sus operaciones mantienen altos costos de operación.
- b) Falta de reinversión de utilidades en el negocio.
- c) No se mejoran las técnicas de producción ni se eleva la productividad.
- d) Sus ganancias no son muy elevadas por sus altos costos de operación.
- e) No tienen mucho personal especializado y capacitado.
- f) Enfrentan muchos problemas, entre los que destacan:
 - Falta de competitividad.
 - Bajas ventas.
 - Productos de baja calidad y altos costos.
 - Exceso de activos.
 - Problemas fiscales y de financiamiento.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

4.2 DATOS ESTADÍSTICOS.

La industria Mediana representa un elemento de gran relevancia en la estructura productiva del país, pues abarca junto con la pequeña empresa el 98% de los establecimientos industriales, emplea el 49% de la fuerza laboral y aporta el 43% del producto interno bruto (PIB).

La siguiente información proporcionada por SECOFI y generada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), comprende aspectos relacionados con la actividad industrial en nuestro país.

ESTRUCTURA INDUSTRIAL.

ESCALA ECONÓMICA.	ESTABLECIMIENTOS.	%
MICRO INDUSTRIA	97.516	81,22
INDUSTRIA PEQUEÑA	17.210	14,33
INDUSTRIA MEDIANA	3.059	2,55
SUBSECTOR IMP	117.785	98,10
INDUSTRIA GRANDE	2.286	1,90
T O T A L	120.071	100,00

ESCALA ECONÓMICA.	PERSONAL OCUPADO	%
MICRO INDUSTRIA	389.117	12,34
INDUSTRIA PEQUEÑA	641.485	20,35
INDUSTRIA MEDIANA	481.921	15,29
SUBSECTOR IMP	1.512.523	47,98
INDUSTRIA GRANDE	1.639.903	52,02
TOTAL	3.152.426	100,00

INDUSTRIA MEDIANA POR SECTOR ECONÓMICO

103. A. 250 TRABAJADORES

SECTOR ECONÓMICO	ESTABLECIMIENTOS	%
Fabricación de Alimentos	426	13,93
Elaboración de bebidas	9	3,24
Benef. y Fab. de prod. de Tabaco	3	0,10
Industria Textil	204	6,67
Fab. de Prendas de vestir	366	11,96
Calzado y Cuero	126	4,12
Prods. de Madera y Corcho	64	2,09
Fab.y Rep. de Muebles no Met.	90	2,94
Industria del Papel	90	2,94
Ind. Editorial de Imp. y Conexas	137	4,48
Industria Química	239	7,81
Ref. Petróleo y Deriv. del Carbón	14	0,46
Productos de Hule y Plástico	234	7,65
Prod. de Minerales no Met.	116	3,79
Industrias Metálicas Básicas	59	1,93
Fab. Prod. Met. Exc. Maq. y Equip.	312	10,20
Fab. Ensamb. Rep. de Maq. y Equip.	90	2,94
Fab. Ensamb. Maq. Eq. Apl. Accs. Elec.	188	6,15
Const. Reconst. Ensamb. Eq. Transp.	113	3,69
Otras Industrias Manufactureras	89	2,91
TOTAL	3059	100,00

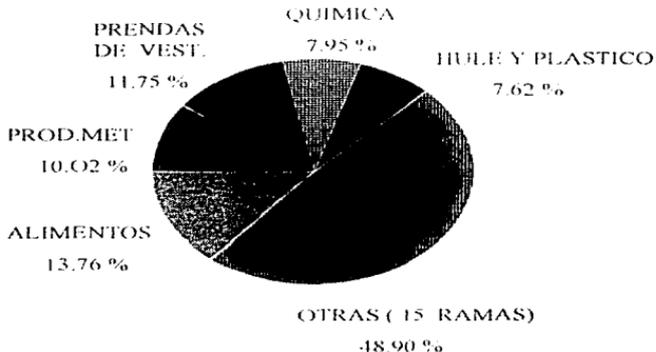
SECTOR ECONÓMICO	PERSONAL OCUPADO	%
Fabricación de Alimentos	66330	13,76
Elaboración de Bebidas	165590	3,44
Benef. y Fab. de Prod. de Tabaco	716	0,15
Industria Textil	32557	6,76
Fab. de Prendas de Vestir	56647	11,75
Calzado y Cuero	19510	4,05
Prods. de Madera y Corcho	9747	2,02
Fab. y Rep. de Muebles no Met.	14273	2,96
Industria del Papel	14335	2,97
Ind. editorial de Imp. y Conexas	21443	4,45
Industria Química	38332	7,95
Ref. Petróleo y Deriv. del Carbon	2388	0,50
Prods. de Hule y Plástico	36727	7,62
Prod. de Minerales no Met.	18731	3,89
Industrias Metálicas Básicas	9271	1,92
Fab. Prod. Met. Exc. Maq. Equip.	48266	10,02
Fab. Ensamb. Rep. de Maq. y Equip.	13622	2,83
Fab. Ensamb. Maq. Eq. Apl. Accs. Elec.	30169	6,26
Const. Reconst. Ensamb. Eq. Transp.	17715	3,68
Otras Industrias Manufactureras	15545	3,02
TOTAL	481921	100,00

En los sectores industrial y de servicios la productividad es mayor aunque existen miles de Micros, Pequeños y Medianos empresarios de ambos sectores que operan con una productividad muy baja.

Si se quiere que México sea un país desarrollado es necesario que se atienda el problema de la PRODUCTIVIDAD, en todos sus aspectos, fortaleciendo la Capacitación y el Adiestramiento, de tal manera que la industria nacional se vuelva más competitiva y los beneficios alcancen al mayor número de mexicanos.

La optimización de la productividad no debería de enfrentarse por azar, ni con el propósito de poner en práctica un tópico de moda si no más bien como consecuencia de un análisis razonado y maduro, acompañado del deseo de participar activamente en un mayor desarrollo industrial y económico del país que se traducirá en mejores niveles de vida para todos.

**INDUSTRIA MEDIANA
POR RAMA DE ACTIVIDAD
PERSONAL OCUPADO (ABRIL 1995)**



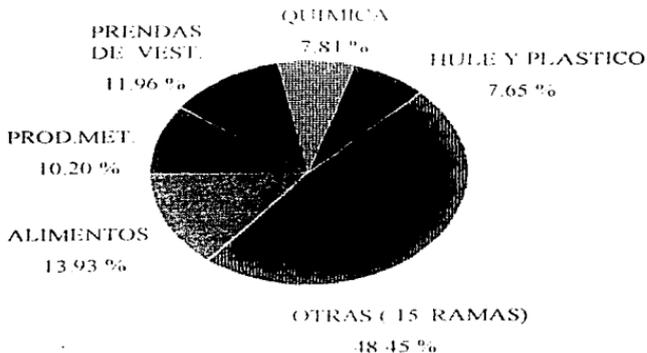
4.3 LA MEDIANA EMPRESA Y SU MEDIO AMBIENTE.

El proceso de industrialización del país unido a la política proteccionista aplicada durante muchos años, han generado una serie de problemas que padece en la actualidad el sector industrial y que aunados a la creciente apertura comercial y al proceso de globalización es necesario atender en forma urgente.

PANORAMA GENERAL DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO.

- a)** Baja productividad y competitividad en muchas ramas y empresas industriales.
- b)** Muchas empresas tienen altos costos de producción y en ocasiones los productos no son de buena calidad, por lo que los consumidores muchas veces prefieren los productos extranjeros.
- c)** La tecnología de la mediana empresa es atrasada, se calcula que el 80% de la tecnología es obsoleta, y sólo un 8% de ella es de vanguardia.
- d)** Se desperdicia la capacidad instalada de muchas empresas, lo cual provoca desperdicios y baja productividad, algunas empresas operan al 40% de su capacidad.
- e)** Las empresas Micro, pequeña y Mediana, son las más problemas presentan ya que no pueden enfrentar la competencia extranjera y muchas veces tienen que cerrar sus instalaciones.
- f)** Muchas empresas industriales han tenido que despedir y recortar personal y desde luego no realizan nuevas contrataciones, lo que agudiza el problema del desempleo.
- g)** La industria mexicana se encuentra concentrada en muy pocas regiones del país, descuidándose otras zonas que tienen una pobre industrialización.

**INDUSTRIA MEDIANA
POR RAMA DE ACTIVIDAD
ESTABLECIMIENTOS (ABRIL 1995)**



Si realizamos en este momento una evaluación del desempeño que ha tenido el tejido industrial se detecta que la Micro, Pequeña y Mediana empresa algunos de los componentes más afectados han sido la falta de capital a tasas bajas, y falta de Capacitación y Adiestramiento.

4.3.1 EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD.

Se entiende por **PRODUCTIVIDAD**:

"La capacidad de la sociedad para utilizar es forma racional y óptima los recursos de que dispone: Humanos, Materiales, Financieros, Científicos y Tecnológicos. (1)

Reconocer que la productividad en las empresas se ve influida por tres factores fundamentales: Ambientales, Humanos y Tecnológicos, permite determinar el tipo de problemas y deficiencias que las limitan.

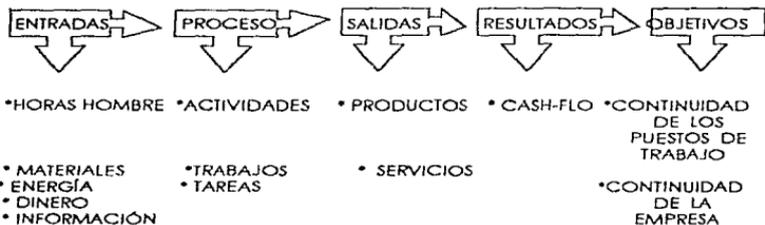
La **Productividad** es hoy, y para una mayoría de empresas e instituciones, un área estratégica, es decir un factor en el que si no se obtienen resultados, en pocos años peligrará la continuidad de la empresa o el sostenimiento de la organización será excesivamente gravoso para el socio o trabajador.

Muchos Directivos confunden **Productividad** con rendimiento, es decir, ven el elemento **eficiencia** de la productividad, todavía hay algunos que tienen una visión más estrecha, identificando productividad con rendimiento del personal. La **eficiencia** cuidada de hacer bien las cosas es decir, de aumentar la cantidad de trabajo realizando empleando igual o menor número de recursos (o sea incrementar salidas manteniendo las entradas, o bien disminuir entradas obteniendo las mismas salidas, o bien una combinación de ambas cosas).

(1) Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Otro aspecto es la **eficiencia** que se centra en hacer las cosas precisas, es decir en lograr los resultados y objetivos perseguidos por la institución.

