



89  
201

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE UNA  
MICROEMPRESA QUE OFRECE SERVICIOS  
DE CAPACITACION AUTOMOTRIZ

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTAN:

LUCIA MENEZ LOPEZ  
MIREYA MAURICIA SOLIS FRANCO

ASESOR DEL SEMINARIO:

C.P. y L.A.E. JORGE ALVAREZ ANGUIANO



MEXICO, D.F.

1997.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.

DECLARACIONES

A mis padres:

Por realizar el gran esfuerzo y brindarme la oportunidad de alcanzar mi tan anhelado objetivo que es "mi carrera Profesional"

A mi gran Amor:

Vida

Por ese incondicional e invaluable apoyo que siempre me ha brindado, el cual me ayudó a desarrollarme Personal y Profesionalmente.

A mis Profesores:

A cada uno de mis Profesores por brindarme sus conocimientos, que son la base de mi Profesión

LUCIA MATEO 2007/07

*AGRADEZCO:*

*A mis padres por quienes es posible la  
realización de todas mis metas através de su apoyo incondicional*

*a mi hermana por brindarme su comprensión,  
escucharme e impulsarme para seguir adelante.*

*a mis hermanos, amigos y microempresarios  
que hicieron posible esta investigación.*

*MIREYA SOLIS FRANCO.*

# **AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE UNA MICROEMPRESA QUE OFRECE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN AUTOMOTRIZ.**

## **INDICE**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **CAPITULO I. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA**

1.1. Definición de la microempresa	1
1.2. Origen de la microempresa	3
1.3. Importancia de la microempresa	4
1.4. Problemas de la microempresa	6
1.5 Instrumentos de fomento a las microempresas	7
1.5.1 Programa de Modernización y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Industria	8
1.5.2 Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO)	9
1.5.3 FOPYME	11

#### **CAPITULO II. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

2.1. Concepto de Control	14
2.1.1. Etapas del control	14
2.2. Origen de la Auditoria Administrativa	15
2.2.1. Concepto de Auditoria Administrativa	16
2.2.2. Fines y Alcances	18
2.3. Enfoques de la Auditoría Administrativa	18
2.3.1. Enfoque de William P. Leonard	19
2.3.1.1. Concepto de Auditoria Administrativa	19
2.3.1.2. Detalles a Estudiar	20
2.3.1.3. Proceso de la Auditoría Administrativa	21

2.3.2. Enfoque de Banco de México (Análisis Factorial)	24
2.3.2.1. Concepto de Auditoría Administrativa y de Productividad	24
2.3.2.2. Factores de Operación	26
2.3.2.3. Proceso del Análisis Factorial	27
2.3.2.4. Determinación del Factor Limitante	29
2.3.3. Enfoque de Fernández Arena	30
2.3.3.1. Concepto	30
2.3.3.2. Proceso	30
2.3.3.3. Herramientas y Escala de Evaluación	31
2.3.3.4. Contenido del Informe	33
2.3.4. Auditoría Gubernamental	35
2.3.4.1. Concepto	35
2.3.4.2. Clases y Tipos de Auditoría	35
2.3.4.3. Metodología de Auditoría Gubernamental	37

### **CAPITULO III. CAPACITACIÓN**

3.1. Evolución de la Capacitación	38
3.1.1. Aprendices	38
3.1.2. Gremios	38
3.1.3. Escuelas Industriales	39
3.2. Concepto	40
3.2.1 Objetivos de la Capacitación	42
3.3. Fundamentación y Reglamentación en México	43
3.3.1. Artículo 123 Constitucional (Fundamentación)	43
3.3.2. Ley Federal del Trabajo (Reglamentación)	44
3.3.3. Comisiones Mixtas	46
3.4. Teoría de Sistemas	47
3.4.1. Sistema de Recursos Humanos	48
3.4.2. Subsistema de Capacitación	49

<b>3.5. Proceso de la Capacitación</b>	<b>50</b>
<b>3.5.1. Planeación</b>	<b>51</b>
<b>3.5.2. Organización</b>	<b>52</b>
<b>3.5.3. Dirección</b>	<b>54</b>
<b>3.5.4. Control</b>	<b>55</b>

<b>CASO PRACTICO</b>	<b>57-154</b>
----------------------	---------------

**CONCLUSIONES**

**BIBLIOGRAFIA**

## INTRODUCCION

La presente tesis está basada en la investigación teórico-práctica, a través de la cual aplicamos los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración; la parte teórica se desarrolló en tres capítulos que son: Capítulo I. Generalidades de la microempresa, Capítulo II. Auditoría Administrativa, Capítulo III. Capacitación, consideramos la inclusión de estos tres capítulos debido a que se encuentran estrechamente relacionados con el tema seleccionado "AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE UNA MICROEMPRESA QUE OFRECE SERVICIOS DE CAPACITACION AUTOMOTRIZ".

Mientras que el caso práctico consiste en la aplicación de la Auditoría Administrativa a la empresa seleccionada, es por ello que en primera instancia desglosamos las generalidades de la microempresa, ya que consideramos de suma importancia, el estudiar y analizar el funcionamiento de cualquier microempresa en México, lo cual nos conlleva a observar gran parte de la problemática económica, política, social y cultural a nivel macroeconómico.

En base a dicho análisis reflejamos la falta de conocimientos y aplicaciones administrativas, teniendo como consecuencia deficientes resultados, por lo que la Auditoría Administrativa es una herramienta fundamental, a través de la cual los microempresarios, pueden apoyarse para

examinar y conocer la problemática que existe en sus empresas, permitiéndoles de esta manera optimizar sus recursos logrando eficientemente sus objetivos.

Primer capítulo: **“GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA”**, comenzamos por mencionar el concepto de microempresa, así como las características que debe cumplir para ser considerada microempresa, partiendo de la definición de empresa, ya que esta nos servirá de referencia para llegar a comprender la definición de una microempresa.

Por otro lado hablaremos sobre el origen de la microempresa, mencionando el desarrollo que está tiene en la economía de nuestro País, sin dejar de considerar que la mayoría de microempresas nace como una alternativa a aquellas personas que desean independencia económica.

Las condiciones económicas que se han presentado en las últimas décadas han traído como consecuencia un crecimiento acelerado del número de microempresarios, llegando a ser de suma importancia en el ámbito nacional empresarial, sin embargo desgraciadamente existen deficiencias en el funcionamiento de las mismas, debido a que los empresarios son personas que se han ido formando pragmáticamente y no tienen una formación académica para poder llevar acabo una gestión organizacional , razón por la cual se enfrentan a diversos problemas que no logran superar llegando con ello a desaparecer.

Estas empresas son tan pequeñas que la mayoría no tiene la capacidad económica y administrativa suficiente para enfrentar la grave situación económica, esto hace imprescindible que se desarrollen apoyos a las mismas, por ello consideramos importante mencionar algunos programas que el Gobierno Federal a través de sus dependencias ha implementado con la finalidad de fomentar apoyos a las microempresas.

Capítulo II: "AUDITORIA ADMINISTRATIVA", vista como un instrumento de control indispensable en todo organismo social, por tal motivo iniciamos haciendo referencia al concepto de control, con el objeto de ubicar a la Auditoría dentro del proceso Administrativo y mencionando su origen.

Una vez que establecimos el concepto de control, precisaremos diversas definiciones de Auditoría Administrativa, mediante estas derivamos los fines y alcances de la misma.

Así mismo consideramos de gran importancia tomar en cuenta los enfoques de la Auditoría Administrativa, según los autores más destacados en la materia, visualizando a su vez el proceso que define cada autor, dichos procesos son herramientas para que todos aquellos auditores que realicen una auditoría, lo hagan de la manera más objetiva posible.

A través de los enfoques, también observaremos la evolución que ha tenido la Auditoría Administrativa en nuestro País.

**Capítulo III: “CAPACITACIÓN”** , En este capítulo mencionamos en primera instancia la Evolución de la Capacitación para derivar sus orígenes y ubicar la trascendencia e importancia que ha tenido en el desarrollo del ser humano.

Posteriormente definimos el concepto de Capacitación logrando diferenciarlo de otros conceptos como: Adiestramiento, Educación, Desarrollo e Inducción, ya que en muchas ocasiones se llegan a confundir, enseguida mencionamos el fundamento legal que tiene la capacitación en México considerando la importancia de capacitar a todo personal que forme parte de una organización, ya que esto les permitirá desempeñar con mayor eficiencia sus funciones.

Por último consideramos relevante hablar de la CAPACITACIÓN como sistema, la cual forma parte del Sistema de Recursos Humanos, por lo tanto es un subsistema integrante del Sistema antes mencionado, esto nos servirá de base para llegar a comprender el proceso de la CAPACITACIÓN.

# I. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA

## 1.1 DEFINICION DE LA MICROEMPRESA

Para llegar a la definición de la microempresa partiremos del concepto de empresa, presentamos así el concepto de José Antonio Fernández Arena plasmado en su libro "Introducción a la Administración", nos dice que una empresa es una:

*"Unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos humanos, materiales, humanos y técnicos valiéndose de la administración para lograr sus objetivos";*

Derivado de esta definición podemos decir que las empresas ya sean micro, pequeñas y medianas participan en el desarrollo de la economía nacional, y no necesitan ser necesariamente grandes para desempeñar diversas funciones tales como : generar empleos, responder a las demandas concretas de los consumidores, crear nuevos productos o servicios, contribuir al crecimiento económico etc.

La definición de la microempresa puede variar dependiendo el punto de vista del autor que la define, algunos la consideran como el pequeño establecimiento en el que laboran de 1 a 15 empleados, para otros es simplemente la empresa que produce bienes y servicios para una comunidad local.

A continuación se presentan definiciones más específicas de la microempresa :  
La Secretaría de Fomento y Comercialización del Estado de Nuevo León, define a la microindustria como :

*"Las empresas que ocupan hasta 15 personas y cuyas ventas no excedan los 300 millones de pesos al año".*

Y la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), la define como :

*"Las empresas industriales, comerciales o de Servicios, que emplean entre 1 y 15 asalariados y cuyo valor de sus ventas anuales sea el que determine la SECOFI"*

*"Aquellas que tienen ventas hasta de 110 veces el salario mínimo general elevado al año"*

Por su capital social :

*"Aquellas que tienen menos de un millón de capital social."*

En Estados Unidos la Asociación de Empresas Pequeñas (SBA), define a la microempresa como :

*"Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente, y que no es dominante de la rama en que opera".<sup>2</sup>*

De las definiciones antes presentadas podemos señalar las siguientes características que tiene toda microempresa :

- a) La microempresa tiene propietarios así como administración independientes.
- b) La mayoría de microempresarios no dominan el sector de la actividad en que operan
- c) Cuentan con una estructura organizacional muy sencilla
- d) Su planilla de personal no rebasa un número de 15 empleados.
- e) Sus ventas anuales no sobrepasan los 300 millones de pesos.

<sup>2</sup> Pickle Abrahamson. Administración de Empresas Pequeñas y Medianas  
Editorial Limusa. 1982.

## **1.2 ORIGEN DE LA MICROEMPRESA**

Para hablar del origen de la microempresa, nos remontaremos al imperio Español, ya que muchas de las circunstancias que se presentan en esa época repercuten en el crecimiento y desarrollo de la microempresa.

Comenzaremos por mencionar que en el imperio Español la política mercantilista se basaba en el monopolio que sostenían los españoles, quienes acaparaban los bienes y servicios producidos por los indígenas a quienes se les despojaba injusta y violentamente de los bienes que ellos mismos producían. Aunado a esto el elevado costo del transporte de las mercancías que tenían que trasladarse desde los puertos hasta donde se establecieron las ciudades, daba como resultado el exagerado costo en las mercancías así como una retribución insuficiente del trabajo, lo que impidió el origen de grandes mercados de demanda en las Colonias, debido a esta situación se desarrolló sólo una minoría de la pequeña empresa, no siendo suficiente para lograr fortalecerse.

Posteriormente se va dando lugar a los talleres artesanales y maquiladoras pequeñas y medianas que desempeñaban su trabajo en mínimas escalas principalmente para sus propias comunidades.

Con el advenimiento del desarrollo industrial en México, las políticas económicas resultaron contraproducentes, ya que la promoción de las exportaciones, así como la sustitución de las importaciones lograron sólo favorecer a las medianas y grandes empresas generando con ello desempleo y endeudamiento en el País.

Llevando un análisis del desarrollo de la microempresa podemos llegar a demostrar que las causas del origen de la microempresa, no se han dado por un espíritu emprendedor, sino más bien como resultado de la crisis económica y política que ha imperado en nuestro País y profundizándose en las últimas dos décadas, sin embargo, este incremento de microempresas ha coadyuvado al abatimiento de la difícil situación económica.

### **1.3 IMPORTANCIA DE LA MICROEMPRESA**

En la mayoría de los países en proceso de desarrollo las microempresas conforman la organización más popular en su economía.

En México la microempresa genera la mayor cantidad de empleos, esta cifra se va incrementando conforme las grandes empresas se van automatizando, reflejándose una considerable reducción en sus nóminas de pago. Y con ello provocando una gran probabilidad de que estas personas desempleadas de las grandes firmas, logren formar su pequeño negocio empleando a más gente.

Por otro lado tenemos que la microempresa es generadora de nuevos productos, técnicas y métodos de elaborar los bienes y servicios, debido a la capacidad inventiva que caracteriza al mexicano.

A continuación presentaremos algunas cifras del gran número de microempresas en toda la República Mexicana, reflejando con ello la importancia que estas tienen en el ámbito Macroeconómico, así como su relación con que tienen en cuanto al número de las medianas y grandes empresas.

En México existían en 1992 1.3 millones de empresas (*fuentes INEGI y LA BANCA DE FOMENTO*), que participaban en el sector productivo, las cuales son de diversas magnitudes, de estas, 1,274.000 pertenecen a la micro, pequeña y mediana empresa que en su conjunto representan el 98%. De estos segmentos 1,235.000 son microempresas, 34,500 son pequeñas empresas y 30,500 son medianas y grandes empresas.<sup>3</sup>

En el siguiente cuadro se muestra la distribución geográfica de la microempresa en toda la República Mexicana.

3. Joaquín Rodríguez Valencia. *Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. (México, D.F. Editorial Ecasá), p.

**DISTRIBUCION GEOGRAFICA  
DE LA MICROEMPRESA (1990)**

Entidad	Número
Aguascalientes	1,672
Baja California Norte	3,871
Baja California Sur	461
Campeche	616
Coahuila	3,412
Colima	562
Chiapas	1,138
Chihuahua	3,446
Distrito Federal	23,036
Durango	1,687
Guanajuato	7,549
Guerrero	1,348
Hidalgo	1,518
Jalisco	12,132
Estado de México	9,941
Michoacán	2,694
Morelos	1,239
Nayarit	723
Nuevo León	8,440
Oaxaca	1,043
Puebla	3,723
Querétaro	1,497
Quintana Roo	442
San Luis Potosí	1,998
Sinaloa	2,453
Sonora	2,524
Tabasco	804
Tamaulipas	2,950
Tlaxcala	638
Veracruz	3,489
Yucatán	1,674
Zacatecas	635
<b>Total</b>	<b>106,903</b>

*Distribución Geográfica de la Microempresa en México fuente: Revista Actividad, p.21, núm. 12, 1991*

#### **1.4 PROBLEMAS DE LA MICROEMPRESA**

En México las microempresas presentan a una problemática formada por diversos elementos . A continuación se enuncian los problemas más comunes a los que se enfrentan toda las microempresas:

##### **PROBLEMAS DE LAS MICROEMPRESAS:**

- a) Limitada capacidad de negociación por falta de organización y deficiente dirección.
- b) Escasa cultura tecnológica
- c) Improvisación y carencia de normas de calidad
- d) El ausentismo del personal
- e) El constante aumento de los precios de materias primas
- f) La mala calidad de los materiales
- g) Marginación respecto a los apoyos institucionales
- h) Falta de garantías para acceder al crédito
- i) Excesiva regulación gubernamental etc.

Para resolver dichos problemas en las microempresas mexicanas, habrá que considerar lo siguiente:

- a) Los microempresarios deberán capacitarse en aspectos administrativos con la finalidad de poder dirigir y organizar eficientemente sus microempresas.

b) Se deben considerar en última instancia los programas de financiamiento, si se llegarán a requerir sería no con la perspectiva paternalista, sino con la certeza de la implantación de un trabajo inteligente y lógico.

c) Por parte del gobierno deberá existir una mayor simplificación administrativa con la finalidad de apoyar a la microempresa en aspectos de tramitación, evitando el exceso burocrático.

d) Fomentar la formación integral del microempresario, provocando el enfoque humano y la dimensión trascendente de su labor.

Una vez consolidada la empresa se debe integrar a un ciclo dinámico asegurando con ello el crecimiento y una transformación paulatina propiciando la creación de otras empresas de manera que puedan eslabonarse a las cadenas productivas y procuren la ventaja competitiva.

## **1.5 INSTRUMENTOS DE FOMENTO A LAS MICROEMPRESAS**

En este apartado mencionaremos algunos programas implementados por el Gobierno Federal en apoyo a la microempresa, señalando la importancia que han tenido para su desenvolvimiento, ya que estas forman parte de un ámbito al que es necesario prestar ayuda y estímulos, con el propósito de reducir los fracasos y en cambio obtener como resultado crecimiento y desarrollo de las mismas.

En México, no es sino hasta 1985 cuando el Gobierno Federal logra promulgar la primera Ley de fomento a la pequeña y mediana industria, la cual no arroja resultados positivos, pese a esto se siguen haciendo esfuerzos para lograr impulsar a este sector.

La gran mayoría de los programas que se han instrumentado por NAFINSA han sido enfocados a aspectos financieros, sin tomar en cuenta aspectos vitales como: Capacitación, Administrativos y de Mano de Obra, Modernización, Tecnología y

Comercialización,, además se debe considerar que para lograr que las microempresas operen al ritmo de la modernización y con eficiencia adecuada, el gobierno deberá abandonar actitudes proteccionistas, sin dejar de crear condiciones adecuadas con apoyos temporales.

### **1.5.1 Programa de Modernización y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Industria.**

Para 1991 el Gobierno Federal a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), elaboró un "Programa de Modernización y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Industria", con el objeto de fortalecer ese importante sector. Los objetivos principales de dicho programa en apoyo y desarrollo de la micro, pequeña y mediana industria son:

#### **OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE MODERNIZACION**

- a) Mejorar la organización interempresarial
- b) Incrementar la eficiencia productiva
- c) Adopción de normas de calidad y capacitación gerencial y de mano de obra
- d) Organizar empresas de comercio exterior
- e) Fomentar la especialización en productos y procesos en los que tengan ventas competitivas.
- f) Impulsar la desregulación, desconcentrando y simplificando.
- g) Convocar a la participación de los sectores sociales.

Dicho programa se elaboró con base a las opiniones y recomendaciones de las diferentes cámaras que agrupan a los industriales, por lo que ellos mismos fueron sus difusores.

### **1.5.2 Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO)**

En 1988 el Gobierno Federal por medio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social crea el Programa de capacitación industrial de la mano de obra identificado con las siglas CIMO, el cual surge como respuesta a las necesidades de la micro, pequeña y mediana empresa, que impera debido al proceso de desajuste y cambio de nuestra economía y por la necesidad de que la capacitación se de permanente en las empresas, por a los cambios en los perfiles ocupacionales que trae consigo el cambio tecnológico.

En este programa se generan acciones de mejora para las empresas y capacitación para los trabajadores, con participación activa de las propias empresas y de acuerdo a las necesidades específicas de cada una de ellas. Todo esto con el fin de hacer posible su permanencia y desarrollo en el mercado, elevar su productividad; y mantener o ampliar las oportunidades de empleo.

En el programa CIMO (Calidad integral y Modernización) participan: por un lado la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; los organismos empresariales que de manera voluntaria decidan hacerlo; y las Unidades Promotoras de Capacitación (UPC), que se encargan de la operación directa del programa. Todos estos participantes conforman a nivel local un comité ejecutivo de CIMO.

Las UPC (Unidades Promotoras de Capacitación), son las encargadas de atender directamente a las empresas y están conformadas por promotores que son profesionales contratados temporalmente por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, estas unidades se encuentran en diversas localidades del País.

Para 1993 el Gobierno Federal y el Banco Mundial evaluaron positivamente los resultados del programa CIMO, por lo que se planteó extenderlo cinco años más, como parte del proyecto de Modernización de los Mercados de Trabajo. Esta nueva etapa del programa CIMO se identificó como el **Programa de Calidad Integral y Modernización**, planteándose para el periodo 1993- 1997 las siguientes estrategias: ampliar la cobertura geográfica, la cobertura sectorial, la población activa capacitada y los servicios prestados, así como continuar con la agrupación de empresas para que establezcan servicios en común y logren mejores encadenamientos productivos y de mercado, y consolidar la vinculación con otras instituciones de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa.

Los servicios integrados de CIMO abarcan las siguientes áreas de apoyo:

- \* **Capacitación**, para desarrollar recursos humanos de todos los niveles y de las distintas áreas de las empresas.
- \* **Consultoría**, para que en una forma participativa, se elabore un diagnóstico de la empresa y un plan de acción para superar sus problemas.
- \* **Información Especializada**, mediante la cual se enlaza a las empresas con centros de información industrial y de mercado para facilitar una mejor toma de decisiones.
- \* De igual forma CIMO enlaza a empresas con servicios de asistencia técnica y entidades de apoyo financiero.
- \* CIMO también fomenta la agrupación de empresas.

Los esquemas de apoyo del programa CIMO son los siguientes:

TIPO DE EMPRESA	SERVICIO	APOYO
MICROEMPRESA	CAPACITACIÓN	70%
	CONSULTORIA INDUSTRIAL	70%
	CONSULTORIA DE PROCESOS	70%
PEQUEÑA Y	CAPACITACIÓN	35%
	CONSULTORIA INDUSTRIAL	70%
MEDIANA EMPRESA	CONSULTORIA DE PROCESOS	70% 4

4. Fuente: (folleto publicado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1996)

### **1.5.3 FOPYME**

**Acuerdo de apoyo financiero y fomento a la micro, pequeña y mediana empresa (FOPYME) s**

El Gobierno Federal y la Banca, han establecido un acuerdo para apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa, con alternativas para el pago y la reestructuración de sus adeudos; y con nuevos recursos para impulsar sus actividades productivas. Todos los créditos otorgados y reestructurados antes del 31 de julio de 1996 serán beneficiados por este acuerdo.

Los Beneficios que se obtendrán son:

- \* Descuentos de hasta el 30% sobre los primeros \$500,000.00 del saldo de crédito.
- \* El beneficio se aplica a los primeros 2 millones de pesos de adeudo.
- \* Serán beneficiadas empresas con adeudo de hasta 6 millones de pesos.
- \* Se otorgarán subsidios en la tasa de interés si el crédito fue a través de línea revolvente.
- \* Nuevos recursos para fomentar el desarrollo de las actividades en las empresas.

Los beneficios se obtendrán a partir de la estructuración y hasta por 10 años. Los descuentos y reestructuras entrarán en vigor a partir del 1o. de octubre de 1996. Teniendo en cuenta que los pagos anticipados gozarán del descuento ponderado que les corresponda de acuerdo con el saldo total del adeudo.

Si estas al corriente en tus pagos al 1o. de octubre de 1996, los beneficios serán automáticos, con efectos retroactivos al 1o. de agosto del mismo año. Los descuentos de agosto y septiembre se aplicarán al saldo de la deuda.

5.- "Acuerdo de apoyo financiero y fomento a la micro, pequeña y mediana empresa FOPYME". El economista : (México, D.F. : 29 de Agosto de 1996) contraportada

Si no estas al corriente con tus pagos podrás reestructurar tu crédito en UDIS o en uno de los esquemas propios de la Banca. Deberás reestructurar o ponerte al corriente en tus pagos del 1o. de octubre del '96 al 31 de enero del '97. Obtendrás los beneficios a partir de que cubras tus mensualidades vencidas o reestructuradas. Te condonarán la sobretasa moratoria al ponerte al corriente o reestructurar.

#### DEUDORES DE LINEAS REVOLVENTES

Se les otorgará un subsidio en tasa de interés por un periodo de 2 años a partir del 1o. de octubre de 1996.

Los descuentos se aplicarán de acuerdo a la siguiente tabla:

Saldo de deuda	Descuento	Descuento ponderado
Primeros \$500.000.00	30%	
Entre \$500,001.00 y \$2,000,000.00	17%	20% - 30%
Entre \$2,000,001.00 \$6,000,000.00	0%	6.7% - 20%

Derivado del programa anterior CANACINTRA Y NAFIN, capacitará a las pequeñas empresas en materia crediticia.

