

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

León
101

**ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EN LA SECCION DE RECURSOS HUMANOS DE
UNA EMPRESA RADIODIFUSORA FILIAL DE
RECIENTE FUSION**

**Seminario de Investigación
Administrativa**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A

JOSE

HERNANDEZ

GARAY

DIRECTOR DE SEMINARIO:

L.A.E. F. ALBERTO LOPEZ AGUADO LAMADRID

MEXICO, D. F.

1979



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.

SEMINARIO DE INVESTIGACION

I N D I C E

I N T R O D U C C I O N

<u>I</u>	. GENERALIDADES	8
<u>II</u>	. OBJETIVO	11
<u>III</u>	. METODOLOGIA	17
1.	ELECCION DEL TEMA	19
2.	PLANEACION DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACION	20
3.	DESARROLLO DE LA INVESTIGACION	23
3.1.	RECOPIACION DE DATOS	23
3.2.	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION	24
3.3.	PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	30
3.3.1.	MEDICION	30
3.3.2.	ESTADISTICA	31
3.4.	INTERPRETACION E HIPOTESIS FINAL	77
<u>IV</u>	. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.	101
<u>V</u>	. EL AUDITOR Y LA EJECUCION DE LAS SUGERENCIAS YA AUTORIZADAS	109

I N T R O D U C C I O N

=====

La administración, es el conjunto sistemático de reglas aplicadas para lograr la máxima eficiencia en la coordinación de los recursos materiales y humanos que integran una entidad.

En todo momento de la vida de una empresa, los diversos aspectos de la administración se dan complementándose, influyéndose mutuamente e integrándose. Es por esto que el proceso administrativo debe ser una secuencia lógica y cronológica de pasos o actividades en la que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar fuertemente unidas con las demás y que además, se den simultáneamente.

Durante muchos años, varios investigadores de las ciencias administrativas, han determinado los elementos del proceso administrativo de diferente manera, pero siempre mencionando los que hasta hoy son los más aceptados y que se integran en dos fases que son, la Mecánica, y la Dinámica, que se componen de la siguiente manera:

<u>F A S E</u>	<u>E L E M E N T O</u>	<u>E T A P A</u>
	1.- Previsión	1.1. Objetivos 1.2. Investigaciones 1.3. Cursos Alternativos

<u>F A S E</u>	<u>ELEMENTO</u>	<u>E T A P A</u>
a) MECANICA	2.- PLANEACION	2.1. Políticas y Procedimientos.
		2.2. Programas
		2.3. Presupuestos
		2.4. Pronósticos
	3.- ORGANIZACION	3.1. Funciones
		3.2. Jerarquías
		3.3. Obligaciones
	1.- INTEGRACION	1.1. Reclutamiento
		1.2. Selección
		1.3. Introducción
1.4. Desarrollo		
b) DINAMICA	2.-DIRECCION	2.1. Autoridad
		2.2. Comunicación
		2.3. Supervisión
	3.-CONTROL	3.1. SU ESTABLECIMIENTO
		3.2. SU OPERACION
		3.3. SU INTERPRETACION

Estos elementos del proceso administrativo nos muestran:

En la Previsión .- ¿ El qué podemos hacer ?

En la Planeación.- ¿ El qué vamos a hacer ?

- En la Organización .- ¿ Cómo lo vamos a hacer ?
En la Integración .- ¿ Con quiénes lo vamos a hacer ?
En la Dirección .- Vigilar que se haga
En el Control .- Ver cómo se ha hecho y corregir las desviaciones en base a lo planeado.

Todo profesionalista en Administración debe ser una persona entrenada y preparada, para poder conducir con éxito una empresa a través de la determinación de objetivos, la formulación de planes, la organización de un sistema de procedimientos para realizarlos, la integración del personal idóneo en la consecución de los fines, la delegación de responsabilidades, el establecimiento de métodos apropiados y normas de operación, y la evaluación de resultados.

Es obvio que para realizar lo anterior deberá de utilizar los elementos del proceso administrativo en sus dos fases, es decir, deberá, prever, planear, organizar, integrar, dirigir, y controlar en todas las áreas de la empresa, en su función de director al guiar y vigilar que las funciones se verifiquen de la manera más eficiente posible a través de la evaluación de los resultados.

Es muy importante que el alto mando coordine, para que la totalidad de las funciones empresariales se lleven a efecto de un modo armónico, para que exista un control administrativo y -- para evitar que alguna o algunas tareas no cumplan con su propósito. Es muy necesario un control por parte de la dirección

a fin de que se alcancen los objetivos apetecidos e inclusive un control de estos controles para poder determinar si son adecuados los mismos.

Controlar es en realidad la tarea de verificación o comprobación, para estar seguros de que todo se encuentra en orden.