PRODUCTIVIDAD



4.4 PROBLEMÁTICA DE LA MEDIANA EMPRESA.

Entre los problemas que enfrenta el componente mayoritario de la planta industrial mexicana destacan los siguientes:

1. Falta de liquidez, lo que provoca carencia de infraestructura apropiadas para innovaciones tecnológicas.
2. Carente cultura tecnológica, ecológica y de calidad.
3. Escaso conocimiento de apoyos de programas de organismos de promoción nacionales e internacionales.
4. Bajos niveles de Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores y empresarios, así como elevados índices de rotación de personal que propician carencia de recursos humanos altamente calificados.
5. Ausencia de programas específicos a nivel de empresa para mejorar la calidad, productividad y modernización de procesos.

Los problemas ya señalados son motivo por el cual se hace necesario conformar un paquete integral de medidas y disposiciones favorables de programas financieros y de garantías acordes con las necesidades de la mediana empresa, e amplios programas tecnológicos y de capacitación, así como de nuevos esquemas de organización industrial exitosos en el ámbito internacional y una multiplicidad de apoyos y disposiciones federales, estatales y municipales que nos permitan enfrentar competitivamente a los distintos agentes comerciales que convergen en este mercado nacional y globalizado.

4.5 PROGRAMAS DE APOYO A LA MEDIANA EMPRESA.

El Gobierno Federal ha seleccionado dos caminos para canalizar los apoyos a la micro y mediana empresa.

El financiero a través de **NAFIN** y del Banco Nacional de Comercio Exterior, que son instituciones de fomento del Gobierno Federal y a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

Para nuestro estudio nos enfocamos a NAFIN ya que es la Banca de Desarrollo que tiene la misión de apoyar a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

¿QUE ES NAFIN?

Es la Banca de Desarrollo empresarial en México cuyo propósito fundamental es, por una parte, promover la modernización de la planta productiva nacional y por otra apoyar en forma integral y prioritaria a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

NAFIN como Banca de Desarrollo empresarial, dispone de mecanismos modernos de apoyo integral para lograr sus objetivos, los que continuamente se revisan y actualizan y con este proceso se generan nuevos instrumentos y formas de apoyo integral para la modernización de la economía nacional.

Mediante diversos programas, promueve y financia la inversión productiva; el desarrollo regional, la incorporación de modernas tecnologías de punta a los procesos productivos de las empresas; otorga asistencia técnica, CAPACITACIÓN, información, además participa en capital de riesgo y coinversiones; contribuye al sano desarrollo del mercado de valores y lleva a cabo actividades financieras internacionales y de canalización de la inversión extranjera.

Hoy en día NAFIN tiene establecido un conjunto de programas de apoyo integral para la modernización empresarial, de los cuales reseñaremos los principales y más importantes, tomando en cuenta ciertas características en favor a la Mediana Empresa.

4.5.1 PROMIN (PROGRAMA ÚNICO DE FINANCIAMIENTO A LA MODERNIZACIÓN INDUSTRIAL).

PROMIN simplifica en una sola oferta crediticia el apoyo financiero a las empresas y agiliza los trámites para la obtención del crédito.

Los recursos de PROMIN se destinan a financiar proyectos para:

MODERNIZACIÓN:

1. Maquinaria y equipo; mobiliario y equipo de oficina y su instalación.
2. Adquisición, construcción y remodelación de naves industriales, excepto compra de terrenos.
3. Materias primas y bienes de producción.
4. Sueldos y Salarios.
5. Gastos de fabricación y operación.
6. Reubicación de Instalaciones.
7. Pago de servicio a consultores.
8. Financiamiento a clientes.

DESARROLLO TECNOLÓGICO:

Mejora, diseño, fabricación y prueba de maquinaria y equipo que incluye fabricación de prototipos, lotes de prueba y plantas piloto.

1. Inversiones y gastos derivados de la realización de proyectos de innovación tecnológica, que comprende gastos de Capacitación.
2. Escalamiento de tecnología a nivel comercial.
3. Instalación de laboratorios y pisos de prueba para el control de calidad.
4. Desarrollo de firmas de ingeniería y consultoría.
5. Creación de centros de investigación privados.

INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL:

1. Elaboración de estudios y contratación de asesorías para obras de infraestructura industrial.
2. Desarrollo de parques y naves industriales, conjuntos, zonas industriales y puertos.

MEJORAMIENTO AMBIENTAL:

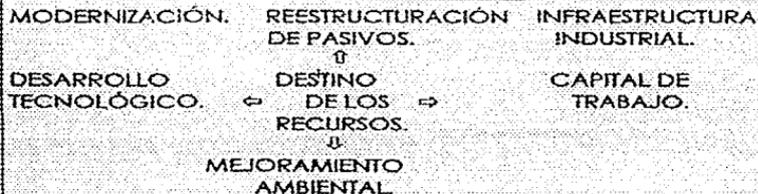
1. Estudios y asesorías para proyectos de mejoramiento ambiental.
2. Adquisición e instalación de equipos para el control y reducción de la emisión de sustancias contaminantes y racionalización en el consumo del agua y energía.

REESTRUCTURACIÓN DE PASIVOS:

1. Para mejorar y adecuar el costo, plazo y formas de pago de los pasivos conforme a la generación del flujo de efectivo de las empresas.

CUASICAPITAL

1. Financiamiento a los socios de la empresa para que lo aporten al capital de la misma.



4.5.2 PROGRAMA DE GARANTÍAS.

Nacional Financiera ha creado el programa de garantías para facilitar a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas del sector Industrial, el acceso a recursos de largo plazo. A través de la Banca Comercial, NAFIN complementa el nivel de garantías que requieren los bancos para financiar nuevos proyectos, cuyo propósito sea:

1. Realizar inversiones en activos fijos y capital de trabajo de empresas productoras de bienes y servicios, preferentemente de las ramas consideradas prioritarias, así como proyectos de desarrollo tecnológico y mejoramiento del medio ambiente.
2. Incentivar el desarrollo de proveedores nacionales de materias, servicios, insumos, maquinaria y equipo, y tecnología.

4.5.3 PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA

El objetivo principal es incentivar la inversión privada con la participación temporal de NAFIN como socio de las diversas empresas.

La característica de este programa es que los recursos cubren necesidades de capital de trabajo, adquisición de maquinaria y equipo, modernización y/o reubicación de plantas.

4.5.4 PROGRAMA EXTRAORDINARIO DE CAPITAL DE RIESGO.

Este programa es una respuesta de Nacional Financiera y la Banca Comercial a la problemática por la que atraviesan un gran número de empresas mexicanas.

Es un esquema novedoso a través del cual se otorgan liquidez a empresas que tienen posibilidades de competir en el mercado, pero que están seriamente afectadas por su nivel de endeudamiento.

4.5.5 PRODEM (PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL).

El objetivo de PRODEM es otorgar Capacitación y asistencia técnica especializada para responder a las necesidades específicas de las medianas empresas.

Los apoyos que ofrece el PRODEM es a través de servicios especializados de Capacitación y Asistencia técnica a las empresas, mediante una red de desarrollo empresarial integrada por instituciones de educación media y superior, centros e Institutos de Investigación, expertos y firmas de consultorio.

4.5.6 PROGRAMA INSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES.

Este programa ha sido diseñado para que las Medianas empresas cuenten con proveedores confiables que les abastezcan de insumos de alta calidad y a precios competitivos, facilitando a las empresas su permanencia o incorporación como proveedores de las empresas de mayor tamaño.

A través de este programa, Nacional Financiera busca vincular en un mismo esfuerzo a las empresas compradoras y a los intermediarios financieros, para apoyar el desarrollo de proveedores facilitando a las empresas el acceso al financiamiento, la Capacitación y la asistencia técnica.

BENEFICIOS DE ESTE PROGRAMA:

PARA LA EMPRESA COMPRADORA:

Contar con una red de proveedores confiable y competitiva.

Garantizar que sus proveedores cuenten con el financiamiento preferido.

Asegurar el suministro oportuno de partes e insumos en condiciones competitivas.

PARA LOS PROVEEDORES:

Acceso a un mercado estable y creciente.

Preservar o incrementar sus ventas.

Mejora en su control de calidad y nivel de productividad.

**PARA LA EMPRESA
COMPRADORA:**

Mayor control en la calidad del producto o servicio final.

Nacional Financiera, en coordinación con la empresa compradora, apoya a sus proveedores actuales y potenciales a fin de que desarrolle su máxima capacidad a través de:

1. Equipo y tecnología de punta.
2. Disponibilidad de materias primas e insumos.
3. Programas de control de calidad.
4. Capacidad gerencial y mano de obra calificada.
5. Créditos en condiciones financieras acordes a los plazos de maduración.

A fin de lograr que las Medianas Empresas proveedoras produzcan los bienes y servicios que requieren las empresas compradoras en condiciones de precio, calidad y oportunidad, similares a las de sus competidores en el exterior.

PARA LOS PROVEEDORES:

Acceso a información y asesoría especializada.

4.5.7 PROGRAMA DE APOYO AL DESARROLLO DE EMPRESAS INTEGRADORAS.

Una Empresa integradora es una empresa de servicios especializados que asocia personas físicas y morales de unidades productivas preferentemente de diversas escalas.

SUS OBJETIVOS SON:

1. Elevar la competitividad de las empresas asociadas.
2. Inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo.
3. Consolidar la presencia de la Mediana Empresa en el mercado interno e incrementar su participación en el de exportación.

FUNCIONES:

La empresa integradora podrá prestar servicios altamente especializados a la empresas asociadas en los siguientes aspectos:

a) TECNOLÓGICOS.

Ayuda a seleccionar su maquinaria y a mejorar la calidad de sus productos, entre otros aspectos.

b) PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.

Se promoverá la apertura de nuevos mercados en el país y en el exterior.

c) DISEÑO.

Les ayudará a seleccionar sus modelos, revisará las tendencias de la moda y qué producir con un mayor éxito en el mercado.

d) SUBCONTRATACIÓN.

Busca oportunidades para producir partes, piezas o componentes para la integración de un producto final de otras empresas, buscando la especialización de una determinada parte o conjunto así como la oferta de determinados procesos industriales.

e) FINANCIAMIENTO.

Funge como asesora y promotora en la negociación de crédito de los socios ante los diversos intermediarios financieros.

f) ACTIVIDADES EN COMÚN.

1. Podrá vender la producción por cuenta de los socios.
2. Promoverá la colocación de ofertas consolidadas.
3. Adquirirá materias primas, refacciones o maquinaria y equipo en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega en función de los mayores volúmenes de compra.
4. Adquirirá tecnología, asistencia técnica.
5. Apoyará la renovación e innovación de la maquinaria y el equipo.
6. Brindará Capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos.
7. Implantará programas para mejorar la calidad y la productividad.

g) APROVECHAMIENTO DE RESIDUOS INDUSTRIALES.