CANACINTRA (Cámara Nacional del Comercio la Industria y Transformación) y Nacional Financiera (NAFIN), prepararán un programa de capacitación para el buen aterrizaje del FOPYME (Apoyo y fomento a la micro, pequeña y mediana empresa) en las empresas de transformación, siendo el objetivo resolver cualquier problema en materia de formación de expedientes, presentación de solicitudes de crédito y de proyectos. Ya que muchas empresas no están preparadas para presentar una carpeta

de solicitud de crédito, en esto se trabajó tomando en consideración la capacitación administrativa hacia el pequeño y mediana empresario así como en otros aspectos gerenciales, siendo que la banca tomara en serio la canalización de recursos hacia estas empresas que pueden resolver sus problemas a través de la renegociación.

El presidente de la Comisión de pequeñas y medianas industrias de CONCAMIN Tomás Tarno mencionó que hay un ligero temor acerca del papel que jugará la banca sobre los créditos para el capital de trabajo, agregó que dicho programa de apoyo es perfectible y que la banca debe hacer el esfuerzo por disminuir los intereses y aplicar tasas de referencia internacional.

Siendo que el País está en franca recuperación y la reanimación es lenta pero sostenida, ya que un documento interno de CONCAMIN ( Confederación Nacional de Cámaras de la Industria) asegura que 42 ramas industriales aumentaron sus ventas en el segundo trimestre de 1996, cinco las disminuyeron y sólo 2 mantuvieron el mismo nivel. 6

6.- Gasca, Armando. "Capacitarán CANACINTRA Y NAFIN a pequeñas empresas en materia Crediticia". El Economista : (México, D.F. 29 de Agosto de 1996). P.36

## CAPITULO II

### AUDITORIA ADMINISTRATIVA

#### 2.1 Concepto de CONTROL.

Empezaremos a definir la naturaleza del control que es una etapa del proceso administrativo en la cual vamos a comparar los resultados esperados contra los obtenidos para poder corregir o mejorar las operaciones.

El Licenciado Alvarez Anguiano define el Control Administrativo como el :

“Conjunto de normas y procedimientos que están incluidos en la estructura de una empresa y que tiene como objetivo la comprobación o verificación automática de las operaciones para evitar errores, proteger personas y activos, así como la obtención real y oportuna de información con el fin de lograr eficientemente las metas fijadas de antemano”.<sup>1</sup>

Como podemos observar en la Administración de los organismos es necesario que el control se automáticamente, esto nos va a permitir la optimización de los recursos y el logro oportuno de los objetivos.

#### 2.1.1 ETAPAS DEL CONTROL

En todo sistema de control se deberán manifestar las siguientes etapas :

1.- Implantación de normas y/o estándares a cumplir.

En esta etapa se contemplan la Previsión y Planeación en el primer elemento se responde a la pregunta **¿Qué podemos hacer ?** y en el segundo definiremos **¿Qué vamos a hacer ?**.

1. Jorge Alvarez Anguiano Apuntes de Auditoria Administrativa. (Mexico, D.F. UNAM) , p.10

## **2.- Organización, integración y operación de los controles**

**En la organización definiremos funciones, autoridad y responsabilidad de quienes realizan las operaciones controlables.**

**La integración comprende la conjunción de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos que cubran los requerimientos y fines empresariales.**

**La operación de los Controles se obtiene coordinando todos los recursos de un organismo social para lograr los fines fijados de la manera más eficaz, basándonos en los principios fundamentales de la administración.**

### **3.- Analizar e interpretar los resultados obtenidos.**

**Consiste en el estudio de cada una de las funciones que se realizan para cumplir los objetivos empresariales y con ello detectar fallas, errores o mejorar lo establecido.**

**4.- Llevar acabo las correcciones de los errores detectados implantando nuevas normas o estándares, o bien confirmamos y perfeccionamos lo existente.**

## **2.2. ORIGEN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**

**La Auditoría Administrativa nace ante el requerimiento de mantener un control en un organismo social cualquiera, surgiendo la primera auditoría reconocida como contable la cual se encarga de revisar todas aquellas operaciones realizadas en una organización para cumplir con los objetivos previamente establecidos.**

Sin embargo debido a que este tipo de auditoría se basa sólo en criterios objetivos surgiendo la necesidad de crear una auditoría que permita controlar los aspectos subjetivos, los cuales no podemos conocer a través de una Auditoría

Contable, este tipo de Auditoría es identificada como Administrativa permitiendo la ventaja de contemplar a los organismos sociales en forma global.

De ahí que la Auditoría Administrativa se encuentra relacionada con el proceso administrativo, específicamente dentro de la etapa de control, ya que mediante esta etapa se detecta en que y por que se falla, así como determinar que se debe hacer para corregir y mejorar los errores.

El licenciado en Administración será la persona idónea para llevar a cabo una Auditoría Administrativa debido a la necesidad de reunir ciertas características en un auditor, ya que este se encuentra académicamente capacitado para desarrollar dicha labor de la manera más eficiente.

Cabe mencionar el papel del auditor dentro de la aplicación de la Auditoría Administrativa, de este dependerá que se puedan llegar a detectar en la forma más eficiente los problemas delimitantes en el buen desarrollo de todas las funciones en la empresa, considerando que no sólo debe detectar los problemas, sino las causas que lo originan llegando mediante la Auditoría a posibles soluciones y recomendaciones. Sin embargo mientras no sea contratado para llevar a cabo dichas recomendaciones sólo las indicará a la Dirección o a la persona por quien fue contratado según sea el caso.

### **2.2.1. CONCEPTO.**

El Licenciado Alvarez Anguiano en sus apuntes de Auditoría Administrativa define a la Auditoría como:

**"La técnica que tiene por objeto la comprobación. Verificación y evaluación de actividades mediante la investigación u observación de hechos y registros" 2.**

**Roberto Macias Pineda. "Constituye una oportunidad para mostrar que es lo que el negocio está logrando, es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la Auditoría; la Auditoría Administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes o determinadas partes de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio." 3**

**Alfonso Mejía Fernández. "La medición de la actuación de la guía está en la justificación de sus operaciones y esto n quiere decir simplemente que todas sus operaciones estén completamente respaldadas por documentos sino que las operaciones en su origen hayan obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de la Administración con relación a los objetivos." 4**

**Rubio Ragazzoni. "Su objetivo consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución." 5**

De las definiciones anteriores podemos observar que la tarea de la Auditoría Administrativa es principalmente evaluar todas las operaciones de una empresa para determinar si se están cumpliendo de acuerdo a los objetivos fijados, mejorando y corrigiendo las mismas.

Es muy importante la aplicación de la Auditoría Administrativa ya que a través de ella vamos a realizar mejoras continuas dentro de cualquier organismo social, creando a su una mentalidad de cambio en cada uno de los participantes de las funciones a realizar en una empresa.

2.- Jorge Alvarez Anguiano. Apuntes de Auditoría Administrativa. (México, D.F., UNAM) P. 10

3.- José Antonio Fernández Arenas. La Auditoría Administrativa. (México, D.F., Editorial Diana) P. 8

4.- Idem

5.- Idem

## **2.2.2 FINES Y ALCANCES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Como podemos observar la auditoría administrativa esta considerada como una técnica la cual nos permite revisar objetivos, políticas, programas de trabajo, sistemas, procedimientos, utilización de recursos y aprovechamiento del personal, mediante esta se pueden determinar objetivamente posibles anomalías que limitan el funcionamiento de un organismo social, permitiendo en forma oportuna considerar en sus decisiones los factores que limitan el buen funcionamiento de la empresa. Con todo lo anterior tenemos que el objeto principal de la Auditoría Administrativa es detectar las deficiencias o irregularidades de la aplicación de un estudio de la organización, así como apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Con la Auditoría Administrativa se pretende promover la eficiencia mediante métodos idóneos para un mejor desarrollo y aprovechamiento de los recursos.

## **2.3 Enfoques de la Auditoría Administrativa**

Varios autores han escrito sobre la auditoría administrativa, entre los cuales podemos encontrar cuatro enfoques considerados como los de mayor relevancia comenzaremos por el precursor de la Auditoría Administrativa que es William P. Leonard, quién se basa mucho en el criterio del auditor, es decir este dice que la Auditoría debe ser muy subjetiva ; posteriormente hablaremos sobre el enfoque del Lic. José Antonio Fernández Arena, quién intenta establecer un criterio más objetivo sobre la Auditoría Administrativa definiendo una evaluación aplicable a todo proceso de Auditoría.

El otro enfoque que trataremos es del Banco de México implantado por Nathan Gravinsky y Alfred W. Klein, quienes fijaron factores de operación que deben ser analizados en la organización al realizar la Auditoría Administrativa.

Y por último mencionaremos el enfoque de la Auditoría Gubernamental en donde básicamente se determinan normas y procedimientos para realizar la Auditoría Administrativa.

### **2.3.1 Enfoque de William P. Leonard**

Este enfoque se da como resultado de estudios psicológicos basados en las teorías de Maslow y Elton Mayo, sin embargo dicha teoría actualmente no tiene gran aplicación, debido a su gran orientación subjetiva.

Según William P. Leonard la auditoría Administrativa puede ser aplicada ya sea en toda la empresa, es decir de manera global, o sólo en un departamento o área de la Organización, esta dependerá de las necesidades de la misma.

#### **2.3.1.1 Concepto de Auditoría Administrativa**

William P. Leonard define a la Auditoría Administrativa como :

" Es un 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 el empleo que de a sus recursos humanos y materiales". 6

De la definición anterior podemos señalar que Leonard concibe a la auditoría Administrativa como el instrumento que puede utilizar cualquier organismo para que obtengan una evaluación continua de los métodos y el desempeño en todas sus áreas.

6. William P. Leonard. Auditoría Administrativa. 1a. edición  
(México, D.F. Editorial Diana, 1971), p.45

### **2.3.1.2 Detalles a estudiar.**

William P. Leonard señala algunos elementos administrativos de los cuales se debe tener una constante vigilancia, análisis y evaluación, ya que en la mayoría de las empresas se presentan grandes deficiencias en su administración, debido a que no se aplican los principios en la organización, éstos son los siguientes :

#### **Planes y Objetivos.-**

Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

Con la evaluación de planes y objetivos generales determinaremos cuales son los planes mal trazados que nos impedirán alcanzar nuestros objetivos.

El auditor debe conocer bien los planes generales y objetivos de la empresa ya que ellos sirven de guía para determinar las políticas, seleccionar recursos e implantar métodos y procedimientos detallados.

#### **Estructura Orgánica.-**

Al llevar a cabo el auditor una revisión de la estructura administrativa debe fijar su atención en las funciones (manuales de organización), delegación de autoridad y responsabilidad, en el personal así como en la motivación del mismo etc.

#### **Políticas y Prácticas.-**

Estas delinean las intenciones de la dirección y constituyen los principios orientados ayudan a que la empresa pueda seguir un curso planeado para alcanzar sus objetivos

### **Reglamentos.**

Determinar si la Compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.

### **Sistemas y Procedimientos**

Los sistemas y procedimientos ayudan a la dirección a planear y obtener las metas de la organización, a contribuir a que el personal pueda satisfacer sus deseos.

### **Métodos de Control**

Determinar si estos son adecuados a la Organización

### **Medios de Operación**

Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control.

### **Recursos Humanos y Materiales.**

Estructurar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.

#### **2.3.1.3 Proceso de la Auditoría Administrativa**

William P. Leonard Propone el siguiente proceso en la Auditoría Administrativa:

##### **I.- Investigación preliminar**

Aquí el auditor deberá conocer de la Organización:

**Objetivos, Políticas, sistemas y procedimientos, Métodos de operación, responsabilidades etc.**

## **II.- Examen**

### **1. Areas a revisar**

- Una o más funciones específicas
- Departamento o grupo de departamentos
- División o grupo de divisiones

### **2. Detalles a Estudiar**

- Planes y objetivos
- Estructura de la Organización
- Políticas, Sistemas y Procedimientos
- Métodos de control
- Recursos humanos y Fisicos
- Normas de Ejecución
- Medición de resultados

**III. Evaluación.- Elaboración del material de Investigación (-Elaboración de guías de entrevista y cuestionarios, Muestra, Prueba Piloto, Evaluación, Correcciones**

### **1. Proceso de evaluación y Factores a evaluar**

- Panorama económico
- Adecuación de la estructura de la empresa
- Cumplimiento de la estructura de la empresa
- Exactitud y confiabilidad de los controles
- Métodos adecuados de protección
- Causas de variaciones
- Utilización adecuada de mano de obra y equipo
- Métodos satisfactorios de operación verbal

## **2. Análisis científico, interpretación y síntesis**

- Estudiar los elementos
- Hacer un diagnóstico detallado
- Determinar finalidades y relaciones
- Buscar deficiencias
- Balance analítico
- Comprobar eficiencia
- Indagar problemas
- Precisar soluciones
- Determinar alternativas
- Elaborar métodos de mejoramiento.

## **IV. Presentación Preliminar**

### **V. Presentación Definitiva**

1. Discusión verbal de aspectos importantes
2. Informe escrito de hallazgos y recomendaciones
3. Informe final a la dirección

### **VI. Vigilancia**

- Revisión de instalaciones
- Ayuda para diseñar formas y procedimientos
- Complementar cualquier aspecto inconcluso
- Comentar el informe con la dirección.

### **2.3.2 Enfoque del Banco de México (Análisis Factorial)**

Nathán Grabinsky y Alfred W. Klein, realizaron varias prácticas de investigación industrial obteniendo como resultado la metodología del análisis factorial. Este análisis constituye un enfoque que permite obtener una imagen integral de las funciones en la estructura industrial, logrando mejorar los métodos de investigación existentes para poder prevenir toda causa de posibles deficiencias.

El análisis factorial utiliza una metodología que facilita la Investigación Industrial, haciendo énfasis en la productividad como resultado en las actividades industriales, logrando con ello los objetivos planeados.

#### **2.3.2.1 Concepto de Auditoría Administrativa y de Productividad**

En el análisis factorial define a la auditoría como el .  
"Análisis de potencialidad de la productividad" 7

Esta definición trasladada a la práctica consiste en incrementar la eficiencia de operación en una organización.

La metodología aplicada en el análisis factorial es la siguiente:

- 1.- Analizar la operación total para determinar los factores que intervienen en la misma.
- 2.- Definir cada una de las funciones de esos factores, para conocer su participación en la operación general.

3.- Determinar el desempeño real de cada una de las funciones, estableciendo el grado en que contribuyen al esfuerzo total en las operaciones.

4.- Investigar qué factor ejerce una influencia decisiva, favorable o adversa, en la operación.

### **Concepto de Productividad**

Es de vital importancia mencionar el concepto de productividad, ya que el análisis factorial centra la atención en la misma:

Puede entenderse entonces como productividad al aumento de productos o servicios en su fase final, ahorrando de manera satisfactoria insumos; que intervengan en la manufactura de los mismos. Así expresamos el concepto de productividad en las siguientes fórmulas:

**Productividad:** Es el Producto medio en condiciones físicas, entre el insumo medio en condiciones físicas.

Productividad Total: Es el producto total entre el insumo total.

Productividad del Trabajo: Cantidades físicas de producto entre Horas-Hombre trabajadas. <sup>8</sup>

8. Alfred W Klein y Nathan Grabinsky. El Análisis Factorial. 6a. Edición (México, D.F. Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S.A., 1976) p. 28

### **2.3.2.2 Factores de Operación**

Los factores de operación en los que se basa el análisis factorial son los siguientes:

1. Medio ambiente.- Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.(Físico, Político, Económico, Social.)
2. Política y Dirección (Administración General).- Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.(Política de la empresa, organización para las operaciones, organización para la supervisión)
3. Productos y Procesos.- Selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.(Productos, procesos e investigación)
4. Financiamiento.- Manejo de los aspectos monetarios y crediticios. (Fuentes de financiamiento, Política de financiamiento, requisitos, plazos y costo de los fondos)
5. Medios de producción.- Inmuebles, equipos, maquinaria, herramientas e instalaciones de servicio.
6. Fuerza de trabajo.- Personal ocupado por la empresa.(Política de empleo del personal, organización, personal ocupado y salarios que perciben)
7. Suministros.- Materias primas, materias auxiliares y servicios.(Política de compras, clase, volumen, origen, métodos de compras y existencias, vigilancia)
8. Actividad Productora.- Transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse.(Métodos de fabricación, productividad)

9. Mercadeo.- Orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos.(Investigación de mercado, política de mercadeo)

10.- Contabilidad y estadística.- Registro e información de las transacciones y operaciones.

A cada uno de estos factores les corresponden funciones específicas que son realizadas por algún miembro de la organización, principalmente a nivel directivo y todas ellas contribuyen en la operación general de la empresa.

### **2.3.2.3 Proceso de Auditoría Administrativa**

El procedimiento del Análisis Factorial es muy semejante al que se aplica en la investigación científica. Aquí el objetivo primordial es que se logre descubrir las causas de una baja productividad y establecer formas de poder mejorarlas.

#### **Procedimiento en la Investigación industrial**

##### **Etapas I. Plantear la Investigación**

1. Definir la materia objeto de la investigación.
2. Definir el propósito final de la investigación.
3. Planear las fases y el volumen del trabajo.
4. Determinar los medios de investigación e información y la facilidad para obtenerlos.
5. Obtener la autorización necesaria para la orientación y el programa a que se sujetará la investigación.

##### **Etapas II. Analizar el tema**

**Objeto de la investigación y su operación**

1. Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación.

2. Averiguar las funciones de cada factor.
3. Determinar la información mínima necesaria
4. Recopilar la información
5. Verificarla
6. Asegurarse de que esté completa.

#### Etapa III Examinar cada factor en esta forma

1. Hasta qué grado concuerda la operación de los factores con las funciones asignadas a éstos
2. Qué tendencia se registra en el campo de cada factor
3. Qué evolución ocurre en los campos relacionados
4. Cuales elementos del factor están estimulando la operación
5. Cuales elementos del factor ejercen una influencia limitadora
6. Qué objetivos debieran lograrse en el campo de cada factor
7. De qué medios se dispone para alcanzar estos objetivos

#### Etapa IV. Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre el total de las operaciones:

1. Cual parece ser la capacidad optima de acuerdo con los objetivos de la operación.
2. Cuál es la ejecución total real.
3. Cuales son los factores limitadores.
4. Qué factores deben estudiarse con mayor detalle.
5. Que objetivos pueden alcanzarse con el empleo de los medios disponibles.
6. Examinar el total de los hallazgos encontrados en cooperación con otros especialistas.

#### Etapa V. Presentar el diagnóstico

1. Preparar documentos para su discusión
2. Señalar que hallazgos están sujetos al juicio de las personas responsables de la ejecución de las operaciones que se investigan.
3. Exponer el desarrollo de los hallazgos.

4. Obtener el acuerdo de las diferentes opiniones sobre cada uno de los pasos antes de avanzar al siguiente.
5. Estudiar las decisiones
6. No perder de vista el hecho de que la decisión es prerrogativa de las personas responsables de la ejecución o dirección.

#### **2.3.2.4 Determinación del Factor Limitante**

El análisis factorial pretende descubrir el factor limitante: que es una función de operación desempeñada poco eficientemente.

Este factor limitante se refleja en la Ley del mínimo de Leibing que dice: "Una función de operación desempeñada poco eficientemente, limita el rendimiento y la productividad del conjunto de operaciones de una empresa".<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Jorge Mason Velasco, Apuntes del Curso Auditoría Administrativa I.  
(México, D.F. 1995.)

### **2.3.3. ENFOQUE DE FERNÁNDEZ ARENA.**

José Antonio Fernández Arena es uno de los precursores de la Auditoría Administrativa en México, dándole a la misma un enfoque objetivo para llevar a cabo una comprobación veraz de los resultados obtenidos a través de la Auditoría Administrativa por ello consideramos su inclusión dentro de este apartado, dicho enfoque se presenta a continuación

#### **2.3.3.1. CONCEPTO:**

Fernández Arena define a la Auditoría Administrativa como la:

"Revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales en base a los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a sus estructura y la participación individual de los integrantes de la institución." 10

#### **2.3.3.2. PROCESO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

El proceso que sigue Fernández Arena, en la aplicación de la Auditoría Administrativa la podemos derivar del concepto anterior:

- 1.- Revisión objetiva, metódica y completa de los objetivos institucionales de acuerdo a la estructura jerárquica de la empresa.
- 2.- Análisis Específico basado en un estudio:
  - Objetivo
  - Medición precisa de los fenómenos más apropiados
  - Estudio exhaustivo que cubra todas las características de cada una de sus partes del problema para evitar una falla u omisión (utilización de camino crítico).

10. Fernández Arena José A. La Auditoría Administrativa  
(México D.F. 1975 Editorial Diana) pp.10

- 3.- Establecer programas de trabajo
- 4.- Hacer cuestionarios específicos respecto a lo que tiene mayor importancia, para posteriormente aplicarlos.
- 5.- Validar resultados comprobando y comparando con diversas preguntas.
- 6.- Aplicar escala de apreciación de cada una de las preguntas.
- 7.- Informe Final
- 8.- Recomendaciones y sugerencias
- 9.- Implementación de recomendaciones
- 10.- Realizar métodos de seguimiento.

#### **2.3.3.3. HERRAMIENTAS Y ESCALA DE EVALUACIÓN.**

Fernández Arena propone la aplicación de cuestionarios en base a una investigación previa obteniendo las necesidades de cada área de la empresa a auditar.

Estos cuestionarios se pueden manejar como guías de entrevista, investigación y análisis documental, llevándonos a conocer el problema.

Este autor con el objeto de llevar acabo una evaluación lo más objetiva posible, propone una determinada escala a los diferentes recursos, proceso administrativo y dirección permitiendo en este último un margen de mayor error por que es donde tenemos mayores posibilidades de encontrar fallas.

Dicha escala se menciona a continuación:

**ESCALA ESTIMATIVA:**

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

Fernández Arena propone la siguiente valoración, de acuerdo a un orden de importancia:

OBJETIVOS	Número de reactivos por 50
DIRECCIÓN	Número de reactivos por 50

Dirección y Objetivos pondera por 50 cada pregunta dándose a entender que está será la calificación máxima que se pueda obtener en cada pregunta, es decir la máxima puntuación es 5 ( como se puede observar en la escala estimativa) multiplicado por 10 el resultado será el valor de cada pregunta, el cual será multiplicado a su vez por el número total de preguntas, permitiendo de esta manera un rápida visualización del problema.

**RECURSOS:**

TECNICOS	Número de reactivos por 5
MATERIALES	Número de reactivos por 5

## **HUMANOS**

Número de reactivos por 5 por número de departamentos existentes en la empresa

### **PROCESO:**

#### **PLANEACION**

Número de reactivos por 5 multiplicado por el número de departamentos en la empresa

#### **IMPLEMENTACIÓN**

Número de reactivos por 5 multiplicado por el número de departamentos en la empresa

#### **CONTROL**

Número de reactivos por 5 multiplicado por el número de departamentos en la empresa

Mientras tanto para los Recursos Humanos, Materiales y en el Proceso Administrativo los ponderar por 5, por el número de departamentos y por el número de preguntas.

Y para los recursos técnicos únicamente pondera por 5 cada pregunta

### **2.3.3.4. CONTENIDO DEL INFORME**

Es importante que el informe que presente todo auditor contenga los siguientes elementos:

- 1.- Lenguaje enfocado al lector.
- 2.- Contenido de trabajo
  - a.- Explicación de la metodología empleada y limitaciones.
  - b.- Alcance de la Auditoría Administrativa
  - c.- Tratamiento breve y conciso con información esencial sobre la crítica y recomendaciones.

**3.- Forma:**

- a.- Secuencia lógica
- b.- **Disertación escrita apropiada, acatando lineamientos gramaticales y semánticos.**
- c.- Convencimiento del lector
- d.- **Presentación física atractiva para facilitar y motivar la lectura y**
- e.- **Uso pertinente de representación gráficas.**

#### **2.3.4. AUDITORÍA GUBERNAMENTAL.**

Consideramos su inclusión, debido a que presenta una forma muy buena para llevar a cabo una auditoría administrativa, sin embargo no se aplica por que normalmente los organismos gubernamentales le dan mayor importancia a los trámites a realizar en lugar de verificar si realmente se están llevando las operaciones con eficiencia.

El gobierno a través de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo se encarga de vigilar, asesorar y apoyar a los órganos encargados del Control Interno de la Administración Pública Centralizada, estableciendo las bases para la realización de Auditorías, con el fin de verificar la normatividad en materia de planeación, presupuestación, ingresos, financiamiento, inversión, etc.

##### **2.3.4.1. CONCEPTO.**

La Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo define a la Auditoría Gubernamental como una:

"Función independiente de apoyo a la función ejecutiva orientada a la verificación, examen y evaluación de la organización, planeación de los controles internos de la productividad con el propósito de determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia en el manejo de recursos para el efectivos logro de metas y objetivos." 11

##### **2.3.4.2. CLASES Y TIPOS**

Las clases y Tipos de auditoría que contempla la Auditoría Gubernamental se divide en dos grandes rubros los cuales son:

- Auditoría Integral: Evaluar el grado de efectividad en el que se cumplen las metas y objetivos de una dependencia o entidad.