El establecimiento de controles siempre involucra un cierto grado de incertidumbre en cuanto a los resultados finales. En todo método de control existen elementos de experimentación, por lo cual es factible que surjan situaciones inesperadas. Debido a esta incertidumbre, es conveniente llevar a cabo revisiones periódicas de los diversos controles.

En el momento de ser creados y puestos en práctica, los sistemas de control pueden ser apropiados y funcionar satisfactoriamente, pero al paso del tiempo y debido a los cambios de importancia que puede experimentar el negocio, siempre habrá una necesidad de efectuar modificaciones en los mismos.

De lo mencionado anteriormente, se puede deducir la necesidad de cualquier tipo de entidad, de aplicar la auditoría administrativa, que como lo menciona William P. Leonard es : el examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y aún de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales. Mencionó que es una necesidad porque cualquier tipo de -

empresa tiene como finalidad el logro de una administración más eficaz; y es precisamente la Auditoría Administrativa, la que tiene como finalidad ayudar a la dirección a lograr ese fin, descubriendo deficiencias o irregularidades y determinando sus probables remedios.

La Auditoría Administrativa, examina y valora los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

La Auditoría Administrativa en sí, es un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la Empresa.

GENERALIDADES

El 18 de Septiembre del año de 1930, por primera vez salió al aire la señal de X.E.W., " LA VOZ DE LA AMERICA LATINA -- DESDE MEXICO ". Siendo su fundador el Sr. Don Emilio Azcárraga Vidaurreta, y su primer Gerente el Sr. Valentín Rive-ro, siendo sustituido después por Francisco Naranjo, el cual posteriormente se retiró para que para que se hiciera cargo de la Gerencia el Sr. Enrique Contel, quien a su vez desempeñaba el cargo de Gerente de Ventas; al correr el tiempo, el Sr. Enrique Contel se convirtió en Fundador y Gerente General de la X.E.Q., dejando vacante la Gerencia de Ventas. El Sr. Azcarraga nombró entonces para ocupar ese puesto a el -- Sr. Walter Rademan, quien por dificultades habidas por su -- origen natal, y ya a comienzos de la segunda guerra mundial, se vió obligado a presentar su renuncia, para que ocupara su lugar el señor Othon M. Vélez, quien al poco tiempo se retiró. Más adelante, el Sr. Azcárraga Vidaurreta se dedicó al impulso de la Televisión y dejó la X.E.W., quedando a cargo de -- ésta su hijo el Sr. Emilio Azcárraga Milmo, quien nombró Gerente de Ventas al Sr. Bernardo San Cristobal, y prosiguió -- con el objetivo de mantener en primer plano de radiodifusión a la X.E.W.

A la muerte de su padre, el Sr. Emilio Azcárraga Milmo, se -- dedicó a los importantes negocios de la televisión que su -- padre tenía, dejando en segundo término la radiodifusión.

Posteriormente en Agosto de 1975, después de formarse el grupo Televisa, el Sr. Emilio Azcárraga Milmo, fusionó con ésta la X.E.W. y la X.E.Q., conjuntamente con otras radiodifusoras para integrar lo que se conoce hoy en día como Televisa División Radio.

Televisa División Radio, se compone de:

- SISTEMA RADIOPOLIS, S. A., empresa cuya actividad es :

Adquirir, producir, explotar programas de caracter comercial dentro de la industria de la radiodifusión y del comercio en general.

Y la que se encuentra integrada por :

X.E.W. AM, y X.E.Q. AM, son dos radiodifusoras en la que es el señor Jorge Yañez Euroza el gerente de operaciones.

X.E.X. AM, emisora 100% de noticias, siendo su director el Sr. Roberto Armendáriz.

X.E.W. FM, y X.E.X. FM, emisoras 100% musicales, están bajo la dirección del Sr. Mario Vargas Romero.

Y las repetidoras de Provincias en :

GUADALAJARA	a cargo del Sr. Pedro Lomelí Negrete
MONTERREY	a cargo del Sr. José G. Hernández O.
SAN LUIS POTOSI	a cargo del Sr. Alfredo Armería M.
VERACRUZ	a cargo del Sr. Antonio Carrizalez A.

- Producciones Artísticas Latinoamericanas, S. A., subsidiaria de Sistema Radiópolis, S. A., se encarga de producir los programas de desarrollo cultural, musicales y de arte dramático, que se pasan al aire.

- La Secretaría de Comunicaciones y Transportes les proporciona concesiones a : Cadena Radiosifusora Mexicana, S. A., Radio Mexicana del Centro, S. A., Cadena Radio Guadalajara, S. A., y Radiodifusora México, S. A., estas concesiones las explota comercialmente Televisa División Radio.