Les asesorará para lograr una mayor utilización de los materiales susceptibles de reciclarse, con la finalidad de contribuir a la preservación del medio ambiente.

h) GESTIONES ADMINISTRATIVAS.

Aseora y gestiona en los tramites administrativos, informaticos, contables, jurídicos, fiscales y de crédito que requieren para la operación de las empresas.

4.5.B PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO PARA UNIONES DE CRÉDITO.

NAFIN ha puesto un programa de reciclaje de recursos y de líneas de liquidez así como créditos de largo plazo para financiar el desarrollo de su infraestructura física con recursos del Banco Internacional de Desarrollo.

Para apoyar el fortalecimiento de su personal técnico y operativo, se están desarrollando cursos de capacitación en áreas como:

1. Análisis de crédito y evaluación de proyectos.
2. Administración y control de cartera.
3. Supervisión y seguimiento.
4. Marco legal y fiscal.
5. Administración de Tesorería.

4.5.9 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA.

Este programa está diseñado para fomentar una cultura empresarial y desarrollar el potencial que todo empresario y personal ejecutivo tiene, con objeto de elevar su eficiencia organizativa y productiva a efecto de encauzar adecuadamente importantes decisiones relacionadas con criterio de viabilidad y competitividad de las inversiones que haya que realizar. Adicionalmente, pone en contacto al empresario nacional con los centros de Adiestramiento de mano de obra adecuados a sus requerimientos y necesidades.

Los servicios de asesoría, Capacitación y asistencia técnica se proporcionan de manera descentralizada en las oficinas de NAFIN en todo el País y se asiste a las empresas en el lugar mismo en que desarrollen sus actividades productivas.

4.6 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN LA MEDIANA EMPRESA.

Como se ha venido mencionando, el sector de la mediana empresa esta cobrando, con diversidad de matices y particularidades en cada Estado de la república, una mayor importancia al interior de las economías nacionales, aun cuando el apoyo de los gobiernos resulta modesto, se observa una mayor predisposición para la obtención de líneas de financiamiento, aunque a plazos y costos financieros todavía inconvenientes; se procura incorporar al sector en los programas de desarrollo nacionales, en tanto se está incentivando progresivamente mecanismos de financiamiento tan necesarios como la constitución de fondos de garantía que respalden los préstamos solicitados por los empresarios a las entidades del sistema financiero.

No obstante los avances logrados, aún subsisten diversas restricciones que enfrenta la Mediana Empresa, mismas que deban encararse de manera integral y oportuna para darle la viabilidad y el crecimiento sostenido que requiere. Así cabe señalar que en la actualidad diversas corporaciones, fundaciones e instituciones financieras de desarrollo, cuentan con diversos programas integrales o no para satisfacer los servicios que demanda la Mediana Empresa y que recae no solo en el financiamiento, si no en ámbitos tan diversos como la CAPACITACIÓN y el ADIESTRAMIENTO, el desarrollo tecnológico, la Asistencia técnica, la Comercialización y la Asesoría Económica-Financiera, entre otros.

Será beneficioso además, que el esfuerzo que desplieguen los medianos empresarios para alcanzar una cultura empresarial más elevada sea afianzado a través de la Capacitación

y Adiestramiento permanente de Instituciones estatales y/o privadas.

Estos programas son necesarios para impulsar el desarrollo articulado del aparato productivo nacional por ello es indispensable contar con programas de apoyo que atiendan de manera específica aquellos aspectos relacionados con la operación de las empresas de menor tamaño, especialmente ahora que la generación de pocos empleos permanentes y cada vez mal remunerados, el impulso al desarrollo regional y el aprovechamiento de las oportunidades de acceso a los mercados foráneos, constituyen desafíos que debemos afrontar con rapidez, eficacia e inteligencia.

CAPITULO V

CASO PRACTICO

AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN CUATRO EMPRESAS DESTACANDO COMO PRINCIPAL OBJETIVO LA CAPACITACION.

5.1 PROBLEMÁTICA.

5.2 OBJETIVO.

5.3 HIPÓTESIS.

5.4 METODOLOGÍA.

5.4.1 PLANEACIÓN.

5.4.2 EXÁMEN.

5.4.3 EVALUACIÓN.

5.4.4 PRESENTACIÓN.

6. CONCLUSIÓN.

5.1 PROBLEMÁTICA.

Consideramos que la Mediana Empresa no imparte cursos de Capacitación y Adiestramiento adecuados a los trabajadores, porque en la gran mayoría de estas no poseen la capacidad de autofinanciamiento para cumplir con ésta función, además se desconocen los programas de apoyo a las empresas; que imparte Nacional Financiera, La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, El Instituto Mexicano del Seguro Social y otras Instituciones.

5.2 OBJETIVO

Reconocer la necesidad de implantar o actualizar programas o cursos de Capacitación y/o Adiestramiento para el beneficio de la Mediana Empresa; Proporcionando los elementos técnicos, Metodológicos y normativos que requieren la misma para la organización y operación de sus acciones de Capacitación.

5.3 HIPÓTESIS.

Si se cuenta con adecuados cursos o programas de Capacitación y/o Adiestramiento en la Mediana Empresa; entonces se verá reflejado en la productividad y eficiencia de la misma.

5.4 METODOLOGÍA.

Para llevar a cabo ésta investigación se toma como base la metodología del C.P. y L. A. Víctor M. Rubio Ragazzoni.

Nuestro programa de trabajo consiste en cuatro etapas:

- A) PLANEACIÓN.
- B) EXÁMEN.
- C) EVALUACIÓN.
- D) PRESENTACIÓN.

5.4.1 PLANEACIÓN.

a) DEFINICIÓN DEL ESTUDIO.

Auditoría Administrativa en la Mediana Empresa, destacando como principal objetivo la Capacitación.

b) DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO.

El programa de trabajo es diseñado para la Mediana Empresa y comprende un periodo de 30 días, estando sujeto a posibles cambios.

Durante el desarrollo de la investigación se establecerán las causas por el cual la Mediana Empresa no cumple con la obligación de impartir cursos de Capacitación y/o Adiestramiento a sus trabajadores para su beneficio.

c) DEFINICIÓN DEL OBJETIVO.

Descubrir las deficiencias e irregularidades referentes a la Capacitación que se imparte dentro de la Mediana Empresa, comprendiendo técnicas, Metodologías, Normas, Etc. que impidan el cumplimiento de adecuados programas para el mejoramiento de la empresa; aportando así los elementos básicos de decisión.

d) ALCANCE ESPECÍFICO DE LA AUDITORÍA.

La magnitud de la Auditoría Administrativa comprenderá sólo el área de Recursos Humanos que como resultado del diagnóstico presenta algunas deficiencias en cuanto a Capacitación se refiere.

e) DETERMINACIÓN DEL PERSONAL NECESARIO.

Para llevar a cabo ésta investigación se cuenta con los siguientes elementos:

ELEMENTOS:	FUNCIONES:
1. GALENO MENDOZA MA. TERESA	PLANEACIÓN.
2. SAUCEDO CAZARES LAURA	EXÁMEN.
	EVALUACIÓN.
	PRESENTACIÓN.

f) PROGRAMACIÓN DEL TIEMPO ESTIMADO.

Se estima que la presente Auditoría Administrativa comprenderá un periodo de 30 días el cual abarcará del día 1º. de Diciembre al 31 de Diciembre de 1996.

* Se anexan gráficas.

PROGRAMA DE TRABAJO.

ACTIVIDADES		TIEMPO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
PLANEACIÓN	EST																																		
	REAL																																		
EXAMEN	EST																																		
	REAL																																		
EVALUACIÓN	EST																																		
	REAL																																		
PRESENTACIÓN	EST																																		
	REAL																																		

g) TÉCNICAS Y MEDIOS A UTILIZAR.

Encuesta con:

1. Cuestionarios.

- A nivel operativo de cuatro empresas dentro del sector manufacturero.
- A nivel Administrativo (Gerentes, Jefes de Departamento).

2. Entrevista.

- A nivel Administrativo.

5.4.2 EXAMEN.

I. ENTREVISTA A NIVEL ADMINISTRATIVO CON LAS SIGUIENTES EMPRESAS:

EMPRESA 1.

- a) ING. MANUEL MERELLES R. (ING. DE PLANTA).
- b) LIC. LUIS EDGAR MERCADO VARGAS (ASISTENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES).

EMPRESA 2.

- a) SR. ALEJANDRO ROMERO DÍAZ. (GERENTE GENERAL).

EMPRESA 3.

- a) LIC. ARTURO PALACIO GÓMEZ. (JEFE DE PERSONAL).

EMPRESA 4.

- a) LIC. CARMEN RUIZ ROCHA. (RECURSOS HUMANOS).

II. APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS.

Para llevar a cabo la aplicación de 50 cuestionarios en cada una de las **cuatro empresas** se efectuó un total de 10 visitas obteniendo así la información de 200 cuestionarios.

**CUESTIONARIO PILOTO.
NIVEL ADMINISTRATIVO.**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO.
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN.

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____
GIRO: _____
DIRECCIÓN: _____
TELÉFONO: _____

1. ¿Que puesto ocupa en la empresa? _____
2. ¿Se imparten cursos de Capacitación y/o Adiestramiento a sus trabajadores?
SI ___ NO ___ ¿Porque? _____
3. ¿Los cursos de Capacitación y/o Adiestramiento están actualizados?
SI ___ NO ___ ¿Porque? _____
4. ¿Se supervisa la correcta aplicación o seguimiento de los cursos o programas de Capacitación y/o Adiestramiento?
SI ___ NO ___ ¿Porque? _____
5. ¿Conoce algún programa de apoyo a la mediana empresa para impartir Capacitación y /o Adiestramiento?
SI ___ NO ___ ¿Cuál? _____
6. ¿Qué factores considera necesarios para impartir los cursos de Capacitación y/o Adiestramiento?
a) Costo _____ b) Beneficio _____ c) Tiempo _____
d) Otro _____ Especifique: _____

7. Los cursos o programas de Capacitación y/o Adiestramiento se revisan por:
- a) Bimestre _____ b) Semestre _____ c) Año _____
- d) Otro _____ Especifique: _____
8. La Capacitación se aplica a:
- a) Los trabajadores de nuevo ingreso.
- b) Los trabajadores propuestos a ascenso.
- c) Todos los niveles jerárquicos.
- d) Otro _____ Especifique: _____
9. Los cursos o programas de Capacitación y/o Adiestramiento cumplen con los estándares de productividad de la empresa de manera:
- a) Deficiente _____ b) Regular _____ c) Eficiente _____
- d) Otro _____ Especifique: _____
10. ¿Que importancia tiene la Capacitación y/o Adiestramiento en su empresa?
- a) Ninguna _____ b) Poco importante _____ c) Importante _____
- d) Muy importante _____

Gracias por su colaboración.