11.- Secretaría de Gobernación y Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, Manual de Auditoría Pública, México, D.F pag 52

• Auditoría Específica: Revisiones a determinadas áreas, la cual a su vez se divide en:

a.- Administrativa

b.- Operativa. Examen y evaluación de la planeación, control interno y operativo.

c.- Financiera. Control Interno Contable

d.- Legalidad

e.- Sustantiva. Obtención o desviación de metas y objetivos.

#### **NORMAS.**

Las normas que se mencionan a continuación son lineamientos que deben seguir todos aquellos auditores que se desenvuelvan en el ámbito gubernamental:

a.- Personales:

- Independencia (soberanía de juicio, autónomo y objetivos)
- Conocimiento Técnico y Capacidad profesional
- Cuidado y diligencia profesional (reglas de ética)

b.- Sobre la ejecución del trabajo:

- Planeación (definir objetivos, alcances, procedimiento, tiempo y oportunidad)
- Examen y Evaluación de los sistemas de control (permite conocer la existencia y suficiencia de los sistemas de control y efectividad de los mismos).
- Supervisión del trabajo de auditoría
- Obtención de la evidencia (obtener evidencia que fundamente objetiva y razonablemente sus conclusiones y recomendaciones).
- Papeles de trabajo (documentar la evidencia en encuestas, cuestionarios, etc.)
- Tratamiento de irregularidades

c.- Sobre informe y seguimiento.

- Informe (indicar tipo de auditoría practicada, cumplir con los requisitos de oportunidad, integridad, competencia, relevancia, objetividad, convicción, claridad y utilidad ).

- Seguimiento

#### **2.3.4.4. METODOLOGÍA**

Aunado a lo anterior todo auditor debe contar con una forma de trabajo, la Auditoría Gubernamental propone la siguiente **METODOLOGÍA**:

1.- Planeación General. Investigación Previa y programación Anual

2.- Planeación Detallada. Estudio preliminar, examen y evaluación de los sistemas de control.

-Determinación de los objetivos Específicos de la Auditoría (ser alcanzables y cuantificables)

- Comunicación con los auditados

3.- Ejecución (obtención de evidencia para llegar a un grado razonable de convencimiento acerca de la realidad de los hechos y situaciones derivadas)

-Recopilación de datos

-Análisis de datos

- Evaluación de resultados

- Informe y Seguimiento

## CAPITULO III CAPACITACIÓN

### 3.1. EVOLUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

El entrenamiento se ha hecho fundamental desde los tiempos más remotos, en donde el hombre fue capaz de inventar sus propias armas, ropas, herramientas y vivienda para lograr subsistir hasta conformar su lenguaje, con todo esto ha tenido la capacidad de poder transmitir a otros sus conocimientos, habilidades y experiencias.

Cuando el hombre es capaz de transmitir un mensaje (conocimiento y habilidades) de manera completa a otro hombre, es cuando se da lugar al "aprendizaje."

#### 3.1.1. APRENDICES

Posteriormente para el año 2100 A.C., se da el primer tipo de capacitación constituido por los aprendices, este tipo de enseñanza consistía en que una persona conocedora de un oficio con suficiente experiencia podía transmitir sus conocimientos y habilidades a un novato el cual a través del aprendizaje se convertiría en obrero. Este sistema de aprendizaje se va dando no sólo en los oficios sino también en la medicina, las leyes, la educación, etc.

#### 3.1.2. GREMIOS

Hacia los siglos XII y hasta el siglo XV se fueron constituyendo los gremios, en estos se marca cierta jerarquía ya que se encontraban compuestos por un maestro quien era el propietario de las herramientas y la materia prima ellos eran los que se encargaban de dirigir los trabajos ejecutados; un segundo elemento que constituían a los gremios eran los aprendices quienes normalmente vivían con el maestro y no recibían ninguna remuneración solamente se les daba comida y entrenamiento; por otra parte los trabajadores eran aquellos que ya habían pasado por la etapa de aprendizaje, pero aún no lograban dominar totalmente el oficio, estos recibían una paga fija por su trabajo. La meta tanto de aprendices como de trabajadores era llegar a

ser maestros pero a medida que los mercados fueron creciendo y diversificándose, los maestros necesitaban invertir más en maquinaria y materiales razón por la cual se presentaban mayores limitantes para que un trabajador o aprendiz pudiera llegar a convertirse en Maestro.

Derivado de lo anterior podemos decir que los gremios son asociaciones que surgen para el logro de metas e intereses comunes y su propósito básico era la ayuda y protección entre ellos mismos.

En esencia estos grupos son los que constituyeron las primera empresas estableciéndose con ello normas de mano de obra y de calidad.

### **3.1.3. ESCUELAS INDUSTRIALES**

Cuando se presenta el desarrollo industrial se da una nueva forma de entrenamiento plasmada en las escuelas industriales, con ellas se pretendía dar mayor entrenamiento de personal ya que las empresas industriales iban creciendo dándose con ello la necesidad de entrenamiento debido al aumento de sus ventas. En la Ciudad de Nueva York la Compañía Hoe en 1872 fue una de las primera industrias en donde se presenta este tipo de entrenamiento.

Ya hacia el año de 1892 en la asociación cristiana de jóvenes se daban cursos de modelistas, mecánicos, herramentistas y ebanistas.

Durante la primera década del presente siglo en la Universidad de Cincinnati surge el Método de educación Cooperativa el cual requería que los estudiantes asistieran tiempo completo a la escuela durante parte del periodo lectivo y trabajen también igual tiempo en una fábrica, de esta manera volvían a la escuela para tener un entrenamiento adicional y regresando a la fábrica para obtener una experiencia práctica.

Este método es reciente en Latinoamérica teniendo en México a Ford Motor Co., S.A. en cooperación con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey a fines de 1965 requiriendo que las escuelas las utilicen menor tiempo y vayan cambiando sus planes de estudio.

En 1906 250 educadores se reunieron en la "Union Cooper" de Nueva York formando la Sociedad Nacional para la promoción de la Educación Industrial.

Entre 1912 y 1920 existían industrias que operaban escuelas de entrenamiento dentro de sus organizaciones.

En 1913 Fue organizada la "Asociación Nacional de Escuelas de Empresas Privadas", empezando con 34 empresas, con esto los educadores en los negocios comenzaron a examinar las necesidades de capacitación en sus organizaciones. En 1920 está asociación cambio su nombre a "Asociación Nacional de Entrenamiento Corporativo" y poco tiempo después se unificó con la "Asociación de Relaciones Industriales de América" para formar la "Asociación Nacional del Personal". En 1923 queda como "American Management Association".

### **3.2. CONCEPTOS**

El objeto de este apartado se realizará para precisar los conceptos de adiestramiento, capacitación, desarrollo y algunos otros que tienen relaciones mutuas con la CAPACITACIÓN, así mismo también trataremos de definir dichas relaciones.

**CAPACITACIÓN.** Es uno de los temas de actualidad tanto en instituciones públicas como privadas, debido a que es una necesidad para salir adelante en cualquier actividad que desempeñemos.

Capacitación (del adjetivo capaz, y este a su vez del verbo latino CAPERE = dar cabida ) "es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal en todos los niveles jerárquicos" ; evitando con ello eliminar obsolescencia, riesgos de trabajo y coadyuvar en la solución de problemas.

Como podemos observar en la Capacitación se incluye el Adiestramiento aunque no siempre tiene que ser así, ya que **ADIESTRAMIENTO** "es la adquisición de destreza en determinada habilidad mediante una practica más o menos prolongada de trabajo motriz o muscular"; y donde a su vez tanto la capacitación como el adiestramiento nos conllevan al **DESARROLLO** humano, es decir, aun "progreso integral del hombre abarcando el fortalecimiento de voluntad y la disciplina del carácter dándose una conciencia de autodesarrollo", de tal manera que dentro de una organización el hombre sea quien fije los limites y no la propia organización.

Dentro de todo lo que aprendemos a lo largo de nuestra vida, es decir la **EDUCACIÓN** recibida pertenece a todos y cada uno de los términos antes mencionados, ya que a través de ello y con gran parte de la influencia del medio ambiente social, aprendemos a adaptarnos a las normas y valores sociales vigentes aceptados.

Por último definiremos **INDUCCIÓN**, la cual trata de alcanzar que "las nuevas personas logren formar parte de un organismo social y se adapten de manera adecuada en el menor tiempo posible al medio ambiente físico y social de la organización" 4.

1. RODRIGUEZ ESTRADA MAURO. ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION (Mexico, D.F. Editorial McGraw Hill ) pp.54
2. RODRIGUEZ ESTRADA MAURO. ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION (Mexico,D.F. Editorial McGraw Hill ) pp.54
3. IDEM
4. IDEM

### **3.2.1. OBJETIVOS DE LA CAPACITACION**

•Una vez que hemos visualizado y diferenciado a la CAPACITACION de otros conceptos tan similares procederemos a mencionar los OBJETIVOS que se deben perseguir con cualquier curso de CAPACITACIÓN impartido por la empresa:

• En primera instancia debe servir para incrementar la productividad de las empresas y elevar el bienestar socioeconómico de los trabajadores

•En segundo lugar debe dirigirse a disminuir hasta eliminar los problemas de falta de conocimientos, habilidades y/o actitudes del personal conllevando a disminuir las inasistencias, retardos, errores, la cantidad y costo de desperdicios y los conflictos interpersonales.

Aunado a lo anterior la empresa deberá contar en términos generales con un sistema permanente y continuo de CAPACITACIÓN trabajando conjuntamente con Recursos Humanos en el establecimiento de políticas tales como:

a) Preparar al personal de nuevo ingreso con el objeto de proporcionarle la información necesaria para que conozca la organización a la que acaba de ingresar.

b) Favorecer la adaptación del personal siempre que haya algún cambio de maquinaria, procedimientos administrativos o de producción.

c) Ofrecer cursos y seminarios cuando el diagnóstico de necesidades de capacitación lo considere necesario.

d) Preparar a los interesados cuando haya que cubrir vacantes de nueva creación o promover a algún trabajador.

Los objetivos antes mencionados se deberán apegar a la Fundamentación y Reglamentación vigente en el País la cual estudiamos en el siguiente apartado.

### **3.3. FUNDAMENTACIÓN Y REGLAMENTACIÓN EN MÉXICO**

Como pudimos observar durante la evolución de la capacitación se hace necesaria la requisición de mano de obra especializada, dada principalmente por el avance tecnológico, provocando desempleo y carencia de mano de obra calificada, además de otros problemas colaterales como altos índices de accidentes de trabajo y baja productividad surgiendo una gran necesidad de abatir este problema que repercute gravemente en el ámbito económico y social.

En consecuencia el Gobierno Mexicano con el fin de dar solución a dicho problema incluyó en 1970 en la LEY FEDERAL DE TRABAJO la obligatoriedad para las empresas de impartir capacitación, y en 1977 adiciona en la Fracción XIII de la Constitución Política Mexicana el convertir la capacitación en un derecho obrero.

A continuación mencionaremos algunos artículos de dichas Leyes.

#### **3.3.1. Artículo 123 de la Constitución Política Mexicana**

Fundamentación de la capacitación Artículo 123 Apartado A:

Este artículo otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo como: horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc. en su fracción establece que :

“Toda empresa estará obligada a proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los métodos, sistemas y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.”

Artículo 123 Apartado A Fracción XXI. “Es de competencia exclusiva de las autoridades federales la aplicación de las disposiciones del trabajo, entre otras la relativa a la obligación de los patrones a impartir capacitación y adiestramiento, para ello contarán con el auxilio de los estados cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local.”

### **3.3.2. LEY FEDERAL DEL TRABAJO (LFT)**

En la **Ley Federal de Trabajo (LFT)** se encuentra plasmada la reglamentación de la Capacitación, a continuación se mencionan algunos artículos que consideramos de mayor relevancia:

- **ARTICULO 125 LFT F. XXVIII** En el Contrato Colectivo de Trabajo se debe establecer que el trabajador será capacitado y adiestrado de conformidad con los planes y programas en base a los dispuesto por la ley.
- **Aspectos más relevantes del Artículo 153 de la Ley Federal de Trabajo (LFT) de las fracciones A a la X:**

**A.-** Todo trabajador tiene derecho a recibir capacitación y adiestramiento que el permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a planes y programas formulados de común acuerdo entre el sindicato (trabajadores) y patronos aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS).

**B.-** Dicha capacitación podrá impartirse dentro o fuera del lugar de trabajo (según lo establecido en el contrato colectivo de trabajo ) por instructores internos o por instituciones especializadas registradas en la STPS (Secretaría de Trabajo y Previsión Social) y

**E.-** Durante la jornada de trabajo a excepción que no lo permita la naturaleza de trabajo o bien desee capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeña.

**K.-** La Secretaría de Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres de la misma rama industrial o actividad, a que se integren Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento como órganos auxiliares de la propia Secretaría cuya función será entre otras:

- Participar en la determinación de requerimientos de Capacitación y Adiestramiento, así como proponer sistemas del mismo.

- Formular recomendaciones para la elaboración de planes y programas

- Gestionar el registro de las constancias de conocimientos o habilidades de los trabajadores que se hayan capacitado.

M.- Debe consignarse en los contratos colectivos la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento, podrán contener el procedimiento conforme al cual se llevará a cabo la capacitación del personal que pretenda ingresar a laborar en la empresa.

- El éxito o fracaso que puedan tener los programas implantados dependerá del funcionamiento de las comisiones mixtas (de las cuales hablaremos en el siguiente apartado).

N.- Las instituciones o escuelas que imparten capacitación o adiestramiento así como a su personal docente deberán ser autorizados y registrados ante la UCECA (Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento).

P.- Para poder registrarse como instructor o institución capacitadora ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, se deberá comprobar la preparación profesional necesaria, acreditar tener los conocimientos suficientes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama o actividad industrial en donde pretendan impartir capacitación y no estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, este registro puede ser revocado si se contravienen las disposiciones legales.

Q.- Los programas y planes se harán por períodos no mayores de cuatro años incluyendo todos los puestos y niveles.

Entrega de constancias de habilidades laborales con fines de ascenso.

U.- Si un trabajador considera que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto deberá comprobar documentalmente dicha capacidad o presentar un examen de suficiencia que señala la Secretaría de Trabajo y Previsión Social ante la cual el capacitador expedirá las constancias.

### **3.3.3. COMISIONES MIXTAS.**

Las Comisiones Mixtas deberán ser integrados por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón con el objeto de vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se establezcan para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores y sugieren medidas tendientes a perfeccionarlo; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa (ART. 153-1 LFT).

El objeto de la creación de las Comisiones Mixtas es vigilar, supervisar y validar las acciones que al respecto se realicen, además tiene la responsabilidad de practicar exámenes en aquellas empresas donde existan varias especialidades o niveles en relación con el puesto, esto se realiza mediante un examen al trabajador para determinar cual de ellos es apto.

Para ser miembro de la Comisión Mixta se requiere:

- Ser mayor de edad
- Saber leer y escribir
- Tener buena conducta
- Ser designado por mayoría de votos de los trabajadores
- Para los de la empresa deberá ser designado por el patrón y en base a los conocimientos tecnológicos.

Una vez integrados las Comisiones Mixtas se procederá a elaborar las bases generales del funcionamiento de las mismas, basadas siempre y cuando en:

- Las funciones que la ley le confiere

- Funciones específicas que debe desempeñar
- Organización Interna
- Duración de los representante en el cargo
- Normas de operación para los acuerdos
- Normas de operación para el registro y control de las actividades
- Todo lo anterior deberá quedar asentado por escrito y enviado a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para su aprobación y su registro correspondiente mediante los formatos existentes.
- Posteriormente se realiza un estudio para detectar las Necesidades de Capacitación de la empresa por la importancia del tema, se hablará más adelante y de manera explícita acerca del tema.

### **3. 4. TEORIA DE SISTEMAS**

En este rubro nos referiremos a la teoría de sistemas donde en primera instancia precisaremos el concepto de Sistema debido a su gran importancia y repercusión que ha tenido en cualquier área como lo es en este caso la Administración, de ahí partiremos para ubicarnos dentro del sistema de Recursos Humanos y derivar del mismo el subsistema de Capacitación.

**SISTEMA:** "Es un conjunto de partes o elementos interrelacionados entre sí formando un todo unificado para el logro de objetivos determinados" s

En el concepto anterior podemos observar las siguientes características:

Todo sistema abarca varios elementos (subsistemas) que a su vez puede pertenecer a un sistema más grande (suprasistema) lo cual nos sirve para establecer sus relaciones y la jerarquía existente dentro del mismo sistema, con esto podemos decir que un sistema puede formar parte de otro mayor o contener a otros sistemas

-Todo sistema tiene un objetivo determinado y para lograrlo tienen que contribuir cada una de sus partes.

- Son complejos debido a que un simple cambio en cualquiera de sus partes puede repercutir a todo el sistema en su conjunto.

- El comportamiento del sistema es dependiente del funcionamiento de sus partes.

#### ELEMENTOS:

Son todas aquellas partes que conforman un Sistema y que a continuación se mencionan:

a).- Insumos: Son todos aquellos suministros ( recursos humanos, materiales, económicos, etc. ) para la operación del sistema.

b).- Procesamiento: Comprende las actividades de hombres y máquinas para convertir los insumos en productos, es decir, en bienes, servicios, cultura, etc.

c).- Producto: Es el resultado de la transformación de insumos, constituyendo así la finalidad por la cual se integraron los insumos al sistema.

d).- Retroalimentación: Es la información que maneja o recibe el mismo sistema para ayudar a perfeccionar su desempeño y que sus resultados sean acordes al objeto establecido.

e).- Medio Ambiente: Es la influencia de las fuerzas externas (políticas, económicas, tecnológicas, legales, etc.) que afectan al sistema.

### **3.4.1 SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS**

Una vez que hemos visto el concepto y elementos de un Sistema pasaremos a la ejemplificación de dicha teoría aplicándola a las funciones de Recursos Humanos de la cual derivaremos el Subsistema de CAPACITACION, y para poder ubicarla dentro de cualquier organización.

El Sistema de Recursos Humanos es un área que se dedica al asesoramiento para guiar en la solución de problemas en cuanto a personal se refiere, creando un vínculo efectivo entre el personal y la organización a través de:

**INSUMOS:** Personas y servicios  
Empleados admitidos

**PROCESO:** Como mencionamos en el apartado anterior un sistema se puede dividir en varios subsistemas en esta caso encontramos los siguientes subsistemas:

- Subsistema de Alimentación de Recursos Humanos, este subsistema se encarga de la planeación de los Recursos Humanos, Investigación de Mercados, de mano de obra, reclutamiento y selección.

-Subsistema de aplicación de Recursos Humanos abarca el análisis y descripción de cargos, inducción, evaluación de desempeño y movimiento de personal.

- Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos comprende la remuneración (administración de salarios) planes y beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registro, controles de personal y relaciones laborales.

-Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos, incluye CAPACITACIÓN y el desarrollo de personal.

-Subsistema de control de Recursos Humanos abarca base de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditoría de recursos humanos.

Estos subsistemas se encuentran interrelacionados e interdependientes, sin embargo el hecho de que uno de ellos haya o tenga un mayor avance, implique que los demás tengan el mismo desarrollo, sin embargo si afectará a los demás.

### **3.4.2. SUBSISTEMA DE CAPACITACION**

El subsistema de capacitación tiene como componentes:

**ENTRADAS:** Son todos aquellos individuos a capacitar.

**PROCESO:** Aquí podemos tomar en cuenta desde la reglamentación de la **CAPACITACIÓN** hasta la ejecución y evaluación de la misma. Este proceso se explicará de manera más amplia en el rubro siguiente.

**SALIDAS:** Es el personal habilitado y con suficientes conocimientos para desempeñar sus funciones de manera exitosa y eficiente.

**RETROALIMENTACIÓN :** Esta retroalimentación se da mediante la evaluación de programas de capacitación y del medio ambiente.

Este subsistema se puede tomar como un ciclo ya que es una secuencia programada de eventos visualizados como un proceso continuo con ciertas limitaciones y ventajas el cual comprende:

- 1.-Inventario de necesidades específicas de Entrenamiento.
- 2.- Elección de los métodos adecuados para la instrucción .
- 3.- Recolección de material y datos para la instrucción.
- 5.- Ejecución del entrenamiento
- 6.- Evaluación y seguimiento del entrenamiento.

Cada uno de estos elementos los trataremos de manera más amplia en el siguiente apartado, ya que se encuentran inmersos dentro del proceso de **CAPACITACION**.

### **3.5. PROCESO DE LA CAPACITACION**

La importancia que tiene la capacitación en los organismos sociales requiere que se efectúe un proceso administrativo propio que incluya la planeación, organización. Integración y control con el objeto de permitirle llegar a ser sistemático, organizado y adecuado para la empresa en cualquier momento histórico.

### **3.5.1. PLANEACION**

La primera fase del proceso de capacitación comprende la determinación de las necesidades que deben satisfacerse a corto, mediano y largo plazo, así como los planes y programas.

Para determinar las necesidades de Capacitación y Desarrollo podemos aplicar diversas técnicas tales como:

- Entrevista individual o de grupo
- Aplicación de cuestionarios
- Inventario de Recursos Humanos
- Aplicación de evaluaciones
- Informes y opiniones de consultores externos.

Siempre y cuando lo anterior se realice en base a las siguientes fuentes de origen de necesidades:

- 1.- Análisis, descripción y evaluación de los puestos.
- 2.- La clasificación de los méritos y evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- 3.- Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
- 4.- Promociones y ascensos del personal.
- 5.- Indices de desperdicio y altos costos de operación.
- 6.- Quejas.
- 7.- Expansión y crecimiento de la organización.
- 8.- Inspecciones y auditorias.

Una vez que hemos identificado las necesidades podemos elaborar los objetivos particulares señalando lo que requiere el personal para desempeñar su puesto eficientemente, así mismo permitirá definir el programa del curso a realizar.

Dicha programación deberá incluir la siguiente planeación:

- 1.- Enfoque de una necesidad específica cada vez.

- 2.- Definición clara del objetivo del entrenamiento.
- 3.- División del trabajo a ser desarrollado en módulos, paquetes o ciclos.
- 4.- Determinación del contenido del entrenamiento considerando los aspectos de cantidad y calidad de la información.
- 5.- Elección de los métodos de entrenamiento, considerando la tecnología disponible.
- 6.- Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento.
- 7.- Definición de la población objetivo, el personal que va a ser entrenado:
  - Número de personas
  - Disponibilidad de tiempo
  - Grado de habilidad y conocimiento
- 8.- Lugar donde se efectuará el entrenamiento, considerando el horario.
- 9- Periodicidad del entrenamiento, considerando el horario
- 10.- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa
- 11.- Control y evaluación de los resultados considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

### **3.5.2 ORGANIZACIÓN . Integración de recursos y asignación de responsabilidades y autoridad.**

En esta etapa se contemplan todos los recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación, como:

**INSTRUCTOR:** Se recomienda realizar un análisis del cargo para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos y características de personalidad requeridas para el desempeño del puesto.

**TÉCNICAS DE ENSEÑANZA:** Es la elección y reunión de técnicas a utilizarse en el programa de entrenamiento tomando en cuenta los cargos para los cuales las personas deben ser entrenadas con el objeto de optimizar el aprendizaje con el menor tiempo, dinero y esfuerzo.

Algunas técnicas de enseñanza que pueden ser utilizados, se presentan a continuación:

- Métodos de caso. Presenta ante un grupo un problema con el fin de analizarlo, discutirlo y aplicar los conocimientos impartidos en una situación específica.
- Dramatización. Es la integración del equipo de trabajo en base al manejo y orientación de actitudes individuales y colectivas.
- Sensibilización. Implica hacer al hombre más receptivo y comprensivo hacia otros y hacerle ver como cambio él mismo (afectación de manera consciente e inconscientemente).
- Dinámica de grupos. Se busca desarrollar la capacidad organizativa de los conocimientos buscando la especialidad y que toda la gente participe.

- **LUGAR:** Para determinar el lugar donde se impartirá la capacitación ya sea dentro o fuera de las empresas se debe de tomar en cuenta:

- Los planes
- Fuerza de trabajo
- Datos de eficiencia organizacional
- Evaluar los costos implicados y
- los beneficios esperados.

Es importante considerar. La iluminación, ventilación, conexiones eléctricas, contar con el suficiente espacio y en buen estado.

**PERSONAL QUE VA HA SER CAPACITADO.** Analizar las operaciones que se efectúen en este puesto de manera aislada con el fin de asegurar que el trabajador adquiera las habilidades necesarias para su eficiente desempeño.

**MATERIAL DIDACTICO.** Debe de contar con las características necesarias que permitan su adecuación a los temas y personas instruidas y estar en buen estado, estos materiales pueden ser:

- Rotafolio: El cual es de fácil manejo y portátil.
- Proyección de imágenes: Permite una mayor amenización al curso.
- Gráficas: Presenta información estadística a través de la cual se pueden establecer diferencias, ventajas o avances de determinada materia.

### **3.5.3. DIRECCIÓN. Proceso Instruccional.**

En esta etapa se lleva acabo la ejecución del entrenamiento a través de la participación interactiva entre el instructor y los aprendices, en gran parte el éxito o fracaso del curso depende del interés, esfuerzo y entrenamiento de los instructores ya que debe contar con ciertas cualidades como:

- Buenas relaciones humanas
- Motivación por la función
- Raciocinio
- Capacidades didácticas
- Facilidad de palabra
- Además de un amplio conocimiento de la especialidad

A continuación se presentan algunas actitudes y actividades que debe mostrar un instructor:

- Informarse al máximo sobre su grupo
- Sea puntual
- Sea elemento para la motivación del grupo demostrando entusiasmo en todo momento

- Tenga un tono amable
- Observe una postura adecuada
- Evite acciones que distraigan al grupo
- No demuestre en ningún momento nerviosidad
- Haga comentarios sobre las opiniones que expresan los participantes.
- Mantenga el buen humor, no con más de cinco minutos de conferencia por que la audición se aburre.
- De continuidad (elemento significativos que precisa aparecer y reaparecer a lo largo del programa.
- Facilite el aprendizaje. Los conceptos abstractos dividirlos en sus elementos más simples.

### **3.5.4. CONTROL. Proceso Instruccional.**

La última etapa del proceso de capacitación comprende la evaluación de los resultados obtenidos, lo que nos ayuda a determinar:

- Hasta que punto la capacitación produjo cambios deseados en los empleados y
- Demostrar si los resultados presentados muestran relación con la consecución de las metas fijadas por la empresa.

Además dicha evaluación busca obtener una retroalimentación del sistema, está puede hacerse en el ámbito empresarial, recursos humanos, de las tareas, operaciones, etc.

Este juicio-calificación se debe aplicar tanto al mismo curso como a los participantes, se puede aplicar en tres diferentes etapas:

a.- Antes del curso. Se realiza con el objeto de conocer el grado de conocimientos y habilidades con los que llega un aprendiz al curso, normalmente se

hace mediante una prueba o examen de conocimientos y actitudes relacionados con la materia o tema.

b.- Durante el curso. De manera paulatina se realizan exámenes para observar los cambios, reacciones y conocimientos con la materia.

c.- Al final del curso. Este tipo de evaluación es la más usual debido a que su práctica es sencilla y muestra resultados positivos.

### **SEGUIMIENTO**

Después de cada curso de capacitación debe existir un seguimiento para que lo aprendido no se olvide y sólo quede como un parentesis en la vida cultural de la persona, sino que por el contrario continúe y perdure en el tiempo.

El seguimiento depende del jefe, el cual sentará las bases para la motivación del recién egresado del curso.

Para medir los resultados del curso y seguir el camino o trayectoria de un colaborador en aspectos de conocimientos, creatividad, ánimo y compromiso estableciendo un sistema de intercomunicación posterior al curso.

Por otro lado se recomienda realizar lecturas periódicas sobre los temas tratados en el curso, alternando relaciones informales con el grupo que asistió.

# **CASO PRACTICO**

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

**DE UNA MICROEMPRESA**

**DEDICADA A LA CAPACITACION**

**EN EL AREA AUTOMOTRIZ**

# CASO PRACTICO

## INDICE

### INTRODUCCION

1.- Planeación de la Auditoria Administrativa		57
1.1. Ruta Crítica		59
1.2. Presupuesto		60
2.- Investigación Preliminar		
2.1. Investigación Interna (Documental) y Observación	Directa	61
2.2. Análisis de la Investigación Documental		68
2.3. Análisis de la Observación Directa		69
2.4. Investigación Externa.		
INTRODUCCION		
2.4.1. Secretaria de Trabajo y Previsión Social		77
2.4.2. Sociedad Civil		80
2.4.3 Competencia		85
2.4.4. Area Automotriz		88
3.- Definición de los Factores de Operación de acuerdo al Método de Banco de México.		
3.1. Medio Ambiente		90
3.2. Política y Dirección		91
3.3. Productos y Procesos		91
3.4. Financiamiento		91
3.5. Medios de Producción		92
3.6. Fuerza de Trabajo		92
3.7. Mercadeo		92
3.8. Contabilidad		92

<b>4.- Determinación de la problemática</b>	<b>93</b>
<b>5.- Determinación del Factor Limitante</b>	<b>97</b>
Tabla 1.1. Política y Dirección	97
Tabla 1.2. Mercadeo	97
Tabla 1.3. Fuerza de Trabajo	98
Tabla 1.4. Financiamiento	98
<b>5.1. Conclusiones Derivadas del Análisis del Factor Limitante</b>	<b>99</b>
<b>6.- Recomendaciones:</b>	
6.1. A Corto Plazo	103
6.2. A Mediano Plazo	104
6.3. Organigrama Propuesto	106
6.4 Análisis y Descripción de Puestos	108-116
<b>7.- Anexos:</b>	
Procedimientos (propuestos)	117-132
Anexo A Entrevista Preliminar	133
Anexo B Sociedad Civil	135
Anexo C Competencia ( cuestionario )	136
Anexo D Política y Dirección	138
Anexo E Productos y Procesos	140
Anexo F Financiamiento	141
Anexo G Medio de Producción	143
Anexo H Fuerza de Trabajo	144
Anexo I Mercadeo	146
Anexo 1 Actividades de recepción	148
Anexo 2 Formatos para instructores	122
Formato 1 Registro de participantes	155
Formato 1.1.	156
Formato 2 Informe por evento	157

<b>Formato 3 Control de pagos de cursos</b>	<b>158</b>
<b>Formato 4 Registro de alumnos</b>	<b>159</b>
<b>Formato 5 Solicitud de apoyo a CIMO</b>	<b>160</b>
<b>Formato 6 Empresas participantes</b>	<b>161</b>

## INTRODUCCION

A continuación presentamos el caso práctico de una Auditoría Administrativa aplicada a una microempresa dedicada a la capacitación en el área Automotriz.

El método utilizado para realizar dicha Auditoría fue el del Banco de México ( Análisis Factorial) ya que consideramos que por tratarse de una microemepresa realiza actividades en menor escala lo cual facilita el estudio de todas las operaciones a realizar, así mismo mediante dicho método podemos obtener una evaluación más específica de cada una de dichas operaciones componentes dentro de la microempresa.

Por otro lado no debemos de dejar de tomar en cuenta que todas las empresas de cualquier tamaño tienen como objetivo primordial la "PRODUCTIVIDAD" obtenida mediante el resultado de sus actividades por lo que este método se encarga de analizar hasta que punto se ha alcanzado dicha productividad y al mismo tiempo incrementar la eficiencia en las operaciones de las empresas.

## **I.- PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

- 1.- Investigación Preliminar**
- 1-10.- Entrevistas Previas**
- 10-20.- Resolución de la Auditoría**
- 1-30.- Observación Directa (visita a instalaciones )**
- 1-40.- Investigación Interna**
- 1-45.- Investigación Externa**
- 30-50 Análisis de la Observación Directa**
- 40-50 Análisis de la Investigación Interna**
- 45-50 Análisis de la documentación obtenida**
- 20-60 Propuestas de áreas de estudio**
- 50-60 Definición de áreas de estudio**
- 60-70 Establecimiento de objetivos**
- 60-80 Establecimiento de detalles de estudio**
- 70-80 Determinación de R.H., Materiales y Técnicos**
- 80-90 Elaboración de entrevistas**
- 90-110 Correcciones**
- 80-100 Impresión de la entrevista**
- 100-110 Aplicación de entrevistas**
- 100-105 Revisión**
- 105-120 Análisis de entrevistas**
- 110-120 Resultados de entrevistas**
- 120-130 Determinar causas**
- 120-135 Determinar fallas**
- 120-140 Limitaciones**
- 130-150 Análisis de causas**
- 135-150 Análisis de fallas**
- 140-145 Diagnóstico de la situación**
- 145-150 Soluciones Preliminares**

**150-160 Redacción del informe**

**150-170 Conclusiones**

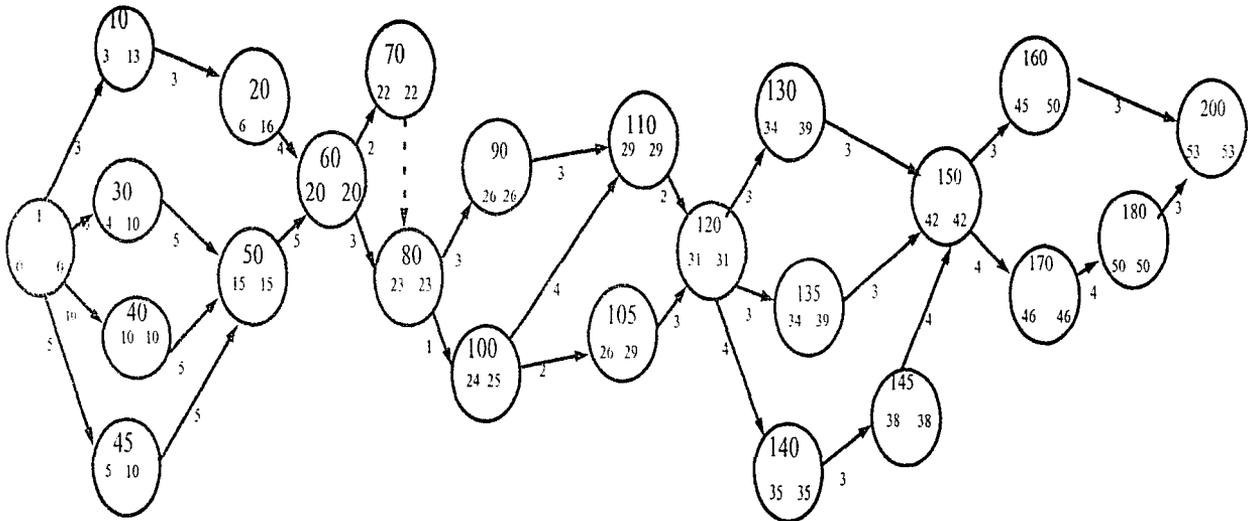
**170-180 Hacer anexos**

**180-200 Recomendaciones**

**160-200 Presentación del informe final**

# RUTA CRITICA

AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
APLICADA A UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LA CAPACITACION  
EN EL AREA AUTOMOTRIZ



## HOJA DE COSTOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Actividad	Auditor 1	Auditor 2	RECURSOS			Total
			Materiales	Técnicos	Financieros	
1-10	\$450.00	\$450.00				\$900.00
1-30	\$450.00	\$400.00				\$850.00
1-40	\$350.00	\$300.00	\$200.00		\$100.00	\$950.00
1-45		\$300.00	\$150.00		\$200.00	\$650.00
10-20	\$200.00	\$250.00		\$150.00		\$600.00
30-50	\$250.00	\$200.00				\$450.00
40-50	\$300.00	\$300.00				\$600.00
45-50	\$200.00	\$300.00				\$500.00
20-60	\$250.00	\$250.00				\$500.00
50-60	\$250.00	\$200.00				\$450.00
60-70	\$250.00	\$200.00				\$450.00
60-80	\$200.00	\$150.00				\$350.00
70-80	\$250.00	\$200.00	\$200.00			\$650.00
80-90	\$150.00	\$150.00		\$50.00		\$350.00
80-100	\$60.00		\$100.00			\$160.00
90-110	\$100.00	\$100.00				\$200.00
100-110	\$140.00	\$100.00				\$240.00
100-105	\$150.00	\$150.00				\$300.00
110-120	\$100.00	\$100.00		\$150.00		\$350.00
105-120	\$150.00	\$100.00				\$250.00
120-130	\$200.00	\$200.00				\$400.00
120-135	\$200.00	\$200.00				\$400.00
120-140	\$200.00	\$150.00				\$350.00
130-150	\$200.00	\$200.00				\$400.00
135-150	\$150.00	\$150.00				\$300.00
140-145	\$150.00	\$150.00				\$300.00
145-150	\$250.00	\$200.00				\$450.00
150-160	\$150.00	\$150.00				\$300.00
150-170	\$300.00	\$300.00				\$600.00
160-200	\$150.00	\$150.00				\$300.00
170-180	\$100.00	\$100.00				\$200.00
180-200	\$150.00	\$150.00				\$300.00
<b>TOTALES</b>	<b>\$6,450.00</b>	<b>\$6,300.00</b>	<b>\$700.00</b>	<b>\$300.00</b>	<b>\$300.00</b>	<b>\$14,050.00</b>

AUDITOR 1  
AUDITOR 2

Mireya Solis Franco  
Lucia Menez López

## PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### 2. INVESTIGACION PRELIMINAR

#### 2.1 Investigación documental

Derivado de la Investigación documental recabada la Constitución de la Empresa esta establecida de la siguiente manera:

**Razón Social:**

"Centro de Capacitación Automotriz Especializada S.C."

**Constitución:**

5 de junio de 1995.

**OBJETIVO:**

Combinación de los conocimientos, esfuerzos, experiencias y recursos de los miembros de la Sociedad para prestar servicios de capacitación técnica, adiestramiento y enseñanza en el área mecánica automotriz.

**Domicilio Social:**

Será en México D.F.

**Duración de la Sociedad:**

99 años

La Sociedad está integrada por dos Socios

**Capital Social:**

N\$50,000.00 (CINCUENTA MIL NUEVOS PESOS  
00/100 M.N.) por partes sociales quedando las aportaciones como sigue:

Ricardo Tapia una parte social con valor de N\$25,000.00

(VENTICINCO MIL NUEVOS

PESOS 00/100 M.N.)

Bruno D. Gómez una parte social con valor

de

N\$25,000.00 (VENTICINCO MIL NUEVOS

PESOS M.N. 00/100).

**Socio Administrador Bruno D. Gómez**

**Apoderado de la Sociedad Ricardo Tapia**

## **2.- INVESTIGACION PRELIMINAR**

### **CENTRO DE CAPACITACION AUTOMOTRIZ ESPECIALIZADO S.C.**

En base a entrevistas preliminares y observación directa, observamos lo siguiente:

Capacitación Automotriz Especializada es una empresa dedicada a la capacitación para el área Automotriz.

La función de Capacitación Automotriz Especializada está enfocada a ayudar a cumplir con el importante papel que tiene la Capacitación en la actualidad. De esta manera, los Cursos se plantean acorde a los sistemas actuales de reciente aparición en el mercado, como es el caso del control electrónico computarizado en sistemas de inyección de combustible y frenos.

Los Cursos están enfocados a todos aquellos Profesionales de la Mecánica Automotriz que desean mantenerse actualizados, ya que año con año en este campo se presentan grandes avances. Por esta razón los cursos cumplen objetivos definidos para proporcionar al alumno bases necesarias que le ayudarán a enfrentar y resolver problemas específicos al tema.

Actualmente los cursos que imparten son :

Electrónica Automotriz Básica

Inyección Electrónica Chrysler

Inyección Electrónica Neón

**Inyección Electrónica Ford**  
**Inyección Electrónica General Motors**  
**Inyección Electrónica General Nissan**  
**Inyección Electrónica Volkswagen**  
**Inyección Electrónica Volkswagen 2.0 Lts.**  
**Inyección Electrónica TBI**  
**Encendidos Electrónicos Computarizados**  
**Tableros Electrónicos**  
**Suspensión Autonivelable**  
**Uso y Aplicación de Scanner**  
**Ajustes a Sistemas Carburados**  
**Afinaciones Convencionales**  
**Control de Emisiones Contaminantes**  
**Frenos Antibloqueo ABS.**

En promedio la duración de los cursos es de 40 horas, con una relación 30% teoría - 70% práctica. Los cursos son impartidos de lunes a viernes, también hay cursos sabatinos y dominicales. Cada curso puede ser programados específicamente, en cuanto a horario, número de sesiones y otras características de los mismos de acuerdo a las necesidades del cliente.

Para impartir la práctica en los cursos cuentan con maquetas que ejemplifican de la mejor manera posible el funcionamiento de los motores. Por medio de ellas el alumno tiene un contacto más completo con los Sistemas, Sensores y Actuadores. Para completar las prácticas, se estudian problemas directamente en unidades, previa coordinación con el instructor.

Con la finalidad de obtener un máximo aprovechamiento sus cursos tienen un cupo máximo de 15 alumnos.

A solicitud de algunos de los clientes, se han organizado cursos directamente en sus instalaciones, para ello cuentan con equipo y lo transportan por su cuenta en la Ciudad de México y su Area Metropolitana.

Entre las empresas que han optado por sus servicios podemos mencionar, entre otras a : Servicio Panamericano de Protección S.A. de C.V., Compañía de Luz y Fuerza, CANACINTRA, Camiones Dina, LICONSA S.A. de C.V., Sociedad Cooperativa Cruz Azul, Yoli de Acapulco, S.A. de C.V., Asociación de Talleres Automotrices y diversos Centros de Verificación Vehicular

Capacitación Automotriz Especializada brindar un servicio no sólo en la Ciudad de México y su Area Metropolitana, sino también en el interior de la República, impartiendo cursos en diversas Ciudades.

Cuando se imparten cursos en el interior de la República los instructores deben viajar con el equipo necesario para ello, solicitando a la empresa proporcione las instalaciones, así como las unidades vehiculares necesarias para efecto de poder impartir la práctica.

Capacitación Automotriz Especializada no termina su labor docente al finalizar el curso, ya que por espacio de un año a partir de la terminación del último curso se mantiene un sistema de asesoría telefónica que puede ser consultado por el alumno cuando así lo requiera.

En seguida se mencionan los talleres en los que CAE actualmente esta impartiendo cursos :

Taller	Horario	Delegación ó Municipio
Servicio Lariant	7 a 9 a.m.	Tlalnepantla
Automotriz Especializado	6 a 10 p.m.	Los Reyes Iztacala
Mecánica Hulk	3 a 10 p.m. sábados	Gustavo A. Madero
Reparación y Mant Autom	7 a 9 a.m. l-v	Gustavo A. Madero
Servi Autopartes Ruiz	6 a 10 p.m.	Venustiano Crranza
Dinámica Motriz	9 a 1 sábado	Tlalpan
C.V.V. 788	3 a 10 p.m. sábados	Iztacalco
Continentes	9 a 4 domingos	Nezahualcóyotl
Servicio Reforma	6 a 10 p.m. l-v	Cuajimalpa
Tecno-Car	9 a 2 sábados	Narvarte

C.V.V. 210	3 a 10 sábados	Nezahualcóyotl
Molina Volk	9 a 4 domingos	Nezahualcóyotl
Servicio Famher	7 a 10 l-v	Gustavo A. Madero
Servicio Mayro	6 a 10 l-v	Nezahualcóyotl
Rectificaciones Villada	3 a 10 sábados	Nezahualcóyotl
Servicio Autom. Alfa	9 a 4 domingos	Gustavo A. Madero
Margarita Maza de Juárez	3 a 10 sábados	Nezahualcóyotl
Servicio Aries	9 a 4 domingos	Ecatepec
Ranfer	3 a 10 sábados	Iztacalco

Considerando que con el resultado de la promoción de los servicios, a los nuevos grupos de capacitación se les da primordial importancia, de manera que si ningún instructor se encuentra disponible, los talleres donde actualmente se imparte curso, se mantendrán en espera para poder continuar otorgándoles el servicio.

En la mayoría de los cursos impartidos a los mecánicos por CAE, es otorgado el apoyo del programa CIMO (Calidad Integral y Modernización), de esta manera CAE mantiene una relación estrecha con CANACINTRA (Cámara de la Industrial el Comercio y la Transformación), quien es la Unidad Promotora encargada de coordinar el programa CIMO, fungiendo como intermediaria entre la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que es la que proporciona los recursos monetarios de dicho apoyo y la Empresa Capacitadora, en este caso CAE.

Para proporcionar dicho apoyo debe existir la relación Oferta-Demanda; constituida la demanda por talleres quienes sólo deben cumplir con el requisito de presentar una carta ante la empresa CAPACITADORA solicitando el apoyo del programa, así como las razones por las cuales desea capacitarse, una vez que la empresa CAPACITADORA obtiene dichas cartas las envía a CANACINTRA junto con la cotización del curso, para que posteriormente está tramite el apoyo ante la Secretaría del Trabajo, quien dará autorización proporcionando los recursos económicos a favor de la empresa Capacitadora.

CANACINTRA se encarga de realizar evaluaciones periódicas mediante visitas y aplicación de encuestas en las empresas capacitadas, para comprobar que con dicha capacitación se cumplan los objetivos establecidos por el programa CIMO.

Así mismo se encarga de verificar si existe dicha demanda, para poder seguir otorgando el apoyo.

### **Planteamiento General de Cursos Impartidos en Capacitación Automotriz**

**Enfoque:** Los cursos están dirigidos a los Profesionales de la Mecánica Automotriz, que conscientes del avance de la tecnología en esta área, buscan actualizar sus conocimientos.

**Objetivos:** Al terminar el curso, el alumno identificará el sistema en estudio y todos sus componentes, reconociendo su función e importancia, analizando las principales fallas y evaluando las alternativas de solución.

El alumno aprenderá a manejar el equipo de diagnóstico con destreza, utilizándolo para comprobar el estado del sistema por medio del mismo.

**Metodología:** Los cursos se manejan con un enfoque teórico-práctico. La relación 30%-70% permite al alumno reafirmar los conocimientos adquiridos en el aula, al ser aplicados inmediatamente en maquetas o automóviles.

El curso comienza con una descripción general del sistema, para así pasar a la explicación del control del sistema (computadora), sus entradas (alimentaciones y sensores) y salidas (componentes controlados). De la misma manera, se estudian los componentes que no controla el sistema, pero que afectan su funcionamiento.

En cada tema se pone especial atención a cuidados y mantenimiento, así como la determinación del estado del sistema con el uso del equipo de diagnóstico.

Referente al uso del equipo arriba mencionado, se le da un enfoque accesible, debido a que se utilizan desde los equipos sencillos, como lo puede ser la lámpara de pruebas, hasta los más sofisticados, como lo son las computadoras de diagnóstico. Esto permite al alumno aplicar los conocimientos adquiridos sin el impedimento económico que representa el no poder adquirir equipo sofisticado.

Evaluación: Se realizan evaluaciones periódicas sobre los aspectos teóricos que se les imparte, así como sobre la práctica que llevan acabo con los motores, en donde el instructor les presenta casos de fallas y el alumno con bases teóricas debe ser capaz de resolverlas, esto también forma parte de su evaluación.

## **2.2 Análisis de la Investigación Documental**

Mediante el análisis de la investigación documental llegamos a deducir que la empresa **Capacitación Automotriz** cuenta con los siguientes objetivos y políticas:

### **Objetivo General:**

Prestar servicios de capacitación técnica, adiestramiento y enseñanza en el área automotriz, a través de la combinación de los conocimientos, esfuerzos, experiencias y resultados de los miembros de la sociedad.

### **Objetivos específicos a corto plazo:**

- \*Mantener actualizados a todos aquellos **profesionales de la mecánica automotriz.**
- \*Evitar obsolescencia .
- \*Brindar un servicio de calidad.
- \*Disminuir riesgos de trabajo en los talleres **mecánicos.**

### **Objetivos a mediano plazo:**

- \*Abarcar un mayor segmento del mercado al **interior de la República Mexicana.**
- \*Instalación de aulas propias de la empresa, para **impartir los cursos,** logrando con ello ampliar el **mercado en el D.F. y Area Metropolitana.**

### **Políticas:**

- \*Duración de los cursos 40 horas.
- \*Manejo de los cursos con una relación teoría 30% / 70% práctica
- \*Cupo máximo de 15 alumnos por grupo.
- \*Al terminar el curso se mantiene un sistema de asesoría durante un año.

Para cursos en el interior de la República:

\*La empresa debe proporcionar las instalaciones y unidades vehiculares para impartir la práctica.

Sin embargo dichos objetivos y políticas no se encuentran bien definidos y especificados como tales dentro de la organización, ya que no están establecidos ni plasmados en documentos que deberían existir en toda empresa como son manuales de organización. Lo anterior impide mantener un control de los resultados que permita la evaluación de los objetivos por lo cual no hay una visualización de los posibles errores y deficiencias en la empresa.

### **2.3 Análisis de la Observación Directa .**

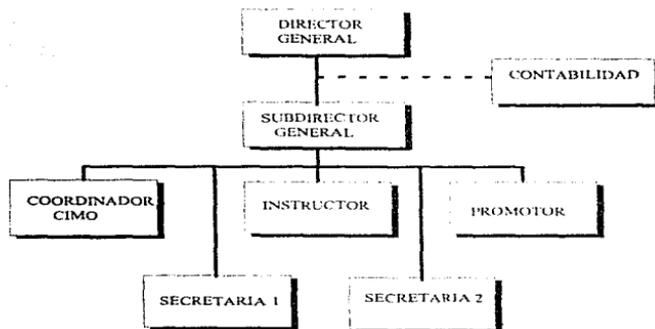
La siguiente información fue obtenida mediante la observación directa de las visitas a las Oficinas del Centro de Capacitación Automotriz Especializado S.C., y de las entrevistas preliminares obtenidas con la dirección.