CUESTIONARIO PILOTO.
NIVEL OPERATIVO.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO.
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN

SUBRAYE O MARQUE CON UNA X SU RESPUESTA:

1. ¿Qué puesto ocupa? _____
2. ¿Qué grado de escolaridad tiene?
 - a) primaria.
 - b) secundaria.
 - c) bachillerato.
 - d) otro _____ Especifique: _____
3. ¿A cuántos cursos de Capacitación y/o Adiestramiento a asistido?
 - a) Ninguno
 - b) de 1 a 3
 - c) de 4 a 6
 - d) otro _____ Especifique: _____
4. Cuando asiste a cursos de Capacitación y/o Adiestramiento lo hace por:
 - a) Interés en ascender.
 - b) Iniciativa propia.
 - c) Obligación.
 - d) Otro _____ Especifique: _____
5. Los cursos de Capacitación y/o Adiestramiento le han permitido:
 - a) Efectuar mejor sus labores.
 - b) Mejorar económicamente.
 - c) Aprender nuevas técnicas y conocimientos.
 - d) Otro _____ Especifique: _____

Gracias por su colaboración.

5.4.3 EVALUACIÓN.

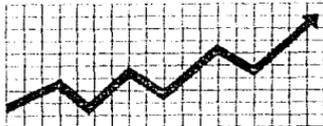
a) ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN CAPTADA.

Para llevar a cabo la evaluación es necesario presentar las siguientes gráficas.

ASPECTOS DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN A NIVEL ADMINISTRATIVO DE LAS MEDIANAS EMPRESAS.

- 1. NIVEL JERÁRQUICO.**
- 2. EMPRESAS QUE IMPARTEN CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO A SUS TRABAJADORES.**
- 3. ACTUALIZACIÓN DE CURSOS.**
- 4. SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.**
- 5. CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS O CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO EN APOYO A LA MEDIANA EMPRESA.**
- 6. PRINCIPALES FACTORES PARA IMPARTIR CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.**
- 7. REVISIÓN DE PROGRAMAS O CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.**
- 8. APLICACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.**
- 9. RESULTADOS DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.**
- 10. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.**

EMPRESAS MEDIANAS NIVEL ADMINISTRATIVO



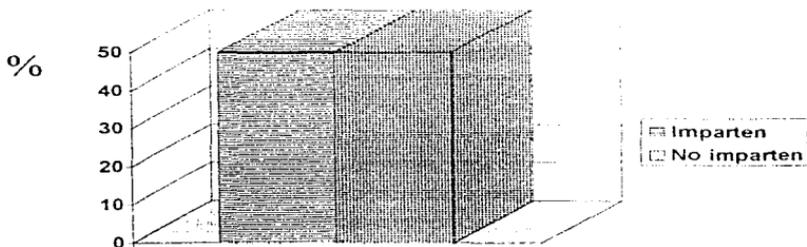
1.- Nivel Jerárquico

ADMINISTRATIVOS 100 %



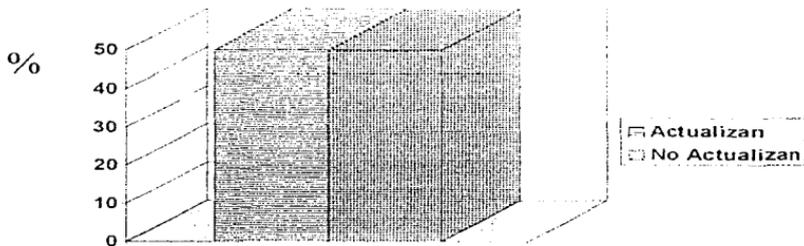
- **EL 100% DEL PERSONAL ENCUESTADO PERTENECE AL NIVEL ADMINISTRATIVO.**

2.-Empresas que imparten cursos de Capacitación y/o Adiestramiento a sus trabajadores



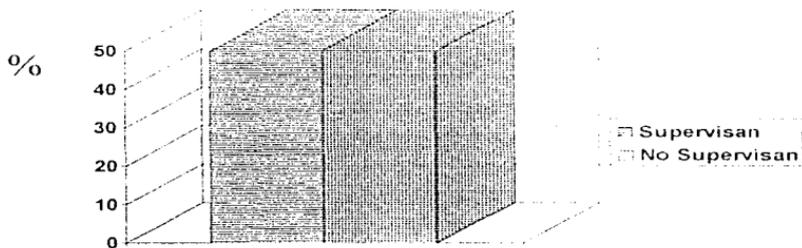
- EL 50% DE LAS EMPRESAS IMPARTEN CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO A SUS TRABAJADORES.
- EL 50% DE LAS EMPRESAS NO IMPARTEN NINGÚN CURSO DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.

3.-Empresas que actualizan Cursos ó Programas de Capacitación y/o Adiestramiento



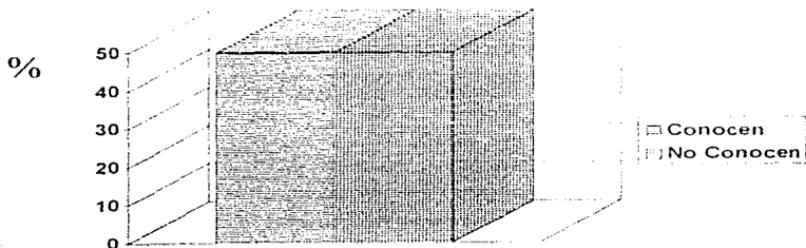
- **EL 50% DE LAS EMPRESAS ACTUALIZA SUS CURSOS Y/O PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.**
- **EL 50% DE LAS EMPRESAS NO ACTUALIZA SUS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.**

4.-Empresas que supervisan y dan seguimiento a los Cursos de Capacitación y/o Adiestramiento



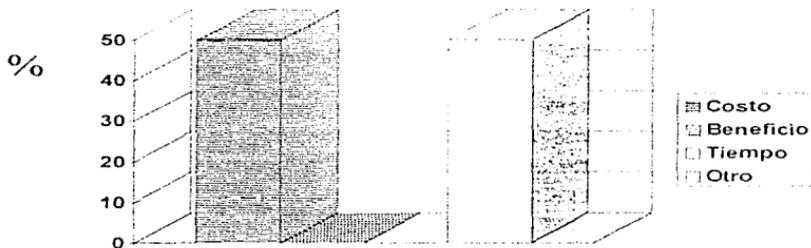
- **EL 50% DE LAS EMPRESAS SI SUPERVISA LA CORRECTA APLICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS CURSOS Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.**
- **EL 50% DE LAS EMPRESAS NO SUPERVISA, ADEMÁS DE QUE NO DA SEGUIMIENTO A LOS CURSOS Y PROGRAMAS.**

5.-Empresas que conocen Programas o Cursos de Capacitación y/o Adiestramiento en apoyo a la Mediana Empresa



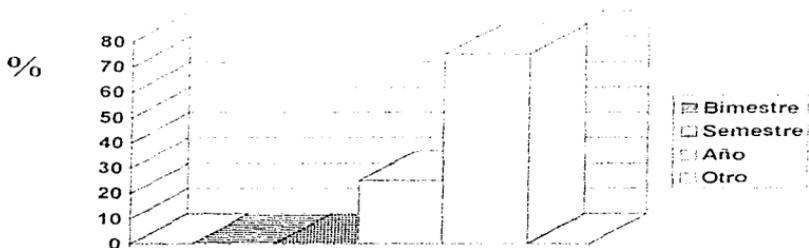
- EL 50% DE LAS EMPRESAS TIENE CONOCIMIENTOS SOBRE PROGRAMAS O CURSOS DE CAPACITACIÓN QUE PUEBAN APOYARLAS.
- EL 50% DE LAS EMPRESAS DESCONOCE LA EXISTENCIA DE CURSOS Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.

6.-Principales factores para impartir Cursos de Capacitación y/o Adiestramiento



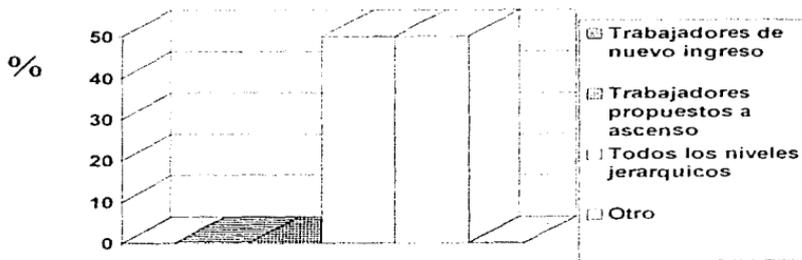
- EL 50% DE LAS EMPRESAS CONSIDERAN QUE EL COSTO ES EL FACTOR MÁS IMPORTANTE PARA IMPARTIR SUS CURSOS.
- EL 25% DE LAS EMPRESAS CONSIDERAN QUE EL COSTO Y EL BENEFICIO SON LOS FACTORES MÁS IMPORTANTES PARA IMPARTIR LOS CURSOS.
- EL 25% DE LAS EMPRESAS CONSIDERAN QUE EL COSTO, BENEFICIO Y TIEMPO SON LOS FACTORES MÁS IMPORTANTES PARA IMPARTIR CURSOS.

7.-Revisión de programas o Cursos de Capacitación y/o Adiestramiento



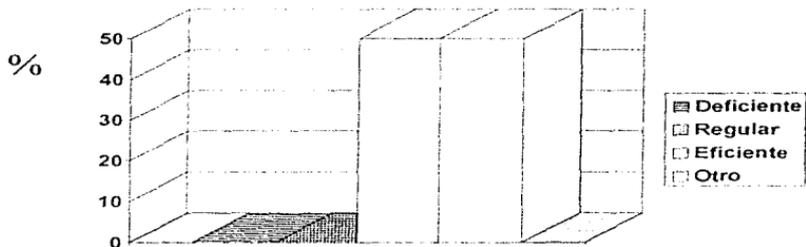
- EL 25% DE LAS EMPRESAS NO CONTESTO.
- EL 25% DE LAS EMPRESAS CONSIDERA NECESARIO REVISAR LOS CURSOS DE ACUERDO A CADA TEMPORADA, ESTO EN FUNCIÓN A SU GIRO.
- EL 25% DE LAS EMPRESAS REvisa SUS CURSOS O PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO EN CADA CAMBIO DE ADMINISTRACIÓN.
- EL 25% DE LAS EMPRESAS REvisa SUS CURSOS O PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO ANUALMENTE.