Cuando se constituyó la empresa, contaba con 10 personas integradas por: EL Director General, un Subdirector General, en asesoría o staff un Contador (el cual no forma parte integral de la empresa), un Coordinador de CIMO, 2 secretarías, un promotor y 4 instructores (teniendo en cuenta que el Director y Subdirector realizan la función de instructor, es decir en realidad eran 6 instructores), de acuerdo a la siguiente estructura organizacional

## CAPACITACION AUTOMOTRIZ ESPECIALIZADA S.C.

### ORGANIGRAMA

(Constitución)



**Las funciones que realizaban dichos integrantes son las siguientes:**

**DIRECTOR GENERAL:**

- \* Cobranza.
- \* Entrega de papelería a CIMO (Calidad Integral y Modernización) y/o CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria y Transformación).
- \* Instructor.
- \* Toma de Decisiones en toda la empresa tales como:
- \* Cotización de los Recursos.
- \* Indicación a los instructores del costo por alumno.

**SUBDIRECTOR GENERAL:**

- \* Instructor.
- \* Funciones de recursos humanos (selección y reclutamiento de personal, sueldos y salarios).
- \* Programación de los cursos.
- \* Promotor (negociación de cursos).
- \* Coordinación de todas las actividades a realizar en la oficina.

**COORDINADOR DE CIMO**

- \* Coordina actividades de la oficina en general tales como:
- \* Programa junto con los instructores los cursos a impartir.
- \* Verifica la autorización de las cotizaciones del programa CIMO (Calidad Integral de Modernización).
- \* Determina los cursos a facturar así como el costo total correspondiente.
- \* Controla el pago realizado de las facturas.

- Supervisa las actividades que realizan las secretarías.
- Controla las relaciones de cartas.
- Prepara toda la papelería que deba entregar el instructor.
- Inspecciona que la papelería este correctamente llenada y cubra todos los requisitos necesarios para su autorización.
- Verifica que los alumnos no tomen el mismo curso dos veces.
- Controla el registro de alumnos (directorio) general.
- Mantiene la actualización del archivo de cursos tomados por alumno.

#### SECRETARIA 1:

- Realiza las nominas.
- Realiza las pólizas de nominas y gastos.
- Realiza las facturas.
- Controla la asistencia por alumno.
- Efectúa llamadas telefónicas a los alumnos que tienen inasistencia.

#### SECRETARIA 2

- Recepción.
- Efectúa llamadas telefónicas a los alumnos que tienen inasistencia.
- Elabora diplomas que serán otorgados a los alumnos.
- Controla la asistencia por alumno.

#### PROMOTOR:

- Visita a diversos talleres en el D.F. y área metropolitana
- Negocia la impartición de cursos con los dueños de talleres.

\* Realiza la venta del servicio con mecánicos para formar nuevos grupos de capacitación.

**INSTRUCTORES:**

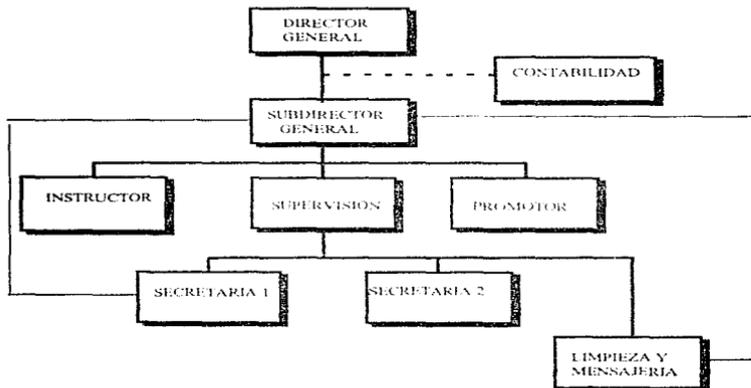
- \* Imparte cursos
  - \* Prepara todo el material necesario para impartir el curso.
  - \* Realiza evaluaciones periódicas
  - \* Hace llegar a la oficina toda la papelería debidamente **llenada para ser aceptada**
- por CIMO.
- \* Recaba los pagos de los alumnos
  - \* Indica a la oficina el curso que los mecánicos desean **recibir.**

Al año siguiente se efectuó una modificación en la estructura organizacional de Capacitación Automotriz Especializada, quedando de la siguiente manera:

## **CENTRO DE CAPACITACION AUTOMOTRIZ S.C.**

### **ORGANIGRAMA**

(Actual)



Las funciones de la Dirección y Subdirección, promotor e instructor no sufrieron ningún cambio, sin embargo sólo en el área de oficina fue donde hubo modificaciones delimitando responsabilidad y autoridad de las actividades.

No obstante a dichas modificaciones, en ocasiones no se aplica la delimitación de autoridad y responsabilidad, además de que sigue existiendo duplicidad de funciones, lo cual no permite mantener un control de las operaciones.

A continuación especificamos los puestos que sufrieron modificaciones:

#### **SUPERVISIÓN ( COORDINADOR DE CIMO)**

- \* Coordina actividades de la oficina en general
- \* Programa junto con los instructores los cursos.
- \* Verifica la autorización de las cotizaciones del programa CIMO ( Calidad Integral y Modernización ).
- \* Determina los cursos a facturar, así como el costo total correspondiente
- \* Verifica los pagos de las autorizaciones del curso.
- \* Supervisa las actividades que realizan:
  - La secretaria 1 y 2
  - y Limpieza

#### **SECRETARIA 1**

- \* Recepción
- \* Elabora nóminas
- \* Realiza las pólizas de nóminas de gastos
- \* Efectúa la facturación
- \* Elabora Diploma

- \* Efectúa llamadas telefónicas a los alumnos que tienen inasistencia
- \* Elabora lista de talleres
- \* Realiza controles de pagos

## **SECRETARIA 2**

- \*Realiza documentos necesarios para el programa CIMO (Calidad Integral y Modernización)
- \* Elabora Cotizaciones
- \* Prepara toda la papelería para instructores
- \* Verifica que la papelería este correctamente llenada
- \* Revisa que los alumnos no tomen el mismo curso dos veces
- \* Controla el registro de alumnos ( Directorio General )
- \* Mantiene actualizado archivo de control de cursos por alumno.
- \* Elabora diplomas
- \* Realiza controles de pagos

## **LIMPIEZA Y MENSAJERÍA:**

- \* Mantenimiento de oficina
- \* Aseo de oficina y aulas
- \* Limpieza de automóviles utilitarios
- \* Limpieza de motores
- \* Lleva papelería ( facturas, cotizaciones de cursos y relación de cartas) a CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria y el Comercio )

## **INTRODUCCION**

La investigación presentada en las siguientes páginas se realiza con el objeto de tener un conocimiento más amplio en relación a como debe funcionar una institución dedicada a la Capacitación para lo cual decidimos investigar y estudiar los siguientes temas.

STPS (Secretaría de Trabajo y Previsión Social) ya que en primera instancia nos indica la reglamentación bajo la cual se debe registrar cualquier institución dedicada a otorgar CAPACITACIÓN así como cumplir con los requisitos marcados por la Dirección General de Capacitación y Productividad para poder obtener el registro como institución Capacitadora, donde a su vez podremos observar las ventajas que proporciona dicho tipo de organización.

Sociedad Civil para conocer la justificación de haberse constituido como tal y algunos aspectos en relación de como deberá llevarse a cabo la administración, así como establecer las diferencias de una sociedad mercantil.

Se realizó una pequeña investigación en el ámbito automotriz con el objeto de visualizar el campo de acción de Capacitación Automotriz Especializada S.C. comenzando por conocer los conceptos básicos y su evolución de manera global.

**Y por último en base a la aplicación de guías de entrevista a otras instituciones o escuelas dedicadas a la Capacitación Automotriz establecimos la competencia para CAE.**

## **2.4 INVESTIGACION EXTERNA**

### **2.4.1 SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**

#### **Ley Federal del Trabajo**

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

Art. 153-P. El registro se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos :

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

**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**  
**S U B S E C R E T A R I A "B"**

**DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD**

Diario oficial de la Federación del 10 de agosto de 1984.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus Artículos 153-B, 153-C, 153-P y 539, fracción III, inciso d), compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social autorizar y registrar a las personas que deseen impartir capacitación y/o adiestramiento a los trabajadores, así como supervisar su correcto desempeño y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido.

I. En materia de Agentes Capacitadores se entenderá por:

**1. Institución o Escuela de Capacitación y Adiestramiento.-** La entidad que cuenta con instalaciones, mobiliario, equipo, personal docente y programas de capacitación y adiestramiento entre otros y que está autorizada para impartir capacitación y adiestramiento.

**2. Instructor externo de institución Capacitadora.-** La persona física que tenga celebrado contrato con la institución o escuela de capacitación y adiestramiento, para impartir a nombre de ella aquellos programas que hayan sido objeto de contrato entre un patrón y la institución o escuela a que pertenezca el instructor.

**3. Instructor externo independiente.**- La persona física autorizada para impartir en forma independiente programas de capacitación y adiestramiento.

**4. Instructor Interno.**- La persona física, que teniendo el carácter de patrón o trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajo y dentro de la jornada de trabajo, imparte capacitación y adiestramiento a trabajadores que ocupen puestos de trabajo los cuales poseen conocimientos y experiencia, y de acuerdo al plan y programas específicos de la empresa, autorizado y registrado por esta Secretaría, o del plan común al que esté integrado el centro de trabajo en el que labora.

La solicitud de autorización y registro de los Agentes Capacitadores, se harán ante la Dirección a su cargo, o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo, mediante la presentación de la forma para instructores o Escuelas de Capacitación y Adiestramiento e Instructores Externos de Institución, y la forma para Instructores externos independientes.

La autorización y registro otorgado a los Agentes Capacitadores será **vigente por tiempo indefinido**, salvo contravengan las disposiciones legales señaladas en materia de capacitación y adiestramiento.

Las ventajas que trae consigo el registro son las siguientes:

Por lo que se refiere a la selección de instructores externos, las empresas tienen la garantía de que sus planes y programas no serán rechazados, ya que dichos instructores cuentan con la autorización y registro por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión social.

Las personas que cuentan con su registro, otorgado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, pasan a formar parte del Sistema Nacional de Capacitación, estableciéndose un vínculo con la Dirección General de Capacitación y Productividad, misma que permitirá brindarles asesoría administrativa y asistencia técnica para el desempeño de sus funciones.

Las personas que cuentan con su registro podrán aparecer en el Directorio Nacional de Agentes Capacitadores, a efecto de que las empresas se enteren de su existencia y puedan contratar sus servicios.

#### **2.4.2 SOCIEDAD CIVIL**

La Sociedad Civil se utiliza fundamentalmente por los profesionales tales como : arquitectos, abogados, contadores públicos, administradores de empresas, ingenieros, agentes de seguros, notarios, médicos ; así como consultores en todas las ramas, que se unen para desarrollar su profesión.

Esta considerado por nuestra legislación civil, que este tipo de sociedad no constituye una especulación mercantil, sino solamente persigue el fin económico de dar un sustento razonable a las personas que la forman.

El tratamiento fiscal de los ingresos hace que la administración y contabilidad de las sociedades civiles, difiera de las sociedades mercantiles, principalmente en lo que se refiere al registro o valuación del trabajo en proceso y al registro de los honorarios devengados.

El contrato de sociedad siempre deberá constar en escritura pública, pues es costumbre en nuestro País esta formalidad, ya que sin ella, se piensa que no es legal. Por otra parte el contrato de sociedad deberá inscribirse en el Registro de Sociedades Civiles, para que produzca efectos contra terceros.

Por lo que se refiere al capital social, la aportación de los socios puede consistir en una cantidad de dinero y otros bienes o en su industria, es decir, se contempla la existencia de socios capitalistas y socios industriales.

## LA ADMINISTRACION

La administración de la sociedad puede conferirse a uno o más socios. Si ésta no se hubiese limitado a alguno de los socios, se observará lo que dispone el Código Civil en el artículo 2719, éste artículo nos dice que: "Cuando la administración no se hubiese limitado a alguno de los socios todos tendrán derecho a concurrir a la dirección y manejo de los negocios comunes aunque las decisiones serán tomada por mayoría". De llegarse a dar lo anterior, llegaríamos a la conclusión de que sería un error de constitución de la sociedad, ya que es imposible que una sociedad civil pueda ser administrada por todos sus socios. Deberá hacerse una administración única para asuntos rutinarios; de esta forma los demás socios se dedicarán a la producción de ingresos.

Nos dice la legislación respectiva que los administradores ejercerán sus facultades pero, salvo pacto en contrario, necesitan autorización expresa de los otros socios para:

1. Enajenar los bienes de la sociedad
2. Pignorarlas con préstamos, hipotecarlas etc.
3. Solicitar préstamos

Las áreas básicas de la administración de cualquier empresa le son aplicables obviamente a las sociedades civiles, por lo tanto el administrador de una empresa de este tipo tendrá que:

- 1.- Planear
- 2.- Organizar

- 3.- Integrar
- 4.- Dirigir
- 5.- Controlar

"Que hacer", prestar un servicio, de arquitectura, ingeniería, contaduría, etc. "cómo hacerlo", con calidad y eficiencia, "cuándo y con quién, esto se lleva acabo mediante la organización. Todos estos elementos tienen que integrarse y posteriormente dirigirlos y controlarlos.

#### **OPERACION**

Las sociedades civiles deberán llevar su contabilidad al igual que las empresas mercantiles.

#### **Los honorarios, y sus problemas**

Los productos de una sociedad civil, en la mayoría de los casos estarán formados por ingresos por honorarios.

Los honorarios se clasifican en honorarios sobre trabajo realizado y honorarios facturados por el transcurso del tiempo (iguales). el profesional por esta iguala estará siempre en disposición de atender las necesidades profesionales de su cliente.

En la actualidad podriamos decir que en muchas ocasiones las sociedades civiles tendrán que dar un plazo para que les paguen sus honorarios, esto es injusto, sobre todo en el caso del honorario facturado despues de realizado el trabajo, pero sucede en la realidad.

Se considera injusto, dado que el horario es la retribución de un servicio personal, por lo que debería ser liquidado inmediatamente por el deudor respectivo.

La razón de la injusticia estriba en que indebidamente los empresarios consideran al profesional como un proveedor.

#### **Honorarios por trabajo específico**

Existen ciertos trabajos que las firmas cobran sin importar el tiempo utilizado, es decir por el hecho de certificar, dictaminar, presentarse como peritos, etc. En estos cada profesion establece la cantidad que considera adecuada.

#### Control de honorarios

Para el control de honorarios, deberán expedirse recibos numerados y conservarse bajo la custodia de un empleado responsable. En el caso de la sociedad civil cuya magnitud sea de medianas en adelante, estos recibos podrán ser firmados por el administrador de la sociedad, el gerente o el contralor según el caso; en las pequeñas sociedades civiles estos recibos van firmados por el socio que realizó el trabajo.

#### GASTOS

Los gastos que realizan estas sociedades pueden separarse en los siguientes tres grupos:

1°. Costos directos, comprenden los sueldos de los profesionales, o los honorarios a su vez pagados a profesionistas independientes, erogados para prestar el servicio, así como las prestaciones de ley a ellos atribuibles.

2°. Gastos generales, tales como los relacionados con la administración, como sueldos y prestaciones del personal; jefe de oficina, contador, contralor, auxiliares de contabilidad, cajeros, cobradores, secretarias, etc rentas y servicios; papelería y mantenimiento de oficinas, etc.

3°. Gastos y productos financieros, tales como intereses, pérdida o utilidad cambiaria, ganancia o pérdida monetaria.

4°. Gastos de Promoción, como asistencias a congresos, participantes en cursos, etc.

El control recomendable para los gastos en las sociedades civiles, es el mismo que se utiliza en cualquier negocio lucrativo: formulación de presupuestos; autorización previa al desembolso; pago por medio de cheques nominativos, si su importe lo amerita, o bien de fondos de caja reembolsables etc.

## IMPUESTOS

Fueron muchos años del régimen en la cual la sociedad civil no era causante, si no lo eran sus miembros. A partir de 1990 causan el Impuesto Sobre la Renta al igual que las sociedades mercantiles, este nuevo tratamiento se considera injusto para las sociedades civiles ya que persiguen fines de especulación, y realizan actividades civiles no mercantiles.

Otros impuestos federales tales como:

El impuesto al Valor Agregado IVA

Impuesto al Activo

Impuesto Sobre Adquisición de Inmuebles

La mayoría de las sociedades civiles causarán estos impuestos al igual que las sociedades mercantiles.

Cuotas al INFONAVIT, IMSS Y SAR

Las sociedades civiles tendrán que enterar las cuotas del INFONAVIT, SAR y pagarán las cuotas al IMSS, en el caso de que tengan contratados empleados, en la misma forma que las empresas comerciales e industriales.

### **2.4.3 COMPETENCIA**

Para determinar la competencia con que cuenta CAE investigamos a instituciones ó escuelas dedicadas a proporcionar capacitación en el área automotriz mediante la aplicación de cuestionarios ( anexo C ), a continuación presentamos la información obtenida de dichas instituciones:

#### **\* A.B.C.(Formación Técnica de Afinación Automotriz )**

Es una empresa constituida como una Sociedad Civil la cual se dedica a impartir cursos de mecánica para formar técnicos en dicha área por ello la gran mayoría de cursos que imparte son de larga duración ( de 2 a 5 años de duración ) con una relación de 50% teoría - 50% práctica, la cual cuenta con instalaciones propias formando grupos de 20 participantes como mínimo y 30 participantes como máximo.

El costo de dichos cursos por alumno es de \$175.00 la inscripción más \$250.00 de mensualidades con los siguientes horarios:

De lunes a sabado de 9 a 11 AM y

lunes a viernes de 15 a 17 hrs.

En ocasiones si el cliente requiere capacitación a domicilio se imparte implicando una alza en la cotización de los cursos a impartir, manejandose de igual manera al interior de la República sólo que el cliente debe conseguir el lugar donde se impartirá el curso.

Al término del curso cada participante recibirá un reconocimiento y un diploma al igual que asesoría en caso de que lo requiera aunque no se encuentre inscrito en algún curso.

#### **\* CTA ( Capacitación Técnica Automotriz )**

Es una Sociedad Civil dedicada a brindar cursos de Capacitación Automotriz unicamente en relación a marcas, por ello los participantes o demandantes requieren contar con conocimientos previos acerca de la materia y además los participantes deban certificar que cuentan con dichos conocimientos previos.

En cuanto a la impartición de los cursos la duración variará de acuerdo la marca ( de 3 a 4 semanas ) con una relación de 60% práctica - 40% teoría, de lunes a viernes de 7 a 9 A.M. y de 19 a 21 Hrs..

El costo de los cursos depende de la marca cobrando al alumno inscripción más el pago semanal de acuerdo a la marca que se impartirá.

Dicha institución no imparte cursos a domicilio ya que cuenta con instalaciones propias, al término de los cursos otorgan un diploma donde certifica el curso que recibieron los participantes.

#### **\* Centro de Capacitación Técnica**

Se encuentra constituido como una Asociación Civil, la cual es una institución dedicada a la formación técnicos-mecánicos con una duración del curso de 2 años, impartiendo los cursos de la siguiente manera:

- 50% teoría-50% práctica
- Formando grupos con 20 participantes como mínimo
- Con horarios de lunes a viernes matutino 7 a 9 y de 9 a 11 y en el vespertino 17 a 19 y 19 a 21 Hrs.

De acuerdo a lo anterior el participante no necesita tener conocimientos previos acerca de la materia, únicamente debe presentar original y copia del último grado de estudios, acta nacimiento y un comprobante de domicilio.

Al término de los cursos la institución otorga diploma.

#### **CECATI (Centro de Capacitación para el trabajo Industrial)**

Los cursos que imparten son de Mecánica en General e Inyección electrónica por marca.

Para absorber el costo la persona que se inscribe solamente tiene que pagar \$200.00 de inscripción.

La duración de los cursos es manejada por módulos con una duración de tres meses cada uno, es decir para mecánica en general es un módulo y para cursos por cada marca es otro módulo.

Los horarios de los cursos son manejados en dos turnos:

Turno matutino :

con horario de 8:00 a.m. a 12:00 hrs.

Turno vespertino:

con horario de 6:00 a 10:00 p.m. hrs.

Los grupos tienen un cupo de 20 a 30 alumnos.

Las clases se imparten con un porcentaje 50% Teoría - 50 % Práctica

El material con el que cuentan para impartir la práctica en los cursos no es suficiente, además de que tienen motores muy viejos, y realmente no estudian lo último en los avances tecnológicos, por lo que para impartir la práctica tienen que llevar vehículos de los profesores o alumnos.

Requisitos que deben cumplir para ingresar:

Presentar el acta de nacimiento, certificado de primaria o secundaria, 2 fotografías y un porcentaje para el seguro del alumno, este dependerá del tipo de curso que se vaya a tomar.

El nivel que se obtiene es Técnico de Mecánica en general o de alguna marca en especial, se les otorga un Diploma y boleta por cada módulo que cursan.

#### **2.4.4. AREA AUTOMOTRIZ**

Automotriz ( de auto y motriz)

Automóvil que se mueve por sí mismo. Se dice de vehículos impáldos por un motor interno autónomo.

Automotor: Que ejecuta movimientos sin intervención de acción exterior.

El primer automóvil de vapor fue construido en Francia en 1769 y el primero de gasolina por Diaimler en Alemania en 1887 dotado de llantas neumáticas.

El desarrolló de los transportes ha modificado totalmente la noción de distancia, con el automóvil apareciendo con ello un medio de transporte mucho más flexible por primera vez en la historia de la humanidad, casi todos los hombres pueden desplazarse a donde y cuando quieran, sin depender de una empresa de transporte.

En Estados Unidos en 1973 Ford Motor Company fué la primera empresa en sacar al mercado el primer automóvil con el sistema de inyección electrónica, sin embargo es hasta 1984 que la compañía Chrysler lanzó al mercado mexicano el primer vehiculo con este nuevo sistema en sus marcas Lebarone y Magnum apartir de esta fecha otras compañías compiten lanzando al mercado modelos con dicho sistema, teniendo a General Motor 1986, Ford Motor Company 1988, Volkswagen 1989 y Nissan en 1992, cabe señalar que de 1993 en adelante todos los vehiculos que salen al mercado ya cuentan con inyección electrónica.

Anteriormente a este nuevo sistema todos los vehículos funcionaban con el sistema de carburados el cual consiste en que la inyección de gasolina es por medio de carburador.

Ahora bien el sistema de inyección electrónica se encuentra integrado por inyectores los cuales estan controlados por una computadora y unos sensores, donde los sensores se encargan de informar las condiciones y funcionamiento general del motor.

Podemos mencionar que de acuerdo ala marca se maneja un distinto tipo de computadora las cuales se diferencian una de otra por el funcionamiento.

Las ventajas que proporciona el sistema de inyección electrónico en relación al sistema de carburador son:

- Mejor potencia
- mayor rendimiento en gasolina
- menor mantenimiento
- menor contaminación
- mayor durabilidad en sus componentes

**Desventajas:**

- mayor costo en cuanto a reparación y mantenimiento
- refacciones mas costosas
- elevación del costo del vehículo

### **3. DEFINICIÓN DE LOS FACTORES DE OPERACIÓN.**

Enseguida presentamos la aplicación del enfoque del Banco de México (Análisis Factorial ) comenzando por la determinación de los factores de operación que se manejan en CAE (Centro de Capacitación Automotriz Especializado Sociedad Civil)

Determinación de los factores de operación del enfoque del Banco de México ( Análisis Factorial ) aplicados a la microempresa, ( CAE ) :

#### **FACTOR**

##### **3.1.- MEDIO AMBIENTE:**

**POLÍTICO:** CAE (Capacitación Automotriz Especializada) trabaja através del programa CIMO ( Calidad Integral y Modernización ), implementado por el gobierno federal através de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y Cámara Nacional de la Industria y Transformación, el cual les permite mantener una mayor demanda de sus servicios, apoyando a todos aquellos microempresarios, dedicados al área automotriz.

**ECONOMICO:**La situación económica por la cual atraviesa nuestro país impide que la mayoría de los microempresarios destinen parte de sus recursos económicos a invertir en capacitación que les permita mantenerse actualizados y a su vez ofrecer un mejor servicio.

Por ello mediante dicho programa los microempresarios obtienen apoyo económico, del 70% del costo total de la capacitación.