8.-Aplicación de Cursos de Capacitación y/o Adiestramiento



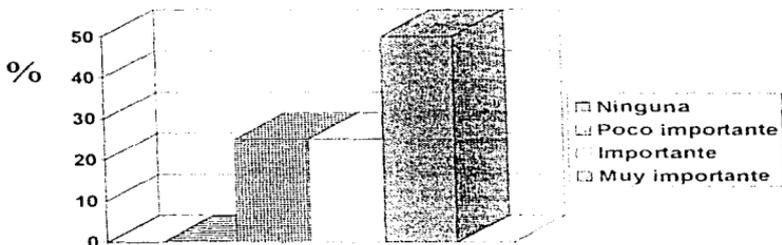
- EL 50% DE LAS EMPRESAS NO APLICA CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/ ADIESTRAMIENTO.
- EL 50% DE LAS EMPRESAS APLICA CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO A TODOS LOS NIVELES JERÁRQUICOS.

9.-Resultados de los Cursos de Capacitación y/o Adiestramiento



- EL 50% DE LAS EMPRESAS CONSIDERA QUE LOS CURSOS O PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO CUMPLEN EFICIENTEMENTE CON SUS ESTÁNDARES DE PRODUCTIVIDAD.
- EL 50% DE LAS EMPRESAS NO CONTESTO.

10.-Importancia de la Capacitación y/o Adiestramiento



- EL 50% DE LAS EMPRESAS CONSIDERA QUE LA CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO ES MUY IMPORTANTE EN LA ACTUALIDAD.
- EL 25% DE LAS EMPRESAS CONSIDERA QUE LA CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO ES IMPORTANTE.
- EL 25% DE LAS EMPRESAS CONSIDERA QUE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO SON POCO IMPORTANTES.

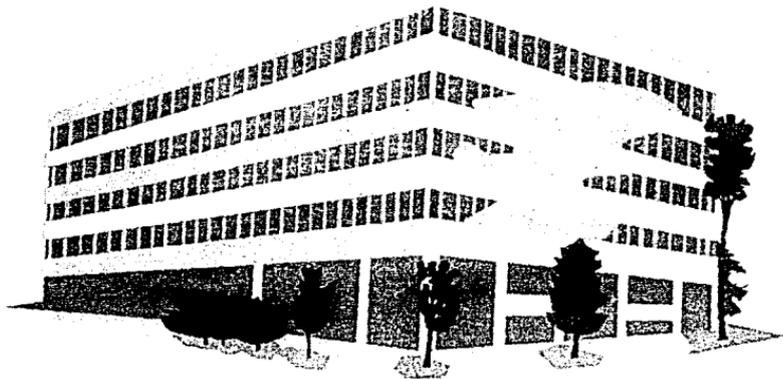
**ASPECTOS DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN A
NIVEL OPERATIVO.
EMPRESA No. 1
FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS
DEPORTIVOS.**

1. OCUPACIÓN DEL TRABAJADOR.
2. ESCOLARIDAD DEL TRABAJADOR.
3. PARTICIPACIÓN EN CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.
4. MOTIVOS POR EL CUAL EL TRABAJADOR ASISTE A CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.
5. VENTAJAS DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.

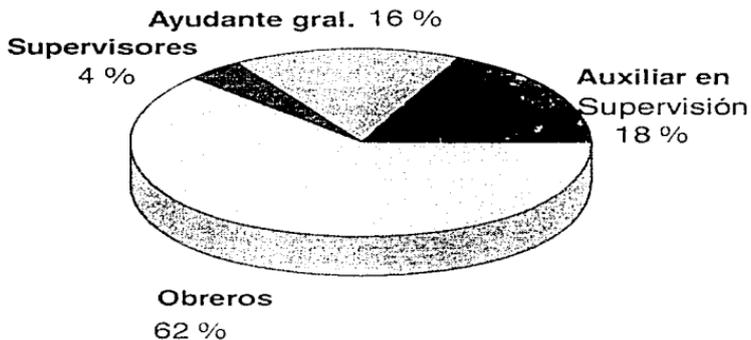
EMPRESAS MEDIANAS NIVEL OPERATIVO



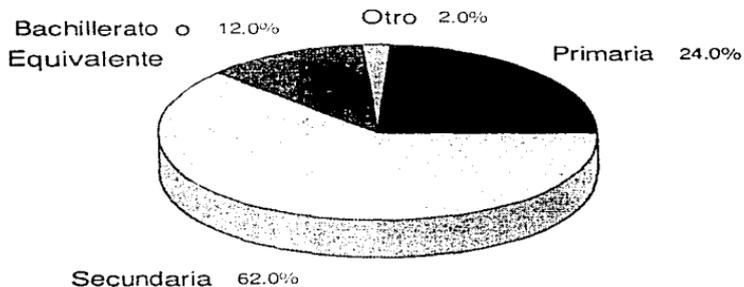
EMPRESA 1



1.- Ocupación del trabajador



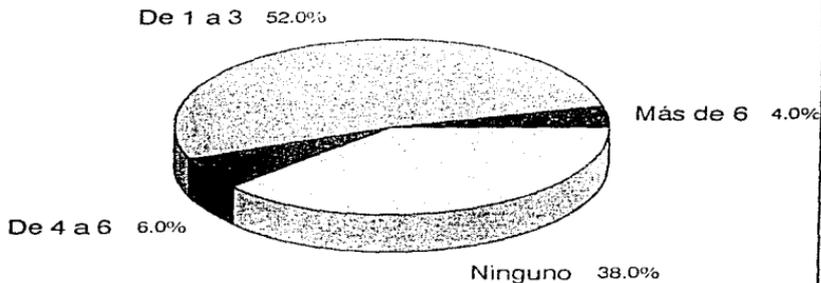
2.- Escolaridad del trabajador



- EL 62% DE LOS TRABAJADORES SON OBREROS.
- EL 18% DE LOS TRABAJADORES SON AUXILIARES EN SUPERVISIÓN.
- EL 16% DE LOS TRABAJADORES SON AYUDANTES GENERALES.
- EL 4% SON SUPERVISORES.

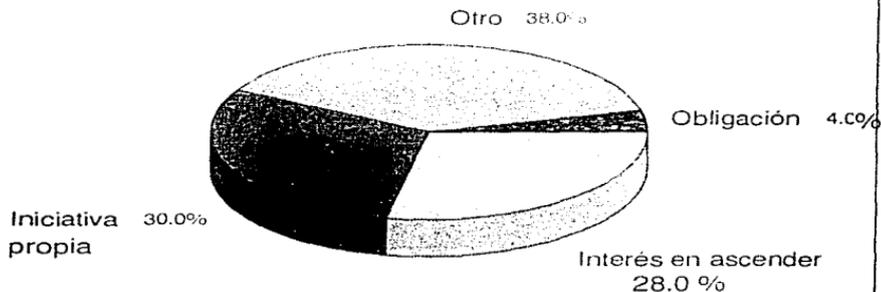
- EL 62% DE LOS TRABAJADORES CONCLUYERON LA SECUNDARIA.
- EL 24% DE LOS TRABAJADORES TIENEN PRIMARIA TERMINADA.
- EL 12% DE LOS TRABAJADORES CUENTAN CON PREPARATORIA O EQUIVALENTE.
- EL 2% CUENTAN CON UNA CARRERA TÉCNICA O COMERCIAL.

3.- Participación en cursos de capacitación y/o Adiestramiento



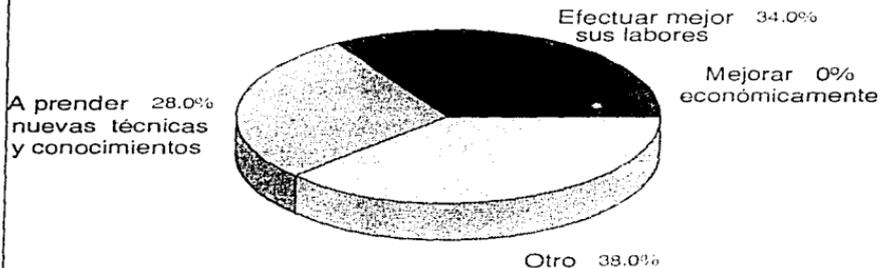
- EL 52% DE LOS TRABAJADORES HA ASISTIDO POR LO MENOS A 3 CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.
- EL 38% DE LOS TRABAJADORES NO HA PARTICIPADO EN NINGÚN CURSO DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.
- EL 6% DE LOS TRABAJADORES HA ASISTIDO POR LO MENOS A 6 CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.
- EL 4% DE LOS TRABAJADORES HA PARTICIPADO EN MÁS DE 6 CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.

4.- Motivos por el cual el trabajador asiste a cursos de Capacitación y/o Adiestramiento



- EL 38% DE LOS TRABAJADORES NO CONTESTO.
- EL 30% DE LOS TRABAJADORES ASISTE A LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO POR INICIATIVA PROPIA.
- EL 28% DE LOS TRABAJADORES ASISTE A LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO POR INTERÉS EN ASCENDER.
- EL 4% DE LOS TRABAJADORES ASISTE POR OBLIGACIÓN.

5.- Ventajas de los cursos de Capacitación y/o Adiestramiento

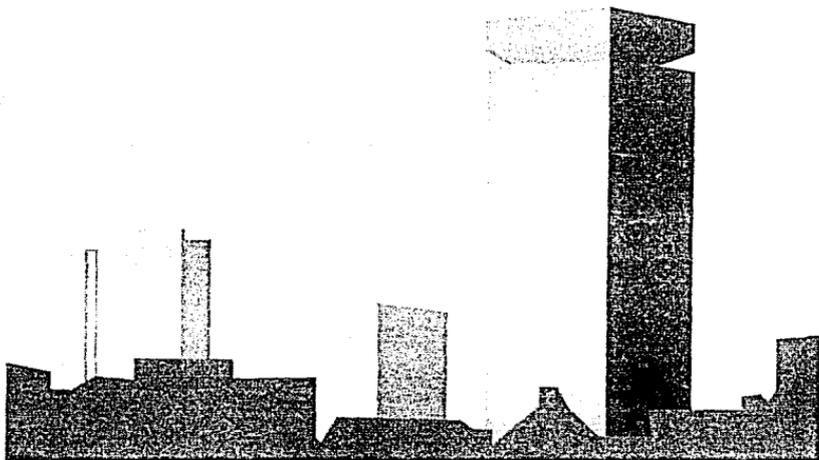


- EL 38% DE LOS TRABAJADORES NO CONTESTO.
- EL 34% DE LOS TRABAJADORES LE HA PERMITIDO MEJORAR SUS LABORES.
- EL 28% DE LOS TRABAJADORES HA ADQUIRIDO NUEVAS TÉCNICAS Y CONOCIMIENTOS.

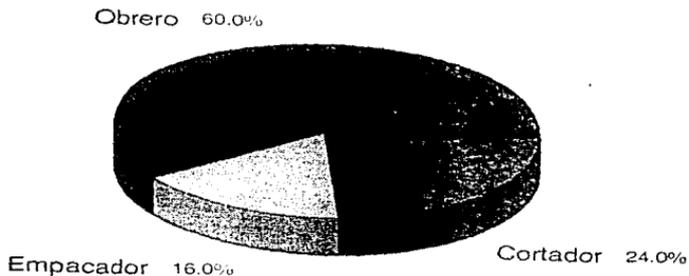
**ASPECTOS DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN A
NIVEL OPERATIVO.
EMPRESA No. 2
FABRICACIÓN DE ENVASES DE
PLÁSTICOS.**

1. OCUPACIÓN DEL TRABAJADOR.
2. ESCOLARIDAD DEL TRABAJADOR.
3. PARTICIPACIÓN EN CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.
4. MOTIVOS POR EL CUAL EL TRABAJADOR ASISTE A CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.
5. VENTAJAS DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.

EMPRESA 2

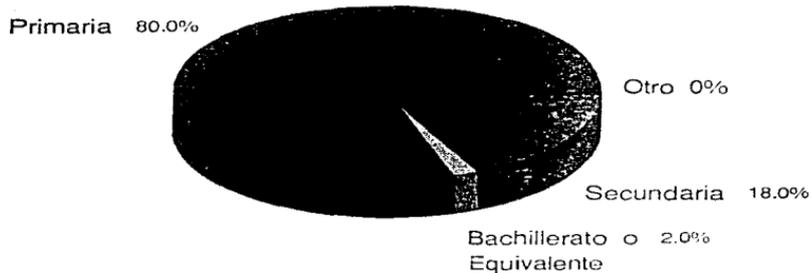


1.- Ocupación del trabajador



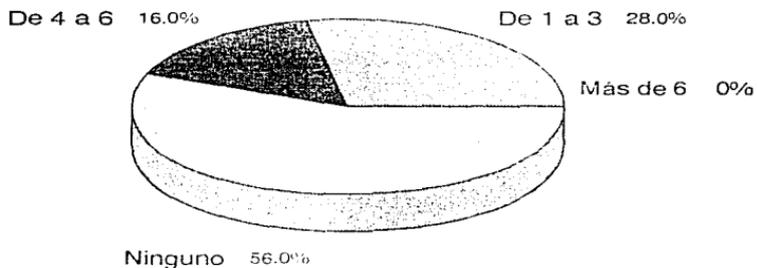
- EL 60% DE LOS TRABAJADORES SON OBREROS.
- EL 24% DE LOS TRABAJADORES SON EMPACADORES.
- EL 16% DE LOS TRABAJADORES SON CORTADORES.

2.- Escolaridad del trabajador



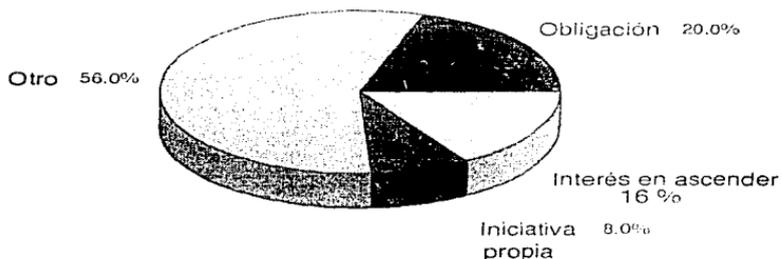
- EL 80% DE LOS TRABAJADORES TIENEN PRIMARIA TERMINADA.
- EL 18% DE LOS TRABAJADORES CONCLUYERON LA SECUNDARIA.
- EL 2% DE LOS TRABAJADORES CUENTAN CON BACHILLERATO O EQUIVALENTE.

3.- Participación en cursos de capacitación y/o Adiestramiento



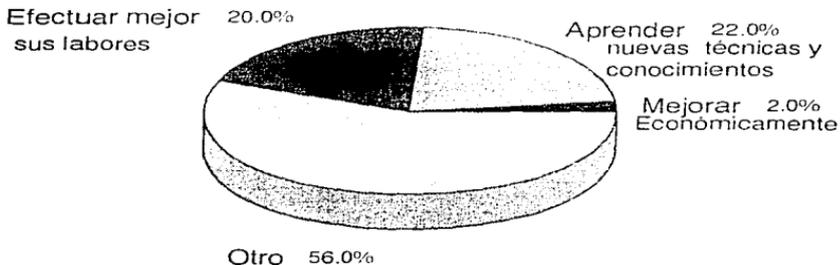
- EL 56% DE LOS TRABAJADORES NO HA ASISTIDO A NINGÚN CURSO DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.
- EL 28% DE LOS TRABAJADORES HA ASISTIDO POR LO MENOS A 3 CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.
- EL 16% DE LOS TRABAJADORES HA PARTICIPADO EN POR LO MENOS 6 CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.

4.- Motivos por el cual el trabajador asiste a cursos de Capacitación y/o Adiestramiento



- EL 56% DE LOS TRABAJADORES NO CONTESTO POR NO HABER ASISTIDO A NINGÚN CURSO DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.
- EL 20% DE LOS TRABAJADORES ASISTE A LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO POR OBLIGACIÓN.
- EL 16% DE LOS TRABAJADORES ASISTE A LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO POR INTERÉS EN ASCENDER.
- EL 8% DE LOS TRABAJADORES ASISTE A LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO POR INICIATIVA PROPIA.

5.- Ventajas de los cursos de Capacitación y/o Adiestramiento

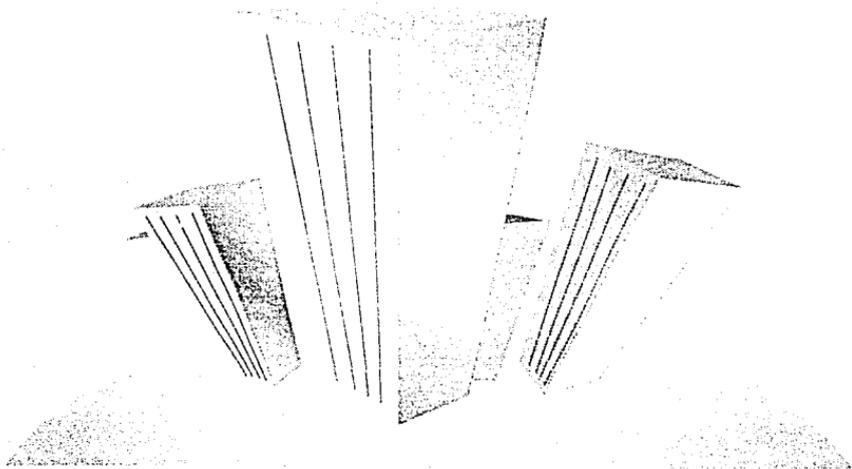


- EL 56% DE LOS TRABAJADORES NO CONTESTO POR NO HABER ASISTIDO A NINGÚN CURSO DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.
- EL 22% DE LOS TRABAJADORES HA ADQUIRIDO NUEVAS TÉCNICAS Y CONOCIMIENTOS.
- EL 20% DE LOS TRABAJADORES LE HA PERMITIDO MEJORAR SUS LABORES.
- EL 2% DE LOS TRABAJADORES ASISTE A LOS CURSOS PARA MEJORAR ECONÓMICAMENTE.

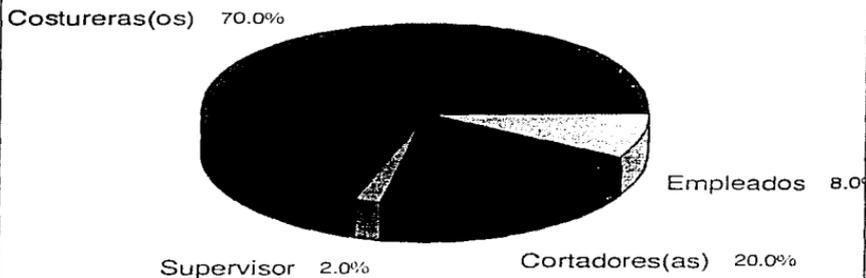
**ASPECTOS DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN A
NIVEL OPERATIVO.
EMPRESA No. 3
FABRICACIÓN DE ROPA.**

1. OCUPACIÓN DEL TRABAJADOR.
2. ESCOLARIDAD DEL TRABAJADOR.
3. PARTICIPACIÓN EN CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.
4. MOTIVOS POR EL CUAL EL TRABAJADOR ASISTE A CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.
5. VENTAJAS DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.

EMPRESA 3



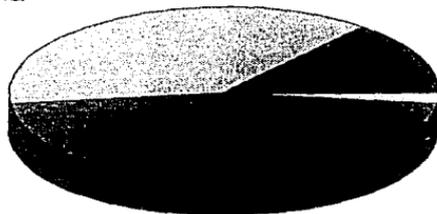
1.- Ocupación del trabajador



- EL 70% DE LOS TRABAJADORES SON COSTURERAS
- EL 20% DE LOS TRABAJADORES SON CORTADORES.
- EL 8% SON EMPLEADOS.
- EL 2% SON SUPERVISORES.