**SOCIAL:** En el área automotriz la mayoría de los dueños y trabajadores de los talleres mecánicos normalmente no tienen una preparación académica que les permita un aprendizaje más rápido enfrentándose de esta manera los instructores de CAE ( Capacitación Automotriz Especializada) a esta limitante por lo cual deben

aplicar una metodología especial para lograr el aprendizaje por igual de todos los participantes.

**COMPETENCIA:** La gran mayoría de instituciones dedicadas a la capacitación en el área automotriz son escuelas; por ello otorgan cursos de larga duración traduciéndose en un mayor costo; para los microempresarios que requieren capacitarse.

#### **FACTOR**

#### **3.2.- POLÍTICA Y DIRECCIÓN ( Administración y Dirección):**

La Administración dentro de la microempresa, es llevada acabo por el Director y Subdirector general responsables de todas las operaciones y toma de decisiones en la empresa; sin embargo, no se cuenta con objetivos y políticas establecidos por lo cual carece de una orientación para lograr de manera eficiente el buen funcionamiento de la misma.

#### **FACTOR**

#### **3.3.- PRODUCTOS Y PROCESOS:**

Se cuenta con un planteamiento general de los cursos a impartir el cual se modifica de acuerdo a las necesidades de los clientes.

#### **FACTOR**

#### **3.4.- FINANCIAMIENTO:**

La cobranza de los servicios la realizan directamente los instructores de los participantes del curso y la entregan al Director General.

CAE obtiene gran parte de sus ingresos por honorarios de la STPS mediante el programa CIMO.

**FACTOR**

**3.5.- MEDIOS DE PRODUCCIÓN:**

CAE (Capacitación Automotriz Especializada) cuenta con material didáctico, mobiliario y equipo, herramientas, transporte y motores actuales necesarios para impartir los cursos, pero no cuentan con instalaciones propias (aulas) por ello negocia espacios con determinados dueños de talleres.

**FACTOR**

**3.6.- FUERZA DE TRABAJO:**

CAE cuenta con 11 personas laborando, ocupando los siguientes puestos:  
6 instructores, 1 promotor, 1 supervisor, 2 secretarias limpieza y mensajería.

**FACTOR**

**3.7.- MERCADEO:**

Se realiza mediante el promotor el cual realiza visitas a talleres mecánicos logrando realizar la venta de los servicios por CAE (Capacitación Automotriz)

**FACTOR**

**3.8.- CONTABILIDAD:** La contabilidad se realiza a través de un asesor contable, quien es el encargado de llevar el control y registro de las operaciones.

#### **4.- DETERMINACION DE LA PROBLEMÁTICA**

Se aplicaron guías de entrevistas a los directivos de la microempresa CAE y a algunas personas que se encuentran laborando en la empresa con el objeto de determinar cuales son los factores de operación en donde se presentan mayores problemas, e influyen en el buen desarrollo de CAE. De acuerdo a dichas guías encontramos los elementos de los factores de operación más deficientes.

A continuación presentamos el análisis de la información obtenida:

#### **PROBLEMÁTICA**

##### **FACTOR DE OPERACIÓN**

##### **POLÍTICA Y DIRECCIÓN**

El factor en donde detectamos mayores deficiencias es el de Política y Dirección, ya que la empresa no cuenta con una estructura definida, derivado de ello no hay una delimitación de funciones, responsabilidades y autoridad, ni procedimientos que indiquen a los integrantes como desempeñar sus funciones dentro de la empresa.

Además de que las Política y Objetivos no están bien delimitados ni establecidos, dando como consecuencia que no se lleve acabo el control de todas las operaciones de la empresa.

## FACTOR DE OPERACIÓN

### MERCADEO

Los directivos de la Empresa argumentan que en el tiempo que llevan funcionando como organización, realmente no han necesitado de mucha labor de mercadeo, ya que su publicidad y propaganda a consistido únicamente en darse a conocer de boca en boca por medio de los participantes de sus cursos.

Sin embargo nos presentamos con las siguientes situaciones que reflejan la necesidad de implementar la actividad de mercadeo:

En el área de promoción se cuenta con un sólo promotor el cual cubre las zonas norte, oriente y centro del D.F. y área metropolitana, por ello sólo se dan cursos esporádicamente en las zonas restantes (sur y poniente).

Dicho promotor no es de tiempo completo dando como resultado la no promoción ardua en todo el D.F. y área metropolitana, provocando con lo anterior que el subdirector realice labor de promoción.

## FACTOR DE OPERACIÓN

### FUERZA DE TRABAJO

Los instructores con los que cuenta Capacitación Automotriz, son insuficientes para cubrir toda la demanda de los servicios, mucho de ello se debe a que dos de los instructores contratados no son de tiempo completo y que en ocasiones los de nuevo ingreso no cuentan con los conocimientos suficientes para impartir los cursos, los

cuales deben ser capacitados por la Dirección, conllevando a dedicar demasiado tiempo en su preparación.

En cuanto a los instructores que no son de tiempo completo se presenta una problemática especial, ya que normalmente no acuden a la oficina a dejar o recoger su papelería, sino que todo se maneja a través del Director, quien es el encargado de hacer llegar la documentación requerida a la oficinas o a los instructores según corresponda, esta situación no permite mantener un control adecuado en la oficina de los cursos impartidos por dicho instructor, provocando además que se llegue a extravíar la documentación ó que en un momento dado se olvide la entrega de la misma.

En Capacitación Automotriz Especializada todo el personal es contratado por honorarios, lo cual pone en desventaja al personal de la oficina, por que no les es respetado dicho tipo de contrato, ya que tienen un horario de entrada y salida laborando las mismas horas diarias y su remuneración es muy similar a un sueldo, es decir la misma cantidad a la semana y no por hora trabajada como debiera ser pagada una persona contratada por honorarios, tomando en cuenta lo anterior, se considera que la remuneración es baja.

#### FACTOR DE OPERACION

#### **FINANCIAMIENTO**

En el área de cobranzas se observó que el envío de cotizaciones a CANACINTRA no se efectúa con suficiente tiempo previo al comienzo de los cursos, provocando con ello el riesgo de impartir un curso que tal vez no sea apoyado por el Programa CIMO (Calidad Integral y Modernización), cobrando de esta manera Capacitación Automotriz Especializada únicamente una mínima cantidad del costo restante a los participantes del curso.

Por otra parte dicha cantidad del costo restante se cobra por igual a todos los cursos, no importando las condiciones en que se impartieron dichos cursos, traduciéndose esto en pérdidas irrecuperables.

Ademas detectamos que no se lleva un control eficaz del pago recabado por el instructor al ser entregado a la Dirección, debido a que no se tiene determinado un día específico para realizar las cuentas de los pagos ó se deja transcurrir demasiado tiempo para aclarar los pagos en cursos ya terminados.

## 5.- DETERMINACION DEL FACTOR LIMITANTE

### POLITICA Y DIRECCION

ELEMENTOS DEL FACTOR	Peso	Sensibilidad	%Contribucion al factor	Clasificación	%Efectividad	contribucion real al factor	factor limitante
a) Políticas de la Empresa	25	30	27.5	2	20	5.5	****
b) Organización para las operaciones	20	20	20	3	25	5	**
c) Organización para la supervisión	15	12.5	13.75	4	50	6.87	
d) Establecimiento de objetivos	30	25	27.5	1	20	5.5	****
e) Establecimiento de responsabilidades	10	12.5	11.25	5	40	4.50	
	100	100	100				

Tabla 1.1

### MERCADEO

ELEMENTOS DEL FACTOR	Peso	Sensibilidad	%Contribucion al factor	Clasificación	%Efectividad	contribucion real al factor	factor limitante
a) Investigación de Mercado	15	10	12.5	4	30	3.75	
b) Política de mercado	35	30	32.5	1	15	4.87	****
c) Actividad Promotora	30	35	32.5	2	60	19.5	
d) Publicidad y Propaganda	20	25	22.5	3	20	4.5	**
	100	100	100				

Tabla 1.2

## FUERZA DE TRABAJO

### ELEMENTOS DEL FACTOR

	Peso	Sensibilidad	% Contribución al factor	Clasificación	% Efectividad	contribución real al factor	factor limitante
a) Políticas de empleo	30	35	32.5	1	15	4.87	****
b) Organización	25	30	27.5	2	25	6.87	**
c) Remuneraciones	20	15	17.5	4	40	7	
d) Personal ocupado	25	20	22.5	3	60	13.5	
	100	100	100				

Tabla 1.3

## FINANCIAMIENTO

### ELEMENTOS DEL FACTOR

	Peso	Sensibilidad	% Contribución al factor	Clasificación	% Efectividad	contribución real al factor	factor limitante
a) Políticas de crédito y cobranzas	25	40	32.5	1	10	3.25	****
b) Control de la Cobranza	20	10	15	4	80	12	
c) Plazos de la cobranza	30	25	27.5	2	20	5.5	
d) Planeación de la cobranza	25	25	25	3	15	3.75	**
	100	100	100				

Tabla 1.4

## 5.1 CONCLUSIONES DERIVADAS DEL ANALISIS DEL FACTOR LIMITANTE

### Comparación de los Factores Limitantes

De acuerdo al análisis comparativo entre los factores de operación más deficientes, el factor que presenta mayores deficiencias es el de POLITICA Y DIRECCIÓN, como se presenta en la tabla 1.5, por ello debemos prestar mayor énfasis, para obtener un optimo desarrollo, en Capacitación Automotriz.

FACTORES DE OPERACION	Peso	Sensibilidad	% Contribución al factor	Clasificación	% Efectividad	contribución real al factor	factor limitante
a) Política y Dirección	35	30	32.5	1	15	4.87	****
b) Mercadeo	20	30	25	2	40	10	***
c) Fuerza de Trabajo	30	20	25	3	70	17.5	*
d) Financiamiento	15	20	17.5	4	60	10.5	**
	100	100	100				

Tabla 1.5

Después de haber analizado cada uno de los factores de operación, llegamos a la conclusión de que el factor en donde existen mayores deficiencias es el de POLITICA Y DIRECCION, considerando a este como el factor primordial dentro de cualquier organismo social, definiendo las directrices que lo guiarán y mucho depende de él, el buen funcionamiento de los factores restantes.

Los elementos considerados para el análisis de dicho factor son los siguientes:

- a) Políticas de la empresa
- b) Organización para las operaciones
- c) Organización para la supervisión
- d) Establecimiento de objetivos
- e) Establecimiento de responsabilidades.

Como podemos observar en la Tabla 1.1 el factor limitante es el "Establecimiento de Objetivos" y "Políticas de la empresa", ya que son los elementos de mayor contribución al factor, sin embargo, en general el cumplimiento de dicho factor es deficiente, por lo que el resultado obtenido de la evaluación en ningún elemento rebasa el 50% de efectividad.

#### MERCADEO

En la tabla 1.2 analizamos al factor mercadeo como otro factor deficiente dentro de Capacitación Automotriz, los elementos que consideramos para realizar su análisis son:

- a) Investigación de mercados
- b) Política de mercadeo
- c) Actividad Promotora
- d) Publicidad y Propaganda

Donde el factor limitante resultó ser el elemento de POLITICA DE MERCADEO, seguido por la Publicidad y propaganda.

En general el resultado de la evaluación del factor fue deficiente a excepción del elemento de actividad promotora obteniendo una evaluación probatoria del 60%.

## FUERZA DE TRABAJO

En cuanto al factor de operación Fuerza de Trabajo (Tabla 1.3), analizamos elementos tales como:

- a) Política de empleo
- b) Organización
- c) Remuneración
- d) Personal ocupado

De los cuales el elemento de POLITICA DE EMPLEO resultó ser el factor limitante, quedando en segundo lugar la organización, en general la evaluación de este factor es poco eficiente sin considerar el elemento de personal ocupado obteniendo un 60% en la evaluación.

## FINANCIAMIENTO

En el factor de financiamiento (Tabla 1.4) definimos los siguientes elementos a observar:

- a) Políticas de crédito y cobranza
- b) Control de la cobranza
- c) Plazos de cobranza
- d) Planeación de cobranza

El elemento POLITICAS DE CREDITO Y COBRANZA resultó ser el factor limitante, sin dejar de estudiar y analizar el elemento "Planeación de cobranza", por que la diferencia de contribución real al factor de dichos elementos es mínima.

En cuanto a la evaluación el único elemento aprobatorio es "Control de la Cobranza" con un resultado del 80%, por el contrario los tres elementos restantes reflejan porcentajes deficientes.

## 6. RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones propuestas se derivan de la Auditoría Administrativa aplicada mediante el Método de Banco de México de las diferentes áreas componentes de la microempresa CAE ( Capacitación Automotriz Especializada) fijando la atención en aquellos factores de operación en donde se presentaron mayores deficiencias.

En primer lugar y como punto básico la Dirección y Subdirección deberán tomar en cuenta "la comunicación" como un factor primordial en el desarrollo de CAE, através de otorgar y exigir informes de las actividades que se realizan, así como de los cambios y aspectos relevantes para el mejor desempeño de las funciones.

Por ello consideramos pertinente presentar las recomendaciones en dos rubros: a corto y mediano plazo, fijando la atención en las de corto plazo por ser las de mayor prioridad, las cuales son:

### 6.1. A CORTO PLAZO:

- \* Definición y precisión de los objetivos y políticas a cumplir dentro de cada área de la organización.
- \* Elaborar Manuales de Organización para definir la estructura de la empresa, de acuerdo a las necesidades actuales, determinando de esta manera el análisis y la descripción de cada puesto.
- \* Elaborar el manual de procedimientos para cada una de las funciones a realizar en CAE de manera que este especifique como se deben llevar a cabo dichas funciones.

- \* Elaborar un manual de bienvenida y reglamento interior de trabajo para los empleados de nuevo ingreso con el objeto de que conozcan de manera general a CAE así como el objetivo de la misma.

Los manuales anteriormente mencionados se realizarán con el objeto de que los empleados tanto actuales como de nuevo ingreso los consulten para conocer el papel que desempeñan dentro de la microempresa, así como la forma de llevar a cabo sus actividades para el logro de los objetivos previamente establecidos.

- \* Por otro lado es importante incrementar la Publicidad y Propaganda mediante la realización de volante o trípticos que especifiquen los cursos programados con todas las condiciones bajo las cuales se impartirán los mismos.

- \* De acuerdo a lo observado en cuanto a FINANCIAMIENTO las cotizaciones deberán ser enviadas a CANACINTRA lo más pronto posible para conocer anticipadamente el monto de autorización de dicho curso y evitar pérdidas irreversibles de los participantes.

- \* Canalizar de escuelas de mecánicos o ingeniería (UNAM o I.P.N.) a posibles instructores para CAE de tal manera que se reduzca el tiempo de formación y puedan desempeñar su cargo más rápido y eficientemente.

- \* Establecimiento de una Base de Datos confiable y completa que permita un rápido acceso a información de constante manejo, así como la implementación de una red proporcionando simultáneamente datos de los participantes.

## 6.2. MEDIANO PLAZO

- \* Construcción de aulas propias, a través de lo cual CAE se consolidará como una institución capacitadora cubriendo con ello un mayor segmento de mercado.

\* Promover los cursos de Capacitación que otorga CAE (Capacitación Automotriz Especializada) en empresas privadas y públicas que cuenten con talleres propios mediante un directorio de empresas.

\* Canalizar a las unidades promotoras de CIMO en el interior de la República para expandir el mercado-

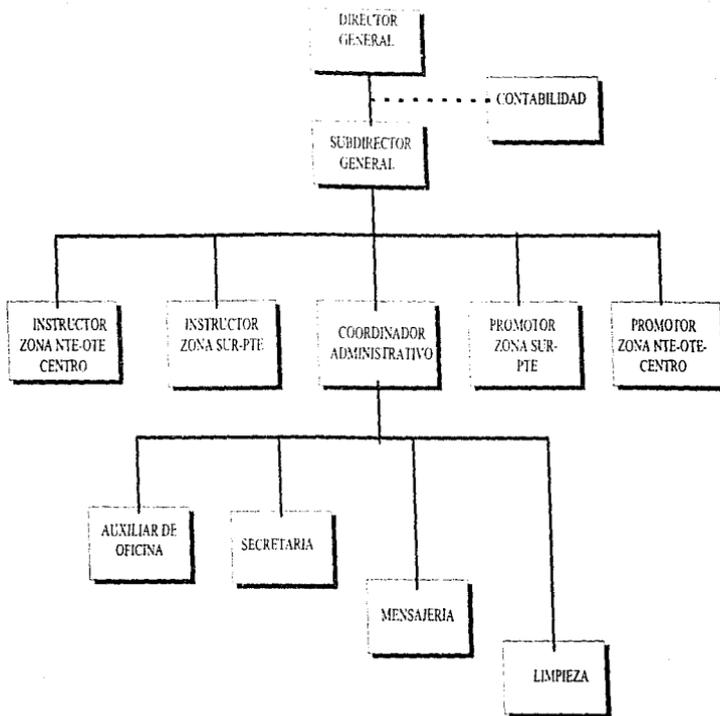
**Incremento de Servicios mediante:**

\* Creación de un taller mecánico de atención a clientes através del cual también pueda promocionarse, contratando a personal para que pueda llevarse acabo dicha labor.

\* Brindar un nuevo servicio creando una bolsa de trabajo entre los servicios automotrices con el requerimiento de fuerza de trabajo (demandante) y los mecánicos (oferentes) de fuerza de trabajo.

# ORGANIGRAMA PROPUESTO

## CENTRO DE CAPACITACION AUTOMOTRIZ ESPECIALIZADO S.C.



\* En el organigrama propuesto, se requiere la contratación de un mensajero, una persona dedicada exclusivamente al aseo y la limpieza tanto de oficinas, aulas, motores y equipo de transporte; un promotor y dos instructores.

\* Consideramos necesario la contratación de un promotor más, mientras que el promotor actual deberá ser de tiempo completo para que de esta manera cubra las zonas a su cargo.

\* Resulta conveniente la división de la promoción en 2 zonas (zona norte-oriente y sur-poniente) para poder abarcar el D.F. y zona metropolitana en su totalidad.

\* Para cubrir la demanda esperada con el incremento de la promoción por zonas, también asignamos instructores por zonas como se puede observar en el organigrama de la página anterior, pretendemos que la zona norte-oriente sea cubierta por tres instructores al igual que la zona sur-poniente, mientras que la zona centro podrá ser cubierta por los instructores auxiliares entendiéndose por instructor auxiliar los que no son de tiempo completo los cuales deberán trasladarse aquellas zonas que tengan mayor demanda, en donde el instructor asignado no pueda cubrir dicha demanda.

\* De acuerdo a lo observado en cuanto a FINANCIAMIENTO las cotizaciones deberán ser enviadas a CANACINTRA lo más pronto posible para conocer anticipadamente el monto de autorización de dicho curso y evitar pérdidas irrecuperables de los participantes.

# ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN

## DE PUESTOS

**CENTRO DE CAPACITACION AUTOMOTRIZ  
ESPECIALIZADA S.C.**

**Descripción y análisis del Puesto**

**Nombre del Puesto:**

Director General

**Fecha de elaboración:**

08 Dic 96

**Descripción general:**

Encargado de la administración general y toma de decisiones en toda la empresa. Y Fungir como Instructor.

**Descripción Detallada de actividades:**

- Establecimiento de OBJETIVOS y POLITICAS de cada área existente en la Organización.
- Planear, Organizar, dirigir y controlar todas las operaciones de la empresa.
- Convocar a juntas mensuales con la Subdirección, Coordinación Administrativa, instructores, promotores ó con el personal que se requiera, con el fin de efectuar evaluaciones de cada uno de los puestos.
- Aplicar medidas preventivas y correctivas necesarias
- Realizar las Relaciones Públicas necesarias.
- Establecer el costo de todos los cursos que se van a impartir.
- Seguimiento del proceso de facturación.
- Efectuar la Cobranza recabando el cobro de los cursos impartidos por los instructores.
- Recibir y revisar los Estados Financieros que le entregue el contador.
- Revisar los registro de los gastos.
- Control de los Estados de Cuenta Bancarios
- Verificar los pagos y depósitos de todos los cursos.
- Revisar la programación de instructores.
- Realizar actividades necesarias para impartir cursos (ver puesto de instructor)

**CENTRO DE CAPACITACION AUTOMOTRIZ  
ESPECIALIZADA S.C.**

Descripción y análisis del Puesto

**Nombre del Puesto:**

Subdirector General

**Fecha de elaboración:**

08 Dic 96

**Descripción general:**

Encargado de Llevar acabo la administración de Recursos Humanos, las Compras, supervisar y ordenar las actividades de la oficina así como la actividad promotora y fungir como instructor

**Descripción Detallada de actividades:**

- Selección y reclutamiento del personal necesarios
- Efectuar el pago correspondiente de sueldos para cada persona que labora en CAE.
- Indicar a la Coordinación Administrativa las actividades que se deben realizar.
- Supervisar cada una de la funciones llevadas acabo dentro de la Organización .
- Realizar junto con el Coordinador Administrativo la programación de los cursos que se deberán impartir.
- Representar a la empresa para todos los asuntos legales requeridos.
- Realizar la Relación Pública en los asuntos que le correspondan.
- Efectuar las compras del material necesario para impartir los cursos, así como de la papelería para la oficina.
- Coordinar y controlar todas las actividades de promoción.
- Indicar al promotor las actividades necesarias de promoción
- Mantener un contacto permanente con el área de promoción
- Llevar acabo todas las actividades necesarias para otorgar cursos (ver puesto de instructor).

## CENTRO DE CAPACITACION AUTOMOTRIZ ESPECIALIZADA S.C.

### Descripción y análisis del Puesto

Nombre del Puesto:

Instructor

Fecha de elaboración

08 / Dic / 96

**Descripción general:**

Impartir cursos de capacitación cumpliendo con el objetivo de aprendizaje. Controlar y programar las clases en cada Taller, Presentar formatos llenos para CIMO en la oficina.

**Descripción Detallada de actividades:**

- Preparar todas las clases que impartas de manera que sean entendidas por los mecánicos, así como el material a utilizar en las mismas, logrando cumplir con el objetivo de la capacitación que es el aprendizaje.
  - Debes presentarte puntualmente a impartir los cursos en el taller donde te corresponda.
  - Llenar los formatos para instructores y hacerlos llegar a la oficina, cumpliendo los lineamientos de tiempo y forma de llenado indicados en el **Anexo marcado con el No. 2 (Formatos para instructores)**
  - En la solicitud de Apoyo CIMO Indicar cual será el próximo curso que impartirás en el taller al terminar el actual, para la fecha de entrega del formato deberás tomar en cuenta el anexo No. 2.
  - Llevar el control de asistencia de alumnos (en el formato de Control de Pagos), entregando un reporte de inasistencia por curso cuando así se requiera a la Secretaría, de aquellos alumnos que falten durante el curso dos veces consecutivas para que se verifique vía telefónica la justificación de sus faltas exhortándolos a no faltar. La Secretaría te entregará el reporte de las llamadas para que tengas conocimiento de ellas.
  - Recabar el pago diario que los alumnos te entreguen, anotando en el control de pagos.
  - Contabilizar los pagos con la Dirección en base a tus anotaciones en el control de pagos. Este se realizará los viernes tratándose de cursos entre semana, y para los cursos sabatinos y dominicales el lunes próximo a la segunda clase.
  - Entregar en la oficina la relación de las personas que se harán acreedoras a diploma, indicando el nombre completo de la misma, considerando las fechas marcadas en el anexo No. 2.
  - Programar e indicar a la Dirección las fechas en que necesites el motor para impartir la práctica, esto deberá ser desde el primer día que inicie el curso
- Brindar la consulta sobre las fallas, mediante vía telefónica de los mecánicos que así lo requieran.

**CENTRO DE CAPACITACION AUTOMOTRIZ  
ESPECIALIZADA S.C.**

**Descripción y análisis del puesto**

**Nombre del Puesto:**

Coordinador Administrativo

**Fecha de elaboración**

08 Dic 96

**Descripción general:**

Coordinar y supervisar todas las actividades de la oficina, Programar los cursos, verificar las autorizaciones de CIMO, así como los pagos.

**Descripción Detallada de actividades:**

- Coordinar y supervisar todas las actividades de la secretaria y el auxiliar de oficina, así como de limpieza en la oficina.
- Recibir toda la documentación relacionada con las labores de la oficina, canalizando la misma a la persona que corresponda para que realice sus actividades, ya sea la Secretaria o el Auxiliar de oficina.
- Programar los cursos que se impartan con apoyo por instructor, cuidando que la documentación se tramite en CANACINTRA con veinte días antes de que comience el curso. (Cotización y relación de participantes del curso).
- Hablar por teléfono los lunes y jueves a CANACINTRA (con la Lic. Alma Ortiz o el Lic. Francisco Javier) para preguntar si hay autorizaciones o pagos de los cursos tramitados.
- Llevar el control de la facturación a CIMO, así como de los pagos de las mismas, en base a las autorizaciones dadas en CANACINTRA.
- Recordar a los instructores de la papelería que tienen que entregar a la oficina.
- Tres días antes de que termine algún curso, recordarle a los instructores que debe entregar la lista de las personas que tendrán derecho a Diploma.
- Hacer un reporte semanal de las llamadas diarias del Sr. Pablo Nieves, así como de los listados que entregará los viernes en la oficina.
- Proporcionar información sobre los cursos vía telefónica a las personas que lo soliciten, llevando un listado de las personas interesadas en los cursos.
- Atender las llamadas telefónicas de asuntos relacionados con la oficina cuando no se encuentre ninguno de los ingenieros.