2.- Escolaridad del trabajador

Secundaria 38.0%



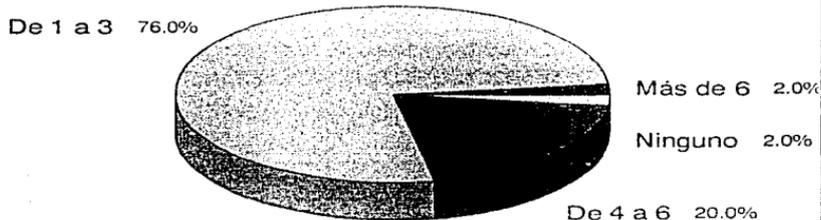
Bachillerato o
Equivalente
14 %

Otro 2.0%

Primaria 46.0%

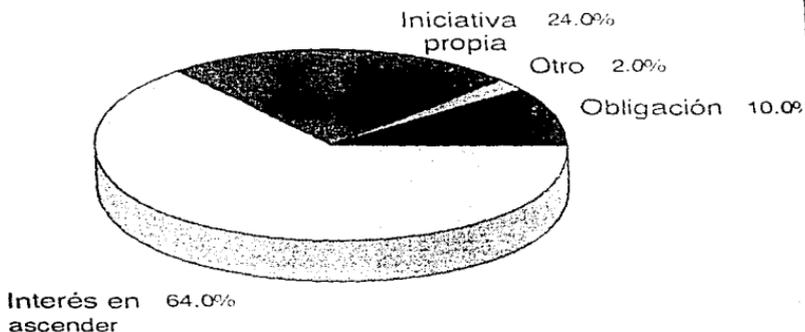
- **EL 46% DE LOS TRABAJADORES TIENEN PRIMARIA TERMINADA.**
- **EL 38% DE LOS TRABAJADORES CONCLUYERON LA SECUNDARIA.**
- **EL 14% DE LOS TRABAJADORES CUENTAN CON BACHILLERATO O EQUIVALENTE.**
- **EL 2% DE LOS TRABAJADORES CUENTAN CON UNA CARRERA TÉCNICA.**

3.- Participación en cursos de capacitación y/o Adiestramiento



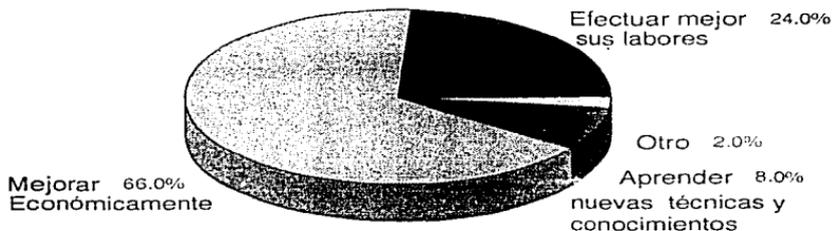
- EL 76% DE LOS TRABAJADORES HA ASISTIDO POR LO MENOS A 3 CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.
- EL 20% DE LOS TRABAJADORES HA ASISTIDO POR LO MENOS A 6 CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.
- EL 2% DE LOS TRABAJADORES HA PARTICIPADO EN MÁS DE 6 CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.
- EL 2% DE LOS TRABAJADORES NO HA RECIBIDO NINGÚN CURSO DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.

4.- Motivos por el cual el trabajador asiste a cursos de Capacitación y/o Adiestramiento



- EL 64% DE LOS TRABAJADORES ASISTE A LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO POR INTERÉS EN ASCENDER.
- EL 24% DE LOS TRABAJADORES ASISTE A LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO POR INICIATIVA PROPIA.
- EL 10% DE LOS TRABAJADORES ASISTE A LOS CURSOS POR OBLIGACIÓN.
- EL 2% NO CONTESTO.

5.- Ventajas de los cursos de Capacitación y/o Adiestramiento

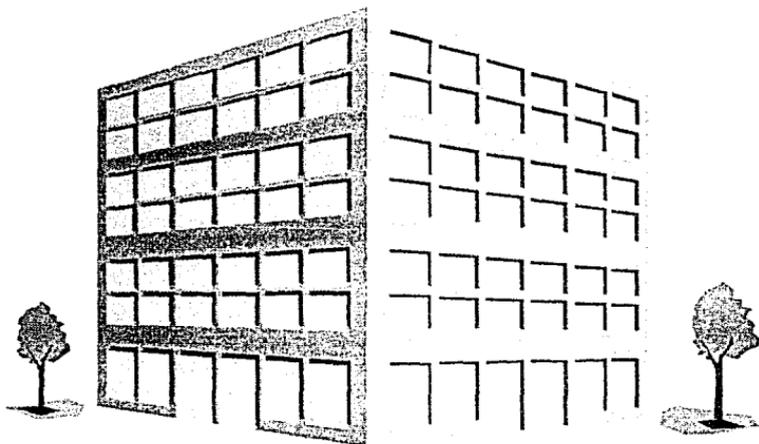


- EL 66% DE LOS TRABAJADORES ASISTE A LOS CURSOS PARA MEJORAR ECONÓMICAMENTE.
- EL 24% DE LOS TRABAJADORES LE HA PERMITIDO MEJORAR SUS LABORES.
- EL 8% DE LOS TRABAJADORES HA ADQUIRIDO NUEVAS TÉCNICAS Y CONOCIMIENTOS.
- EL 2% NO CONTESTO.

**ASPECTOS DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN A
NIVEL OPERATIVO.
EMPRESA No. 4
ELABORACIÓN DE ALIMENTOS.**

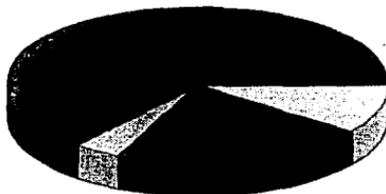
1. OCUPACIÓN DEL TRABAJADOR.
2. ESCOLARIDAD DEL TRABAJADOR.
3. PARTICIPACIÓN EN CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.
4. MOTIVOS POR EL CUAL EL TRABAJADOR ASISTE A CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.
5. VENTAJAS DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.

EMPRESA 4



1.- Ocupación del trabajador

Empacador 64.0%



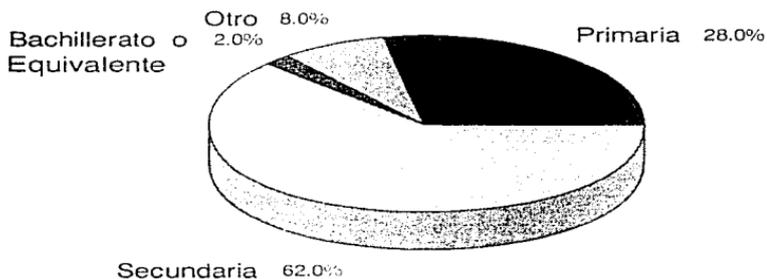
Auxiliar Gral.
10 %

Supervisor 4.0%

Etiketador 22.0%

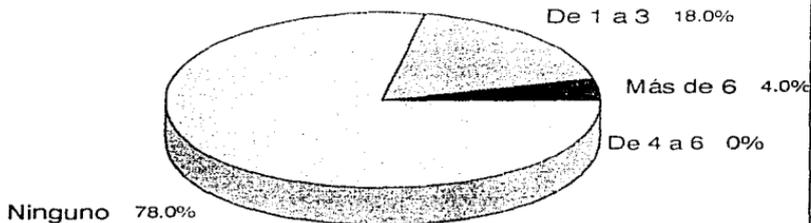
- **EL 64% DE LOS TRABAJADORES SON EMPACADORES.**
- **EL 22% DE LOS TRABAJADORES SON ETIQUETADORES.**
- **EL 10% DE LOS TRABAJADORES SON AUXILIARES GENERALES.**
- **EL 4% SON SUPERVISORES.**

2.- Escolaridad del trabajador



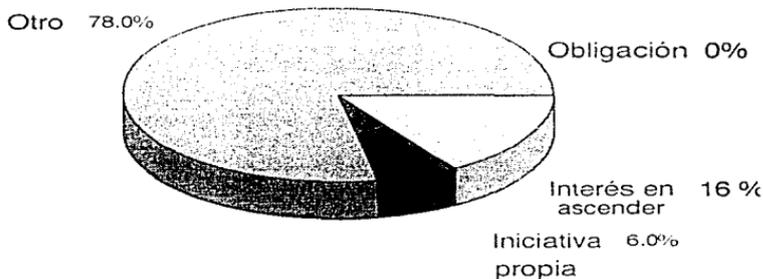
- **EL 62% DE LOS TRABAJADORES TIENEN SECUNDARIA.**
- **EL 28% DE LOS TRABAJADORES TIENEN PRIMARIA.**
- **EL 8% DE LOS TRABAJADORES CUENTAN CON UNA CARRERA TÉCNICA O LICENCIATURA.**
- **EL 2% DE LOS TRABAJADORES CUENTAN CON BACHILLERATO O EQUIVALENTE.**

3.- Participación en cursos de capacitación y/o Adiestramiento



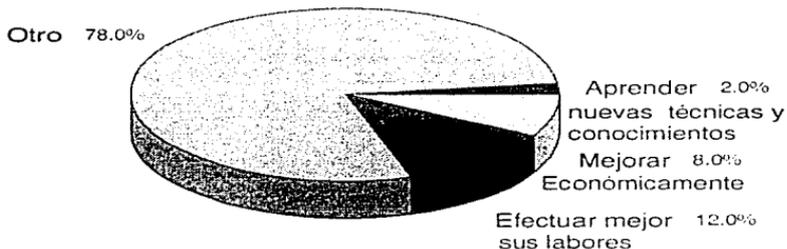
- EL 78% DE LOS TRABAJADORES NO HA RECIBIDO NINGÚN CURSO DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.
- EL 18% DE LOS TRABAJADORES HA ASISTIDO POR LO MENOS A 3 CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.
- EL 4% DE LOS TRABAJADORES HA ASISTIDO A MÁS DE 6 CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.

4.- Motivos por el cual el trabajador asiste a cursos de Capacitación y/o Adiestramiento



- EL 78% NO CONTESTO POR NO HABER RECIBIDO NINGÚN CURSO DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO.
- EL 16% DE LOS TRABAJADORES ASISTE POR INTERÉS EN ASCENDER.
- EL 6% DE LOS TRABAJADORES ASISTE A CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO POR INICIATIVA PROPIA.

5.- Ventajas de los cursos de Capacitación y/o Adiestramiento



- **EL 78% DE LOS TRABAJADORES NO CONTESTO.**
- **EL 12% DE LOS TRABAJADORES LE HA PERMITIDO MEJORAR SUS LABORES.**
- **EL 8% DE LOS TRABAJADORES ASISTE A LOS CURSOS PARA MEJORAR ECONÓMICAMENTE.**
- **EL 2% DE LOS TRABAJADORES HA ADQUIRIDO NUEVAS TÉCNICAS Y CONOCIMIENTOS.**

b) JERARQUIZACIÓN DE OBSERVACIONES.

- 1. Falta de liquidez para solventar los cursos o programas de Capacitación y/o Adiestramiento.**
- 2. Falta de conocimientos para impartir adecuadamente los cursos o programas de Capacitación y/o Adiestramiento.**
- 3. Inadecuada supervisión y seguimiento de los cursos o programas de Capacitación y/o Adiestramiento.**

OTRAS OBSERVACIONES DE GRAN IMPORTANCIA.

- 1. No existe la correcta vigilancia para verificar si las empresas están cumpliendo con una de las principales obligaciones que es la de Capacitar al trabajador.**
- 2. Escasa promoción y difusión de los programas de apoyo a la Mediana Empresa en cuanto a Capacitación se refiera.**
- 3. El trabajador que ha recibido Capacitación y/o Adiestramiento se encuentra en la mayor disposición para participar en otros cursos de Capacitación y/o Adiestramiento.**
- 4. Los trabajadores que han participado en cursos de Capacitación y/o Adiestramiento han aprendido nuevas técnicas y conocimientos logrando así contribuir a la productividad y eficiencia de la empresa.**

c) RECOMENDACIONES.

1. Recurrir a las instituciones o programas de apoyo financiero a la Mediana Empresa con el fin de obtener la información que satisfaga las necesidades de la misma y así pueda solventar los cursos o programas de Capacitación y/o Adiestramiento.

Entre los programas antes mencionados se encuentran: *

- a) PROMIN. (Programa Único de Financiamiento a la Modernización Industrial).
- b) PROGRAMA DE GARANTÍAS.
- c) PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA.
- d) PROGRAMA EXTRAORDINARIO DE CAPITAL DE RIESGO.
- e) PRODEM (Programa de Desarrollo Empresarial).
- f) PROGRAMA INSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES.
- g) PROGRAMA DE APOYO AL DESARROLLO DE EMPRESAS INTEGRADORAS.
- h) PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO PARA UNIONES DE CRÉDITO.
- i) PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA. *

***Nota: Programas de Apoyo de Nacional Financiera.**

- 2. Contratar a un agente Capacitado que desarrolle programas de acuerdo a las necesidades de la empresa y que cuente con el perfil idóneo para que imparta de manera satisfactoria los cursos de Capacitación y/o Adiestramiento.**
- 3. Designar a la persona idónea para vigilar y llevar a cabo el adecuado seguimiento de los cursos o programas de Capacitación y/o Adiestramiento, así como contar con un registro que especifique los antecedentes de los cursos anteriores.**
- 4. Reconocer la importancia de la Capacitación y/o Adiestramiento en la empresa para aumentar la productividad y eficiencia de la misma.**
- 5. Implantar una política para Capacitar al personal de todos los niveles jerárquicos contribuyendo así al buen desarrollo de la empresa.**
- 6. Tomar en cuenta las opiniones o sugerencias del trabajador en cuanto a los cursos de Capacitación y/o Adiestramiento ya que puede ser la primera persona que puede darse cuenta de las carencias e irregularidades existentes en la empresa, previniendo así cualquier fallo a futuro.**
- 7. Sugerimos ser respetuosos a la Ley Federal del Trabajo de acuerdo al Artículo 153, ya que nos dice que es una obligación adiestrar y capacitar al trabajador para evitar multas y sanciones por no cumplir con esta disposición, destacando que la misión del Administrador es proteger los recursos humanos y el patrimonio de la empresa.**

5.4.4 PRESENTACIÓN.

INFORME FINAL DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.	
OBJETIVO: AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA MEDIANA EMPRESA	
ÁREA: RECURSOS HUMANOS. FUNCIÓN: CAPACITACIÓN.	
FECHA:	
INICIO	TÉRMINO
1º DE DIC. DE 1996	29 DE DIC. 1996
ALCANCE: La magnitud de la Auditoría Administrativa comprende solo el área de Recursos Humanos que como resultado del diagnóstico presenta algunas deficiencias en cuanto a Capacitación se refiere dentro de la Mediana Empresa.	
PRINCIPALES INCONSISTENCIAS:	RECOMENDACIONES:
1. Falta de liquidez para solventar los cursos o programas de Capacitación y/o Adiestramiento.	1. Recurrir a las instituciones o programas de apoyo financiero a la Mediana Empresa con el fin de obtener la información que satisfaga las necesidades de la misma y así pueda solventar los cursos o programas de Capacitación y/o Adiestramiento.

**PRINCIPALES
INCONSISTENCIAS:**

2. Falta de conocimientos para impartir adecuadamente los cursos o programas de Capacitación y/o Adiestramiento.
3. Inadecuada supervisión y seguimiento de los cursos o programas de Capacitación y/o Adiestramiento.

OTRAS OBSERVACIONES:

1. No existe la correcta vigilancia para verificar si las empresas están cumpliendo con una de las principales obligaciones que es la de capacitar al trabajador.
2. Escasa promoción y difusión de los programas de apoyo a la mediana empresa en cuanto a Capacitación se refiere.
3. El trabajador que ha recibido Capacitación y/o Adiestramiento se

RECOMENDACIONES:

2. Contratar a un agente capacitador que desarrolle programas de acuerdo a las necesidades de la empresa y que cuente con el perfil idóneo para que imparta de manera satisfactoria los cursos de capacitación y/o Adiestramiento.
3. Designar a la persona idónea para vigilar y llevar a cabo el adecuado seguimiento de los cursos o programas de Capacitación y/o Adiestramiento, así como contar con un registro que especifique los antecedentes de los cursos anteriores.
4. Reconocer la importancia de la capacitación y/o Adiestramiento en la empresa para aumentar la productividad y la eficiencia de la misma.
5. Implantar una política para capacitar al personal de todos los niveles jerárquicos contribuyendo así al buen desarrollo de la empresa.
6. Tomar en cuenta las opiniones o sugerencias del trabajador en cuanto a

encuentra en la mayor disposición para participar en otros cursos de Capacitación y/o Adiestramiento .

4. Los trabajadores que han participado en cursos de Capacitación y/o Adiestramiento han aprendido nuevas técnicas y conocimientos logrando así contribuir a la productividad y eficiencia de la empresa.

los cursos de Capacitación y/o Adiestramiento ya que puede ser la primera persona que pueda darse cuenta de las carencias e irregularidades existentes en la empresa, previniendo así cualquier falla a futuro.

CONCLUSIÓN:

Detectamos que las Empresas Medianas se ven limitadas en su productividad y eficiencia debido a inadecuados cursos o programas de Capacitación y/o Adiestramiento; corroborando así que es de vital importancia el fortalecimiento de la Capacitación dentro de todos los niveles jerárquicos a través de instituciones o programas de apoyo financiero que se adapten a las necesidades de la empresa y posteriormente comprometerse a darle un adecuado seguimiento y supervisión de capacitación para evitar posibles fracasos.

6. CONCLUSIÓN.

Nosotros como estudiantes de la UNAM. Queremos dejar constancia de nuestro interés por seguir contribuyendo al desarrollo educativo. Por ello las reflexiones que integran ésta investigación constituyen nuestra aportación debate de uno de los temas más importantes hoy día que es la Capacitación y/o Adiestramiento en la Mediana Empresa, que México requiere para intensificar la modernización del sector fabril.

Para algunos empresarios resulta difícil aceptar que las acciones de Capacitación requieren de una planeación estratégica y de una participación de la planeación estratégica global de la Empresa, así como del reconocimiento del capacitador a un alto nivel directivo, lo que impide o dificulta la efectividad de la Capacitación, éste fenómeno de resistencia al cambio está muy arraigado en la Mediana Empresa que no desea modificar sus procedimientos tradicionales, para algunos empresarios resulta costoso invertir en personal asignado a ésta actividad, pero no debe perderse de vista que es una inversión a largo plazo con mayores beneficios.

El nuevo escenario económico nacional, para la Mediana Empresa signo distintivo en la intensa competencia por el mercado, plantea importantes desafíos para el empresario. Las empresas mejor preparadas con mayor productividad, eficacia administrativa, eficiencias en procesos y equipos, capacitación y especialización de sus trabajadores, calidad en procesos y servicios serán las únicas en vencer esos desafíos y afrontar nuevas oportunidades exitosamente.

BIBLIOGRAFÍA:

1. Adam Adam Alfredo, Beceril Lozada Guillermo "La Auditoría interna en la Administración Publica Federal" IMCP México, D.F. 1980 pag. 17.
2. Alvarez Anguiano Jorge, "Apuntes de Auditoría Administrativa". F.C.A.
3. Amaro Guzman Raymundo, "Administración del Personal". Edit. Noriega México D.F. 1990 pag. 266.
4. Arias Galicia Fernando " Administración de Recursos Humanos". Edit. Trillas, México D.F. 1994 pag. 319,478.
5. Arias Galicia Fernando " Introducción a la Metodología de la Investigación en Ciencias de la Administración y comportamiento. Edit. Trillas México D.F. 1991 pag. 128.
6. Barajas Medina Jorge "Curso Introductorio a la Administración". Edit. Trillas México D.F. 1994 pag. 94.
7. Biblioteca Práctica de Negocios "Administración de Personal y recursos humanos". Edit. Mc. Graw Hill, México 1988, pag. 87-100.
8. Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Tomo 2 NAFIN México 1992, pag. 14-23.
9. Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Tomo 7 NAFIN, INEGI 1993, Pag. 30-31.
10. Calderón Cordova Hugo "Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal" Edit. Limusa, México, D.F. 1982 Pag. 127.

11. **Camara Nacional de la Industria de la Transformación.** "La Nueva Política Industrial". Propuesta, Dic. 1994 Pag. 129.
12. **C. Certo Samuel** " Administración Moderna" Edit. Interamericana, México D.F. 1990 pag. 253.
13. **Fernández Arena José Antonio** "Principios Administrativos" Edit. Diana 2ª edición México, D.F. 1992.
14. **F. Merril Harwood** "Clásicos en Administración" Edit. Noriega México, D.F. 1992.
15. **Los Recursos Humanos en la Empresa** "La Empresa, Dirección y Administración". Vol. 1 Edit. Plaza & Janés. México 1990 pag. 12-14.
16. **Nacional Financiera, S.N.C** "La Banca de Desarrollo para la Modernización Empresarial. Impresión Artes Gráficas Panorama S.A. México 1992 pag. 7,9-12.
17. **Mercado de Valores NAFIN, Año LIV,** Agosto 1994 vol. 8 pag. 18-57.
18. **Mercado de Valores NAFIN, Año LV,** Noviembre 1995 vol. 11 pag. 26-27.
19. **Mercado de Valores NAFIN, Año LVI,** Julio 1996 vol. 7 pag. 60.
20. **Reyes Ponce Agustín** "Administración de Empresas " Edit. Limusa Noriega, México, 1993 pag. 73.

- 21.** Rodríguez Valencia J. "Administración Moderna de Personal 1" Edit. Ecasa México 1994 pag. 34.
- 22.** Rubio Ragazzoni Víctor, Hernández Fuentes Jorge, "Guía Práctica de Auditoría Administrativa", Edit. Pac. 3ª Edición México, 1991.
- 23.** Secretaría del Trabajo y Previsión Social "Guías Técnicas para organizar y operar el proceso capacitador" Folletos 1-7. México D.F. 1995.
- 24.** Suárez Suárez Andres " La Moderna Auditoría un Análisis Conceptual y Metodológico" Edit. Mc. Graw Hill, 1991. Pag. 1-4, 71.
- 25.** William P. Leonard. " Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos" Edit. Diana Técnico. México 1995.