**CENTRO DE CAPACITACION AUTOMOTRIZ  
ESPECIALIZADA S.C.**

**Descripción y análisis del Puesto**

**Nombre del Puesto:**

Promotor

**Fecha de elaboración:**

08 Dic 96

**Descripción general:**

Realizar la venta del servicio que brinda CAE, reportar a Oficina las actividades de promoción

**Descripción Detallada de actividades:**

- Visitas diarias por zona a dueños de talleres mecánicos, dando a conocer los servicios que ofrece CAE Haciendo labor de convencimiento.
- Formar nuevos grupos de capacitación, como resultado de las personas interesadas y que ya fueron visitadas.
- Cuando Organice cursos con apoyo del programa CIMO, será Ud. el responsable de hacer llegar la solicitud de apoyo 20 días antes , junto con las cartas de los talleres para el mismo fin.
- Hablar con la Subdirección (personalmente o por vía telefónica) cuando este formando un grupo de capacitación, a efecto de proporcionarle una fecha de inicio, según la programación de CAE y la disponibilidad de los instructores.
- Reportarse diariamente por teléfono para informar el listado de las personas visitadas el día anterior y lo que le dijeron, así como verificar si hay algún asunto pendiente.
- Presentarse todos los viernes en la oficina a las 4:30 p.m. (excepto algún cambio), con el Director y Subdirector par establecer el programa de trabajo a seguir en la siguiente semana, así como presentar el formato marcado con el anexo No. 3, debidamente lleno.
- Presentar un reporte de las personas que fueron visitadas y que asistieron a capacitarse, este reporte se presentará el viernes inmediato al día de terminación del curso, a fin de efectuar el pago de la comisión del mismo.
- Presentarse en la oficina cuando se requiera para recoger propaganda de algún curso que haya promocionado, la cual repartirá por la zona donde se imparta el mismo, así como recoger o dejar documentación requerida.

## CENTRO DE CAPACITACION AUTOMOTRIZ ESPECIALIZADA S.C.

### Descripción y análisis del Puesto

<b>Nombre del Puesto:</b> Auxiliar de oficina	<b>Fecha de elaboración</b> 08 / Dic / 96
--	--

**Descripción general:** Elaborar toda la papelería relacionada con el programa CIMO (para los instructores y para CANACINTRA)

**Descripción Detallada de actividades:**

- Realizar las cotizaciones de los cursos para CIMO con su respectiva relación de participantes del curso. Tomando de referencia la Solicitud de Apoyo CIMO que el instructor deberá hacer llegar a la oficina. (Con la carpeta de acuses correspondiente).
- Recibir y clasificar las cartas de apoyo del programa CIMO que los instructores hagan llegar a la oficina, clasificarlas y elaborar la relación correspondiente, manteniendo actualizada la carpeta de cartas con los acuses correspondientes
- Preparar todos los formatos para instructores y entregárselos tres días antes de que comience el curso, estos son:
  1. Registro de participantes
  - 1.1 Relación de alumnos
  2. Informe por evento
  3. Control de pagos
  4. Registro de alumnos
  5. Solicitud de Apoyo CIMO
- Recibir la papelería de los instructores, revisando que los formatos se encuentren debidamente llenos. Para exigir los formatos a los instructores deberá tener presentes las fechas que se manejan en el **anexo 2 (formatos para instructores)**.
- Elaborar la propaganda para cursos que inicien y propaganda para conferencias.
- Mantener y actualizar el directorio de registro de alumnos, así como, el archivo en el sistema de la computadora de los cursos que ha tomado cada participante con apoyo CIMO, considerando que ningún alumno puede estar registrado para CIMO dos veces en el mismo curso.
- Checar las fechas de iniciación de cursos, para que dos días antes de que comience el curso se mantenga un contacto vía telefónica con los integrantes recordándoles el inicio del mismo.

Capturar las personas visitadas por el Sr. Nieves, actualizando el archivo destinado para ello.
- Elaborar los manuales requeridos por la subdirección.

**CENTRO DE CAPACITACION AUTOMOTRIZ  
ESPECIALIZADA S.C.**

**Descripción y análisis del Puesto**

Nombre del Puesto:

Secretaria

Fecha de elaboración

08 / Dic / 96

**Descripción general:**

Atender las llamadas telefónicas, realizar los recibos de nómina, las pólizas y las facturas, elaborar diplomas y listas de talleres, llevar el Control de Asistencia de alumnos.

**Descripción Detallada de actividades:**

- Atender todas las llamadas telefónicas, llevando el control de las mismas en tu cuaderno. El procedimiento a seguir para transferir y reportar las llamadas dependerá del asunto que se trate, para esto deberás poner atención en el **anexo 1**.
- Realizar semanalmente los recibos de nómina de todos los empleados, asegurando que estos sean firmados por la persona correspondiente.
- Hacer las pólizas de los recibos de nómina, incluyendo a 3 empleados en cada una de ellas, (excepto de la Dirección y Subdirección las cuales se harán individualmente), de manera mensual, es decir tomando en cuenta 4 semanas.
- Reunir los comprobantes de gastos, y clasificarlos, para que posteriormente realices las pólizas del mes correspondiente. El número de comprobantes de gastos que integren una póliza dependerá del monto total de los mismos.
- Efectuar las facturas de los cursos ó de cualquier otro concepto que se requiera. Llevando un control de cada una de las facturas en la computadora, indicando el número de factura, a nombre de quién se facturo, el concepto, la fecha, cantidad y fecha de los depósitos.
- Elaborar los diplomas de los alumnos , para esto se te entregará una lista de las personas. Deberás darlos a revisar a Lucia Menez y a firmar al Director General, para posteriormente se entreguen al instructor correspondiente.  
Llevar un control de la elaboración de diplomas, esto será en relación a los números de acuses de los cursos.
- Llamar por teléfono a los alumnos faltistas, verificando la razón de sus faltas, para esto el instructor te indicará a que personas tendrás que llamar. Entregando un reporte de las llamadas al instructor correspondiente. Realizar las listas de talleres de los alumnos que formaron parte del grupo y firmaron en el formato de registro de alumnos .

## **CENTRO DE CAPACITACION AUTOMOTRIZ ESPECIALIZADA S.C.**

### **Descripción y análisis del Puesto**

**Nombre del Puesto:**

Mensajería

**Fecha de elaboración:**

08 Dic 96

**Descripción general:**

Encargado de entregar y/o recoger según sea el caso la documentación de CAE.

**Descripción Detallada de actividades:**

- Entregar las cotizaciones, relaciones de cartas a CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria y Transformación), los martes y viernes, regresando el acuse de recibo a la Oficina.
- Entregar las cotizaciones, relaciones de cartas a CANACINTRA- LOS REYES los lunes y miércoles, regresando el acuse de recibo a la Oficina
- Llevar las facturas que se elaboren a CANACINTRA central o los reyes dependerá del día en que corresponda.
- Entregar los acuses de recibo al Coordinador Administrativo.
- Efectuar el cobro de los pagos que CIMO (Programa de Calidad Integral y Modernización ) hace a CAE (cuando CANACINTRA avise que hay pagos).
- Acudir a la Institución Bancaria a depositar los pagos realizados por CIMO, a la cuenta de CAE..
- Realizar depósitos requeridos por la Dirección y Subdirección
- Llevar las facturas correspondientes a cursos que no sean apoyados con el programa CIMO, a los talleres correspondientes.
- Recoger o entregar toda aquella documentación que se requiera para CAE.

**CENTRO DE CAPACITACION AUTOMOTRIZ  
ESPECIALIZADA S.C.**

**Descripción y análisis del Puesto**

**Nombre del Puesto:**

Limpieza

**Fecha de elaboración:**

08 / Dic / 96

**Descripción general:**

Realizar y mantener todas las instalaciones, equipo y mobiliario limpias

**Descripción Detallada de actividades:**

- Limpieza de las oficinas cada tercer día.
- Realizar de manera esporádica el mantenimiento de las instalaciones en la Oficina.
- Lavar el equipo de transporte Lunes.
- Efectuar la limpieza de los motores utilizados para impartir la práctica en los cursos.
- Asear y Limpiar las aulas y aquellos talleres con los que CAE tiene negociación para poder impartir los cursos, por lo menos una vez a la semana..

**PROCEDIMIENTOS**

**PROPUESTOS**

Nombre del Puesto:	Secretaria
--------------------	------------

Clave de identificación:	CAMA97
--------------------------	--------

Empresa:	Centro de Capacitación Automotriz Especializada S.C.
----------	--

Departamento:	Administrativo
---------------	----------------

Contactos permanentes internos:	Auxiliar de oficina Instructores Dirección y Subdirección
---------------------------------	---

Contactos permanentes externos:	Clientes
---------------------------------	----------

No. de empleados que laboran en el puesto	1
---	---

Actividades Generales: Recepción de llamadas telefónicas, así como de las visitas a la empresa, elabora pólizas de gastos, nómina, facturas, diplomas y control de la asistencia y registros de alumnos.
--

## PROCEDIMIENTO

**OPERACION:**

**Nómina de empleados**

No. de Actividad	Responsable	Descripción
------------------	-------------	-------------

01	Secretaria	Pregunta a la Subdirección tres días antes de la quincena el monto a pagar para aquellas personas que no sea fijo el sueldo.
02	Subdirección	Contabiliza los pagos de cada instructor y el monto de comisión para los promotores y turna la cantidad a la Secretaria.
03	Secretaria	Llama al contador para pedirle las deducciones u otras percepciones que hubiese en caso de ser necesario.
04	Secretaria	Elabora los recibos de nómina con las cantidades correspondientes a cada empleado.
05	Secretaria	Elabora la ficha de depósito individual.
06	Secretaria	Efectua la suma total de la nómina quincenal y realiza la póliza con su respectivo cheque.
07	Secretaria	Entrega póliza y cheque a la subdirección.
08	Subdirección	Revisa el monto total de la póliza y cheque, firma la póliza y turna ambos a la Secretaria.
09	Secretaria	Entrega al mensajero el cheque y fichas de depósito y le hace firmar la póliza.
10	Mensajero	Efectua el depósito del cheque en el banco, saca una copia a las fichas de depósito y las turna a la Secretaria.
11	Secretaria	Archiva las fichas de depósito.
12	Secretaria	Informa a los empleados que pueden cobrar y les da a firmar el recibo de nómina.

## PROCEDIMIENTO

Operación:

Pólizas de Gastos

No. de Actividad	Responsable	Descripción
01	Quien efectúe	Entrega el comprobante de gasto a la Secretaria
02	Secretaria	el gasto Reube los comprobantes de gasto (facturas, remisiones o elabora el vale de caja).
03	Secretaria	Clasifica los comprobantes de gastos (ya sean comprobables o no comprobables y depende de la persona que los entregue).
04	Secretaria	Elabora las pólizas cada 15 días del total de comprobantes que se acumulen, ya sea comprobados o no comprobados, con copia.
05	Secretaria	Elabora el respectivo cheque de las pólizas (actualizando el saldo de la chequera).
06	Secretaria	Entrega las pólizas y cheques que elaboro a la Dirección o Subdirección.
07	Dirección	Revisa el monto total de comprobantes que avalan dichas pólizas, procediendo a firmar la póliza y retirar el cheque.
07	Dirección	Torna las pólizas y los comprobantes a la Secretaria.
08	Secretaria	Actualiza el archivo de pólizas en la computadora.
09	Secretaria	Entrega mensualmente al Contador las pólizas en original generadas, con comprobantes respectivos, excepto los relacionados con la compra de material y equipo exclusivo para el objetivo de CAE (facturas del Sam's).
10	Secretaria	Controla las pizas entregadas al contador, registrando el día y No. de póliza.
11	Secretaria	Archiva las copias de las pólizas.

## PROCEDIMIENTO FACTURACION

Se elaboran facturas clasificadas en dos tipos de clientes, Secretaría del Trabajo y Previsión Social y Clientes particulares.

Procedimiento de Facturación para la Secretaría del Trabajo :

No. de Actividad	Responsable	Descripción
01	Auxiliar	Entrega datos de factura (Curso, solicitud, monto y fecha), a la Secretaria.
02	Secretaria	Verifica datos y calcula el IVA, identificando la UPC a que pertenece.
03	Secretaria	Elabora la factura en el archivo correspondiente
04	Secretaria	Desprende la factura azul.
05	Secretaria	Archiva la factura azul en el folder de facturas azules.
06	Secretaria	Anota atrás de la factura original el No. de cuenta de cheques, el banco y sucursal en que se encuentra la cuenta.
07	Secretaria	Turna la factura original para firma de la Subdirección
08	Secretaria	Entrega la Factura amarilla y original al auxiliar.
07	Auxiliar	Revisa la factura y anexa los documentos necesarios para tramite CIMO.
08	Auxiliar	Entrega al mensajero la factura con la papeleria anexa, indicandole la UPC que se dirija.
09	Mensajero	Entrega la factura original a la UPC correspondiente.
10	Mensajero	Revisa que le firmen el acuse de la factura (copia amarilla) y la turna al auxiliar
11	Auxiliar	Archiva la copia amarilla de la factura en la carpeta correspondiente.
12	Auxiliar	Informa a la Secretaria de la actualización de la carpeta.
13	Secretaria	Actualiza el archivo del sistema (No. de factura, cliente, concepto, fecha y monto de la factura).
14	Secretaria	Entrega cada dos meses al Contador las copias azules que se hayan generado.

Existirán algunas facturas, las cuales inmediatamente que las entreguen a la oficina tendrá que elaborar su póliza y cheque respectivo. (actualizando el saldo), esto es si lo indica la Dirección y Subdirección.

## PROCEDIMIENTO FACTURACION

Procedimiento de Facturación para Clientes en general :

No. de Actividad	Responsable	Descripción
------------------	-------------	-------------

01	Dirección ó Subdirección	Solicita elaboración de factura.
02	Secretaria	Verifica el nombre completo del cliente, RFC, Dirección, Fecha de factura, cantidad + IVA.
03	Secretaria	Elabora la factura
04	Secretaria	Retira la copia azul y archiva.
05	Secretaria	Entrega la factura original y copia amarilla al mensajero.
06	Mensajero	Hace llegar la factura al cliente, pide le firme la copia amarilla.
07	Mensajero	Turna la copia amarilla a la Secretaria
08	Secretaria	Archiva la copia amarilla en la carpeta.
09	Secretaria	Actualiza el archivo de facturas elaboradas.

## PROCEDIMIENTO

### DEPOSITOS

No. de Actividad	Responsable	Descripción
------------------	-------------	-------------

01	Quien efectúe el Depósito	Entrega el Depósito a la Secretaria especificando de que cliente es el depósito.
02	Secretaria	Verifica el monto del depósito y saca una copia
03	Secretaria	Actualiza el archivo de depósitos (en efectivo o cheque, quién lo efectúa y la fecha)
04	Secretaria	Archiva el depósito en original y copia.
05	Secretaria	Entrega al contador los depósitos que se generen en un mes junto con las facturas.
06	Secretaria	Registra el control de copias de depósitos entregados al contador con fecha de entrega

## PROCEDIMIENTO DIPLOMAS

No. de Actividad	Responsable	Descripción
01		cuatro días antes aquellos cursos que terminarán. Auxiliar
		Revisa la programación de cursos, indicando a la Secretaria
02	Secretaria	Informa a la Subdirección los cursos próximos a terminar para elaboración de diplomas.
01	Subdirección	Contabiliza los pagos de participantes al instructor.
02	Subdirección	Autoriza los participantes de curso que se harán acreedores a reconocimiento
03	Subdirección	Turna a la Secretaria la lista de diplomas autorizados
04	Secretaria	Confirma con la Subdirección el curso, fecha de terminación, Instructor.
05	Secretaria	Verifica los nombre correctos de los participantes en los registros.
06	Secretaria	Elabora diplomas.
07	Secretaria	Turna los diplomas elaborados al Director General para su firma.
08	Director	Verifica que los datos estén correctos en el diploma.
09	Director	Firma los diplomas y los regresa a la Secretaria
10	Secretaria	Entrega diplomas al instructor.

## PROCEDIMIENTO LLAMADAS A ALUMNOS.

Cuando se trate de un curso nuevo

No. de Actividad	Responsable	Descripción
---------------------	-------------	-------------

01	Auxiliar	Informa a la Secretaria cuando se acepte la tramitación de un curso en un nuevo taller.
02	Secretaria	Anota en el cuaderno de llamadas a participantes, su número telefónico y taller a que pertenece.
03	Secretaria	Realiza llamada a cada uno de los participantes del curso, avisa que su solicitud fue aceptada, confirma la fecha de inicio.
04	Secretaria	Registrar las llamadas que efectúe y la razón que el participante o con la persona que se comunique diga.
05	Secretaria	Llama nuevamente a los participantes de ese curso 2 ó 3 días antes de que inicie, (en viernes para aquellos que inicien en sábado ó domingos y sábado para los que inicien en lunes), confirmando su asistencia, sin dejar pendiente ninguna llamada.
06	Secretaria	Pregunta al Instructor para cursos subsecuentes, si hay más participantes de los integrados en la cotización.
07	Secretaria	Anota los nombres y números de teléfonos y taller de participantes que se incluyan.
08	Secretaria	Realiza llamada a cada participante antes de que inicie el curso.

**PROCEDIMIENTO**  
**ASISTENCIA DE ALUMNOS**

No. de Actividad	Responsable	Descripción
------------------	-------------	-------------

01	Instructor	Efectúa el control diario de la asistencia de alumnos.
02	Instructor	Reporta a la Secretaria el nombre de aquellos alumnos que faltaron.
03	Secretaria	Anota los participantes en el mismo control de llamadas a alumnos y efectúa búsqueda de su número telefónico y taller en el registro de alumnos.
04	Secretaria	Efectúa las llamadas necesarias, preguntando al alumno la causa de su inasistencia, y exhortándolo a asistir la siguiente sesión.
05	Secretaria	Informa al instructor la razón de la falta.
06	Instructor	Verifica que el participante asista a la sesión.

**PROCEDIMIENTO  
REGISTROS DE ALUMNOS**

No. de Actividad	Responsable	Descripción
------------------	-------------	-------------

01	Auxiliar	Turna un listado de participantes a la Secretaria.
02	Secretaria	Verifica en la carpeta de registro de alumnos si cuentan con el, de no ser así señala quienes no cuentan con el.
03	Auxiliar	Anexa los formatos de registro necesarios a la papelería del instructor.
04	Auxiliar	Entrega al instructor los formatos de registro.
05	Instructor	Proporciona a sus alumnos los formatos de registros para llenarlos.
06	Instructor	Entrega los registros a la Secretaria en la oficina
07	Secretaria	Verifica que el registro no este duplicado, si esta duplicado revisa los datos y el más actualizado se queda.
08	Secretaria	Actualiza en archivo del sistema los registros de alumnos.
09	Secretaria	Archiva los registros en las carpetas clasificados en orden alfabético.

**PROCEDIMIENTO**  
**LISTA DE EMPRESAS PARTICIPANTES**

No. de Actividad	Responsable	Descripción
01	Auxiliar	Turnar el registro de participantes de CIMO a la Secretaria.
02	Secretaria	Verifica para que UPC es el registro
03	Secretaria	Utiliza el formato de empresas participantes de la UPC que corresponda.
04	Secretaria	Consulta los listados de catas a CIMO, según la UPC en donde se haya tramitado el curso.
05	Secretaria	Llena el formato anotando el nombre del taller (como este en la carta), dirección y teléfono.
06	Secretaria	Entrega el formato de participantes lleno al auxiliar
07	Auxiliar	Anexa el listado de empresas participantes a la papelería de tramite CIMO.

Nombre del Puesto:	Auxiliar de oficina
--------------------	---------------------

Clave de identificación:	CAGM96
--------------------------	--------

Empresa:	Centro de Capacitación Automotriz Especializada S.C.
----------	--

Departamento:	Administrativo
---------------	----------------

Jefe inmediato:	Coordinador
-----------------	-------------

Contactos permanentes internos:	Instructores, Dirección y Subdirección, Secretaria
---------------------------------	--

Contactos permanentes externos:	Clientes
---------------------------------	----------

No. de empleados que laboran en el puesto	Uno
---	-----

Actividades Generales: Elaborar todos los requisitos de papelería para la tramitación de cursos con apoyo CIMO, elaboración del material didáctico.

**PROCEDIMIENTO**  
**TRAMITE DE CURSOS CON APOYO CIMO**

No. de Actividad	Responsable	Descripción
01	Auxiliar	Revisa programación de cursos.
02	Auxiliar	Requiere la solicitud de apoyo CIMO al instructor (forma 5), considerando 15 días antes de iniciar el curso como fecha máxima para tramitar el apoyo.
03	Instructor	Entrega el formato de solicitud de apoyo, (forma 5), debidamente requisitado y las cartas de los participantes al auxiliar.
04	Auxiliar	Recibe solicitud, revisando datos (curso, fechas, sede, No. de participantes).
05	Auxiliar	Verifica si el participante cuenta con carta de apoyo (anexada a la solicitud, archivada en el folder, ó carpeta de cartas), si no hay carta, solicita inmediatamente al instructor.
06	Auxiliar	Anota el Número de relación en que se encuentra y el No. de trabajadores con que cuenta el taller.
07	Auxiliar	Revisa en el archivo de alumnos CIMO, si el participante esta registrado con ese curso.
08	Auxiliar	Elabora cotización dirigida según la UPC que se vaya a tramitar (incluye condiciones en que se imparte el cursos y relación de participantes)
09	Auxiliar	Elabora relación de cartas cuando sea necesario.
10	Auxiliar	Anexa a la cotización el temario del curso con copia y el curriculum del instructor, turna al Subdirector.
11	Subdirector	Revisa la cotización (curso, periodo, instructor) y la firma, turnándola al auxiliar de oficina
12	Auxiliar	Actualiza en la programación el curso que se esta cotizando.

**PROCEDIMIENTO**  
**TRAMITE DE CURSOS CON APOYO CIMO**  
**(continuación)**

No. de Actividad	Responsable	Descripción
13	Auxiliar	Entrega cotización al mensajero indicándole a que UPC se dirigirá para su entrega
14	Mensajero	Prepara el acuse para la oficina (saca una copia a la cotización).
15	Mensajero	Hace llegar la papelería a la UPC correspondiente, turna el acuse de recibo al auxiliar.
16	Auxiliar	Recibe acuse de cotización y/o relación de cartas, las archiva en la carpeta correspondiente, con el número consecutivo.
17	Auxiliar	Elabora propaganda del curso que se tramita (para promotor, instructor o dirección)
18	Auxiliar	Actualiza el archivo del sistema de alumnos registrados con apoyo CIMO.
19	Auxiliar	Elabora y prepara la papelería para el instructor (Control de pagos, Registro de participantes, lista de participantes, Informe por evento, Control de Entrega de manuales, Solicitud de Apoyo CIMO)
20	Auxiliar	Turna la hoja de participantes a la Secretaria
21	Secretaria	Verifica si los participantes cuentan con registro, en caso contrario anexa los formatos necesarios y los turna al auxiliar.
22	Auxiliar	Entrega la papelería al instructor una semana antes de que inicie el curso, actualizando su control de entrega de papelería
23	Auxiliar	Requiere el registro de participantes e informe por evento, debidamente requisitados, en la fecha máxima de entrega de papelería.
24	Auxiliar	Requiere la solicitud de apoyo al instructor en el tiempo establecido, según formas en el anexo No. 2

**PROCEDIMIENTO**  
**TRAMITE CIMO**  
**CARTAS DE TALLERES**

No. de Actividad	Responsable	Descripción
01	Instructor/promotor	Solicita la elaboración de la carta al participante.
02	Instructor/promotor	Recibe carta y revisa que este debidamente redactada (con los requisitos que marca el formato elaboración de carta)
03	Auxiliar	Recibe cartas de apoyo de instructor, promotor ó de alumnos personalmente que acuden a la oficina.
04	Auxiliar	Revisa que este completa, bien redactada y legible.
05	Auxiliar	Archiva carta en el folder correspondiente ala UPC que se va ha tramitar.
06	Auxiliar	Elabora relación de cartas, cuando se integre el alumno del taller a un curso.
07	Auxiliar	Organiza cartas en original y copia.
08	Auxiliar	Turna la relación al Subdirector
09	Subdirector	Firma la relación y la devuelve al auxiliar
10	Auxiliar	Entrega la relación de cartas al mensajero.
11	Mensajero	Tramita la carta a la UPC, correspondiente
12	Mensajero	Regresa a la oficina el acuse de recibo y lo entrega al auxiliar.
13	Auxiliar	Archiva la relación con el número consecutivo en la carpeta de Cartas e informa a la Secretaria.
14	Secretaria	Actualiza el control de cartas en el sistema (imprime las relaciones para elaborar las listas de empresas participantes)

**PROCEDIMIENTO**  
**ELABORACIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO**

No. de Actividad	Responsable	Descripción
01	Subdirección	Entrega información y diagramas al auxiliar.
02	Auxiliar	Captura la información en la computadora.
03	Auxiliar	Elabora diagramas
04	Auxiliar	Imprime borrador de la información.
05	Auxiliar	Entrega borrador a la Subdirección
06	Subdirección	Revisa información e indica posibles correcciones al auxiliar.
07	Subdirección	Proporciona esquemas y dibujos que se plasmarán en el material, turna al auxiliar
08	Auxiliar	Realiza las correcciones y agrega los dibujos.
09	Auxiliar	Efectúa la correspondiente presentación al material didáctico
10	Auxiliar	(paginación, índice, cartula) Imprime el manual y lo entrega a la Subdirección
11	Subdirección	Turna el manual al mensajero.
12	Mensajero	Lleva el manual a la copiadora para su reproducción.
13	Mensajero	Entrega el manual y las reproducciones a la Subdirección.
14	Subdirección	Turna al instructor encargado los manuales.
15	Instructor	Actualiza la existencia de material didáctico.

# ANEXOS

## **ANEXO (A)**

### **DIRECCIÓN**

#### **ENTREVISTA PRELIMINAR**

- 1.- ¿Desde que año se constituyó la empresa como tal ?
- 2.- ¿A qué se dedica la empresa?
- 3.- ¿Cuál es el objetivo primordial de la empresa?
- 4.- ¿De qué manera hacen que dichos objetivos se cumplan?
- 5.- Al constituirse la empresa ¿con cuánto personal contaba?
- 6.- ¿Cómo esta organizada la empresa actualmente?
- 7.- Actualmente ¿con cuánto personal cuenta la empresa?
- 8.- ¿Qué funciones generales desempeña cada integrante ?
- 9.- Cuáles son las condiciones con las que trabaja trabajan para impartir los cursos?
- 10.- ¿Dónde imparten los cursos?
- 11.- ¿Cuáles son las condiciones para impartir dichos cursos?

- 12.- **¿Cuáles son los cursos que imparten?**
- 13.- **¿Con qué material cuentan para impartir los cursos?**
- 14.- **Cómo se imparten los cursos?**
- 15.- **¿Qué facilidades otorgan en cuanto al costo de los cursos?**
- 16.- **¿Con cuántos instructores cuentan?**
- 17.- **Que requisitos requieren para reclutar a un instructor?**
- 18.- **¿Con cuántos promotores cuentan?**
- 19.- **¿Cómo desempeñan sus funciones?**
20. **¿Tienen objetivos a Corto, Mediano y Largo Plazo?**

## **ANEXO (B)**

### **INVESTIGACION EXTERNA**

#### **GUIA PARA LA INVESTIGACION DE UNA**

#### **SOCIEDAD CIVIL**

**¿Quiénes se constituyen en sociedad civil?**

**¿Cómo se conforma la sociedad civil?**

**¿Cómo es llevada la administración en una sociedad civil?**

**¿Cómo opera la sociedad civil?**

**¿Cómo controlan sus ingresos y clasifican sus gastos?**

**¿Cuáles son los impuestos que tiene que pagar la sociedad civil?**

## ANEXO (C)

### COMPETENCIA

#### CUESTIONARIO UTILIZADO PARA INVESTIGACIÓN EXTERNA

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN \_\_\_\_\_

DOMICILIO \_\_\_\_\_

1. ¿COMO SE ENCUENTRA CONSTITUIDA?

S.C.

S.A.

A.C.

OTRA CUAL \_\_\_\_\_

2. ¿Cuales son los cursos que se imparten?

3. ¿Duración de los cursos?

4. ¿Con que porcentaje manejan los cursos en relación teoría-práctica?

5. ¿Que horarios ofrecen?

6. ¿Cuenta con instalaciones propias?

7. ¿De cuántos alumnos forman los grupos (mínimo-máximo)?

8. ¿Cuál es el costo por alumno?

9. ¿Cuál es la forma de pago?

10. ¿Imparten cursos especiales a domicilio?

a) si (pase a pregunta 10a)

b) no

10a. ¿Qué se requiere?

11. Imparten cursos hacia el interior de la república

12. Al término de los cursos otorgan asesorías, sobre los cursos?

13. Para que el alumno reciba un curso ¿necesita contar con conocimientos y habilidades previas?

14. ¿Qué requisitos necesita para inscribirse?

15. Al término de los cursos ¿qué documentación otorgan?

Diploma

Reconocimiento

Boleta

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

#### INSTRUCTORES:

¿Qué requisitos requieren para ser instructor de la institución?

## **ANEXO (D)**

### **POLÍTICA Y DIRECCIÓN**

**¿Cuentan con objetivos predeterminados?**

**Dichos Objetivos están definidos a Corto, Mediano y Largo Plazo?**

**¿Cada cuando realiza evaluaciones del avance o resultado en el cumplimiento de los objetivos?**

**¿Se efectúa por lo menos una vez al mes una junta con objeto de revisar la ejecución mutua de las tareas, así como discutir y coordinar las distintas actividades.?**

**¿Con qué políticas se cuenta actualmente dentro de la organización?**

**¿Cómo estableció cada una de las actividades que realiza cada uno de los integrantes de la empresa?**

**¿Se cuenta con un análisis y descripción de puestos para el apoyo de actividades a desarrollar por cada integrante?**

**¿CAE ( Capacitación Automotriz Especializada) tiene procedimientos establecidos a realizar para cada una de las funciones?**

**¿Considera usted que su personal cuenta con la suficiente responsabilidad para el cumplimiento de sus actividades?**

**¿Cómo efectúa la supervisión en cada una de las funciones dentro de la empresa?**

**¿Cómo se encuentra la estructura organizacional actualmente?**

**¿Cada persona que labora dentro de la CAE conoce las funciones que debe desempeñar ?**

a) - si            b) no

**¿Quién se las indica?**

## **ANEXO (E)**

### **PRODUCTOS Y PROCESOS**

#### **(CURSOS)**

¿Cuáles son los cursos que imparte

¿Bajo que condiciones imparten los cursos ?

Teoría - Práctica

Programación

Cupo

Duración

Horario

Lugar

Precio

¿Qué material didáctico usan para impartir cursos?

¿Qué métodos de enseñanza-aprendizaje utiliza durante los cursos?

¿Cada cuando realiza evaluaciones a los participantes del curso?

## **ANEXO (F )**

### **FINANCIAMIENTO**

**¿Conoce usted el costo actual de sus servicios y cómo calcula los costos?**

**¿Cuáles son sus condiciones de venta?**

**Puede especificar ¿cuáles van a ser sus gastos en un mes?**

**¿Realiza estados financieros?**

**¿Cómo definiría su situación actual?**

**¿Obtiene utilidades?**

**¿Son razonables sus utilidades?**

**¿Cómo en cuanto a sus relaciones fiscales?**

**¿Obtiene fondos del gobierno?**

### **COBRANZA**

**¿Cuáles son las políticas de crédito y cobranza que maneja?**

**¿Quién es el encargado de realizar la cobranza ?**

**¿Cuál es el plazo de cobranza?**

**En realidad a ¿cuánto tiempo le viene pagando?**

**¿Tiene clientes morosos?**

**¿Tiene usted líneas de crédito?**

**¿Maneja formas para el control de la cobranza?**

**¿Estima las cobranzas que deberá realizar a futuro y cómo la efectúa?**

## **ANEXO (G)**

### **MEDIOS DE PRODUCCIÓN**

- ¿Cuenta con mobiliario y equipo de oficina?
- ¿Con qué materia didáctico cuenta para impartir los cursos?
- ¿Cuántos y cuáles son los motores con que cuenta para ?
- ¿Las condiciones actuales de los motores y equipo son satisfactorios?
- ¿Periódicamente se da servicio a los motores y equipo de transporte necesario para impartir los cursos?
- ¿A los instructores se les asignan herramientas para ser utilizados al impartir el curso?
- ¿Tiene mobiliario para trasladarlos a los talleres donde imparte el curso?
- ¿Cada cuándo realiza inventario de mobiliario y equipo?

## ( ANEXO H )

### FUERZA DE TRABAJO

¿Qué políticas de reclutamiento y selección de personal tiene dentro de la organización?

¿Las personas que laboran dentro de CAE desempeñan sus actividades organizadamente?

¿Cuánto personal labora actualmente en CAE?

¿Considera suficiente el personal con que cuenta?

Desde su punto de vista ¿Considera que el personal contratado está bien remunerado?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

¿Quién recluta y/o contrata al personal ?

¿Cómo selecciona y/o recluta a su personal?

¿Se realizan contratos de trabajo para cada integrante de la empresa?

¿Cuál es el grado de cumplimiento de los contratos de trabajo?

¿Existe un control adecuado del personal?

Asistencia

Vacaciones

Faltas

¿Existe demasiada rotación de personal anualmente?

¿Con que frecuencia ? (Si la respuesta es afirmativa)

¿Le es fácil reemplazarlo?

¿Brinda capacitación al personal?

¿Qué tipo de capacitación brinda?

¿Quién otorga dicha capacitación?

## ( ANEXO I)

### MERCADEO

¿Tiene políticas establecidas de mercadeo?

¿Establece objetivos mercadológicos?

SI

NO

Si la respuesta es afirmativa ¿Cada cuando? \_\_\_\_\_

¿Ha realizado alguna vez investigación de mercados?

¿Compara periódicamente los precios de la empresa con los de la competencia?

SI

NO

¿Con qué frecuencia?

¿Conoce usted las ventajas y desventajas que tiene ante la competencia?

¿Se ha planeado invadir nuevos mercados?

¿Cómo es planeada la actividad promotora?

¿En que forma es realizada la actividad promotora?

¿Le ha dado resultados positivos?

Considera ¿Suficiente la actividad promotora actual?

¿Qué actividades de publicidad y propaganda realiza?

¿Considera usted necesaria una mayor actividad publicitaria y/o de propaganda?

SI

NO

¿Por qué?

# ANEXO 1

## ACTIVIDADES DE LA RECEPCION

- Hablar con tono amable a toda la gente que se comunice
- Hablarle de Usted a todas las personas que hablen a la oficina
- Para todas las llamadas deberás contestar:

"Capacitación Automotriz , buenos días/Tardes"

\*Siempre preguntar primero:

"¿Disculpe para que asunto?"  
ASUNTO

1. Llamada personal
2. Consultas
3. Información sobre cursos
4. Citas
5. Canacinfra
6. Otros relacionados con la oficina

\*Inmediatamente después de saber el asunto deberás preguntar y anotar:

"¿Quién llama?"

\*Dependiendo el asunto de que se trate deberás o no transferir la llamada a la persona indicada diciendo:

"Permitame un momento en seguida le atenderán"

ASUNTO

1.- Cuando se trate de llamadas personales:

\*Si se encuentra la persona a la que le hablan deberás decir:  
"Permitame un momento"

Avisaras a la persona que tiene la llamada, ésta te indicará si contestará.

\*Si no se encuentre la persona:  
Podrás proporcionarle el número telefónico donde le puede localizar, siempre y cuando tengas la certeza de que ahí se encuentra. En caso contrario le dirás:

"En este momento no se encuentra, gusta dejarle algún recado"

Externándole que en cuanto la persona se comunice o llegue a la oficina le darás el recado.

En seguida procederás a enviar el mensaje al Subdirector ó Director en su caso.

**NOTA:**

Para quién sea la llamada deberás siempre tomar el nombre de la persona que llama y su número telefónico.

**2.- Cuando se trate de llamadas para alguna consulta:**

\*Si se encuentra en la oficina el instructor por el cual preguntan le dirás al mecánico:

**"Permitame un momento"**

Y posteriormente le avisarás al instructor para que este conteste y le dirás al mecánico:

**"Enseguida lo atenderán"**

\*En caso de que el instructor que buscan no se encuentre, pero esta alguno de los otros instructores que pueda atender la llamada deberás decirle al mecánico:

**"El instructor x no se encuentra en este momento, pero si gusta le puedo comunicar con otro instructor "**

\*En caso de que ningún instructor se encuentre en la oficina y sepas con seguridad en donde se encuentra le dirás:

**"El instructor x no se encuentra, pero si gusta le proporciono el No. Telefónico donde probablemente lo localizará"**

\*Si no sabes en donde se localiza el instructor deberás decirle al mecánico:

**"En este momento no se encuentra ningún instructor en la oficina, pero en cuanto se comuniqué o llegue le pasaré su recado. Enviaras el mensaje a la Subdirección y Dirección en su caso.**

**NOTA:**

Siempre deberás tomar los datos del mecánico

Enviaras mensaje de las llamadas, cuando no se encuentre ningún instructor en la oficina, proporcionando nombre del mecánico, teléfono y taller.

**3.- Cuando se trate de llamadas para proporcionar informes sobre los cursos deberás preguntar su nombre y No. telefónico y le dirás:**

**"Permitame un momento enseguida le atenderán"**

Transmitirás la llamada al Auxiliar de Oficina, en caso de no encontrarse o que no pueda atender la llamada, comunicar a la persona con el Coordinador Administrativo

**4.- Cuando se trate de alguna llamada relacionada con una cita:**

\*Si la llamada es para hacer alguna cita con el Ing. Efrén o Daniel:

-Si la persona indicada se encuentra en la oficina le dirás:

**"Permitame, enseguida lo comunico"**

E informaras sobre la llamada.

\*-Si no se encuentra en la oficina el Ing. con quién quieren hacer la cita, pero se encuentra el otro Ing. Le informarás para que conteste la llamada o te indicará que debes decirle a la persona.

\* Si no se encuentra ninguno de los dos Ing. deberás transferir la llamada al Coordinador Administrativo.

\*Si la llamada es para confirmar alguna cita:

-Si se encuentra en la oficina algún Ing. tendrás que informarle y el te indicará que contestarás ó te transmitiras la llamada

-En caso de no encontrarse ningún Ing. deberás transferir la llamada al Coordinador.

**5.- Cuando se trate de una llamada de Canacindra ya sea la Lic. Alma Ortiz o el Lic. Francisco .**

\*Si piden hablar con alguno de los Ing. y se encuentran en la oficina, les transferirás la llamada.

\*En caso de que ninguno de ellos se encuentre en la oficina, deberás pasar la llamada al Coordinador

**6.- Para otros asuntos relacionados con la oficina, no contemplados en los puntos anteriores deberás:**

\*Podrás atender tu la llamada siempre y cuando tengas conocimiento del asunto que se trate, sin dejar de anotar y avisar de la llamada al Coordinador Administrativo.

\*Siempre que no tengas conocimiento del asunto, deberás transmitir la llamada al Coordinador.

Para la función que realizas se necesita que lleses un control de todas las llamadas en un cuaderno ordenado, en el cual! indicaras:

\* la fecha de los recados

**\*Para quién es la llamada**

**\*Los datos completos de la persona que llama**

**\*El resumen del asunto de la llamada.**

Ejemplo:

13/Noviembre/97

Daniel/

Sr. Ernesto Peralta. Tel.: 393-34-25

Taller Mecánico \_\_\_\_\_

Asunto: Consulta

Recado : \_\_\_\_\_

## ANEXO 2

# Formatos para instructores

Se te entregarán todos los formatos tres días antes de que comience el curso

### 1. Registro de participantes

Este registro contendrá las firmas de los participantes del curso.

Adjunto a este registro te proporcionamos una lista de los participantes del curso y el taller en el cual laboran, para que pongas atención cuando firmen cada uno de los participantes la hoja de registro fijándote que el taller corresponda al que se indica en la lista. (1.1)

Si llega a firmar algún participante que no se encuentre en la lista que te enviamos, sólo te pedimos que verifiques si esa persona cuenta con carta, de lo contrario *tu serás el responsable de pedirle la carta y hacerla llegar a la oficina lo más pronto posible*, ya que si no la ha entregado no podrá ser válido este registro y tendrás que volver a llenarlo.

Además tendrás que verificar que firme uno de los integrantes del grupo en espacio designado para la contraparte y tú instructor deberás firmar en el espacio del oferente.

### 2. Informe por evento

En esta formato deberás plasmar con letra de molde legible si se cumplieron los objetivos del curso, argumentando los aspectos más relevantes que se dieron, así como las observaciones derivadas del mismo. Debes fijarte que el participante que firme como contraparte en este formato sea el mismo que firma en la contraparte del **REGISTRO DE PARTICIPANTES**

### 3.- Control de Pagos

En este formato anotarás los pagos que los participantes te hagan el día correspondiente, además te servirá para llevar el control de la asistencia de los participantes del curso.

### 4. Registro de Alumnos

Debes darles a llenar los registros de alumnos que se te anexan junto con toda la papelería a cada uno de los participantes del curso, este indicará sus datos personales, así como cuales son los cursos que han tomado. Estos registros nos sirven para formar el directorio de todos los alumnos que se han capacitado en C.A.E, por eso es importante que todos los participantes lo llenen.

## 5.- Solicitud de apoyo CIMO

Esta solicitud es necesaria para que pueda ser brindado el apoyo del programa CIMO a los participantes de un curso. aquí deberás indicar quienes serán los integrantes que formaran tu grupo, a que taller pertenecen cada uno de ellos y señalar si cuentan con carta para poder proporcionarles el apoyo. *Si alguno de los participantes no contará con la carta tu serás el responsable de pedírsela y hacerla llegar a la oficina lo más pronto posible* para tramitarla y de esta manera poder brindarle el apoyo.

En la parte superior del formato indicarás el nombre del curso que se va a impartir, horario sede y fecha en que iniciará el mismo.

## 6.- Relación de Participantes a los cuales se les entregará diploma

Instructor es importante que tres días antes de que termine tu curso, nos hagas llegar una copia del control de pagos subrayando con marcador a los participantes que tendrán derecho a recibir su reconocimiento por tomar el curso, para que la última clase que impartas hagas la entrega de los mismos.

## ENTREGA DE FORMATOS

Instructor a continuación se te indicara cuales seran las fechas en que debes entregar la papeleria que se te proporciona antes de que inicie el curso:

Las formas marcadas con el número **1(Registro de Participantes)**, **2(Informe por evento)**, **4(Registro de alumnos)** deberás entregarlas el **Lunes** correspondiente a la **Segunda semana** en que has iniciado el curso.

Para la entrega de la forma **5** que es la Solicitud de apoyo CIMO, dependerá de la duración del curso teniendo así las días:

\*Para los cursos con duración de dos semanas:

- Cuando inicia un curso de dos semanas por primera vez, el día Lunes que inicie deberás preguntarles a los participantes cual será el siguiente curso que les impartirás, teniendo a más tardar el Martes en la mañana para hacer llegar la forma de solicitud de apoyo CIMO.
- Cuando se trate de los cursos subsecuentes, deberás entregar lleno el formato de apoyo CIMO, el viernes de la primer semana del curso.

**\*Para los cursos con duración de dos semanas**

- En los cursos que duren cuatro semanas la solicitud de apoyo CIMO deberá entregarse el viernes de la primera semana en que inicias el curso.

**\*Para los cursos sabatinos y dominicales**

- Tú instructor deberá tener lista la relación de las personas que participarán en el próximo curso, en la segunda clase sabatina o dominical, para que puedas hacer llegar el formato de solicitud de apoyo CIMO a la oficina el lunes entrante.



Acuse	196
Cursc	I. E. Volkswagen
Instructor	Efren Garcia Rivera
Sede	Tecno Car
Inicio	2 noviembre al 7 diciembre 96
Horario	7:00 a 14:00 hrs Sabados

Solucion 010 -- \_\_\_\_\_  
 Apoyo \$ \_\_\_\_\_  
 Fecha factura \_\_\_\_\_

PARTICIPANTES	TALLER	RELACION
Oceja Besne Daniel	Tecno Car	40
Oceja Yañez Luis Josue	Tecno Car	40
Telloz Martinez Alejandro	Tecno Car	40
Aguilar Paz Francisco Jose	Tecno Car	40
Aguilar Reyes Francisco Isaias	Taller Electrico Paco	40
Cárdenas Montes de Oca Javier	Taller Electrico Paco	40

Nota: Verificar que estas personas sean las que firmen el registro de participantes, fijandote que el taller coincida con el que aqui se marca.

No de Factura \_\_\_\_\_

**FORMATO**  
**1.1**

ATENTAMENTE

LA DIRECCION





FORMATO 4



CAPACITACION AUTOMOTRIZ  
ESPECIALIZADA

REGISTRO DE ALUMNOS

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre (s): \_\_\_\_\_

Apellidos: \_\_\_\_\_

Domicilio particular: \_\_\_\_\_

Calle y número: \_\_\_\_\_

Colonia: \_\_\_\_\_

Delg./Mpo. \_\_\_\_\_ C.P.: \_\_\_\_\_

Estado \_\_\_\_\_

Tels: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Domicilio del trabajo: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Calle y número: \_\_\_\_\_

Colonia: \_\_\_\_\_

Delg./Mpo. \_\_\_\_\_ C.P.: \_\_\_\_\_

Estado \_\_\_\_\_

Tels: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Marca por favor los cursos que has tomado con nosotros:

- I. E. Chrysler
- I. E. General Motors
- I. E. Nissan
- I. E. Volks Wagen
- I. E. Ford
- \_\_\_\_\_

- Frenos ABS
- Encendidos Electrónicos
- Electrónica Automotriz
- Suspensión Automotv.
- I. E. Neón
- \_\_\_\_\_





## CONCLUSIONES

Como resultado de la Investigación elaborada en el Centro de Capacitación Automotriz Especializado S.C., concluimos que efectivamente existen grandes deficiencias administrativas para desarrollar la gestión de dicho organismo social, por parte de los microempresarios, esto se debe al poco interés que muestran para obtener mejores beneficios, ya que no tienen establecidos objetivos, políticas, procedimientos etc., ni tampoco un control para conocer si lo que se esta llevando acabo es lo correcto y en que medida esto se pudiese mejorar.

Mediante la Auditoria Administrativa, pudimos deducir la problemática a la que se enfrenta Capacitación Automotriz, en base a ello, establecimos posibles soluciones que permitirán mejorar el desempeño de las operaciones realizadas, traduciendo en mejoras para Capacitación Automotriz.

Como conclusión general señalamos que la principal causa por la que las microempresas no logran resolver sus problemas y tienden a desaparecer, se debe al la falta de aplicación Administrativa.

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

Barajas Medina Jorge. Curso Introductorio a la Administración.  
Editorial Trillas p.p. 195

Grabinsky Salo. El emprendedor.  
Editorial SITESA 1990, 265 p.p.

Franklyn J. Dickson. El éxito en la Administración de las empresas medianas y pequeñas.  
Editorial Dina 1974, 315p.p.

Rodríguez Leonardo. Planificación Organización y Dirección de la Pequeña Empresa.  
Editorial South-Western publishing Co. 1980, 247 p.p.

Pickle Abrahamsan. Administración de Empresas Pequeñas y Medianas  
Editorial Limusa 1982, 567 p.p.

Folleto publicado por:

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Secretaría "B" Dirección General de Empleo.

Programa de Calidad Integral y Modernización.

## B I B L I O G R A F Í A

Publicaciones del Periódico:

EL ECONOMISTA, Acuerdo de apoyo financiero y fomento a la micro, pequeña y mediana empresa. Y Capacitaran CANACINTRA Y NAFIN a pequeñas empresas en materia crediticia. 29 /08/96.

Rodríguez Valencia Joaquín. Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas.  
Editorial ECASA. 333 p.p.

William P. Leonard. Auditoría Administrativa  
Editorial Diana pp. 315

Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky. El Análisis Factorial  
Editorial Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México,  
S.A. México, D.F. 1976 pp. 212

Alvarez Anguiano Jorge. Apuntes de Auditoría Administrativa  
México D.F., UNAM pp. 71

Fernández Arena José Antonio. La Auditoría Administrativa.  
Editorial Diana .México, D.F. 1975

## B I B L I O G R A F Í A

Rubio Raggazoni y Hernández Fuente Curso Práctico de Auditoría Administrativa

Editorial PAC 1991 Primera Reimpresión

SECODAM (Secretaría de la Contraloría y desarrollo Administrativo. Y Secretaría de Gobernación. Manual de Auditoría Pública. 1994. p.p. 75

Rodríguez Estrada Mauro. Administración de la Capacitación.

Editorial McGraw Hill.

CENAPRO. Subsistema de Capacitación.

Editorial Cenapro.

Craig M. Bernard. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.

Editorial Diana. p.p 15-30

Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos.

Editorial McGraw Hill. p.p. 114-117, 412-420, 443