Sistema Radiópolis, S. A., Producciones Artísticas Latinoamericanas, S. A., y las empresas concesionarias, se encuentran bajo una misma administración, de la cual se mostrará más adelante en los organigramas, la estructura organizacional que la compone.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

=====

Una de las asignaciones principales de los directivos, requiere que descubran y conozcan, ya sea que se les pida o no, el estado general de los miembros de las organizaciones que dirigen.

Ellos necesitan retroalimentación frecuente que refleje con -- precisión qué tan bien va la organización y cada uno de sus - componentes en relación con lo que se espera que hagan.

Para la mayoría de los negocios, ciertos indicadores comunes - de operaciones saludables han alcanzado amplio reconocimiento como claves útiles. En esta forma, los inversionistas se refieren a tendencias en los ingresos anuales, crecimiento, ventas, valores en libros, dividendos, índices de precio, utilidades, - cambio de precio de mercado y otros indicadores.

Pero sin embargo, necesitan una retroalimentación mucho más detllada para poder descubrir, comparar y medir la ejecución con - la que se espera o debería esperarse.

La responsabilidad administrativa de mantenerse informado acerca de la actuación organizacional e individual, generalmente se describe como función de control. Para cumplir esta responsabilidad la administración debe crear y mantener instalaciones que le proporcionen retroalimentación de las operaciones.

Puede por ejemplo necesitar:

Reportes diarios de producción o de ventas. Si los ejecutivos están especialmente interesados en la rotación de trabajadores o en el reclutamiento en colegios, puede establecer un programa de reportes semanales sobre renuncias o visitas a los terrenos universitarios, solicitudes y aceptaciones.

Reportes sobre desperdicios, defectos, impuntualidad, tiempo extra, costos unitarios, quejas, etc.

También los podemos necesitar como ayuda para controlar.

En el uso cotidiano de la retroalimentación para control, los administradores, tienen que hacer suposiciones acerca del sentido, significado e implicaciones detalladas o para desarrollar nuevos y más efectivos programas correctivos.

En muchas situaciones, debe examinar esta información sobre la base de perspectivas limitadas. Pueden reconocer que el análisis corriente es superficial y de corta perspectiva, pero deben de hacer lo que puedan con él.

En resumen, los reportes periódicos, pueden proporcionar explicaciones incompletas e inadecuadas a muchos problemas administrativos.

Una herramienta que nos puede dar una perspectiva más amplia, más inclusiva y más extensa, es la Auditoría Administrativa.

La Auditoría, es un proceso de investigación analítico comparativo. Acumula, recopila y analiza datos; compara la información de la Empresa o de sus departamentos, con normas, políticas y estándares de otras organizaciones; efectúa comparaciones internas entre departamentos y divisiones.

La extensión o alcance de la Auditoría Administrativa, es considerado como ilimitado porque es aplicable a todo tipo de entidad y sus departamentos.

Si se considera a la Auditoría como un proceso de investigación analítico comparativo, se tiene que determinar el objetivo de esa investigación.

Un objetivo es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiera la orientación para los esfuerzos del dirigente. Es decir, representa los resultados o fines que se piensa o requiere alcanzar en el futuro como resultado de la aplicación de un proceso metodológico.

En esta investigación se pretende como objetivo principal:

Verificar: El grado en que la Auditoría Administrativa puede ser aplicable en la sección de recursos humanos de una radiodifusora filial de reciente fusión. En virtud de ser considerada la Auditoría Administrativa, de alcance ilimitado.

OBJETIVO PARTICULAR

Las Auditorías Administrativas actuales sobre personal, suponen que administrar recursos humanos es mucho más que encontrar, contratar y retener.

El sistema completo de administración de energía humana, requiere frecuentes revisiones y evaluaciones.

La Auditoría busca examinar " La Administración de personas " por parte de supervisores, gerentes, intermedios y ejecutivos, en la línea de operación.

En muchas organizaciones, el personal del departamento del mismo nombre ha venido recibiendo asignaciones continuamente más amplias.

Se les ha pedido a estos departamentos que asuman nuevas responsabilidades, que van encaminadas a una administración de personal en una forma integral.

Las Auditorías se han venido expandiendo para tomar cuenta de estas responsabilidades más amplias.

La Auditoría actual de la administración de energía humana, se inicia, reconociendo que la actuación de las personas es un producto complejo de intereses, calificaciones, cumplimiento y --

expectaciones personales, por una parte, y por otra parte, el medio de trabajo, incluyendo asignaciones de trabajo, condiciones, supervisión, liderazgo y oportunidad.

Debido a que las relaciones administrador administrativo, desde el reclutamiento hasta el retiro, están interrelacionadas para componer el sistema total, no puede ser ignorada ninguna parte de este sistema.

La forma en que el oficinista en el departamento de personal, maneje la reclamación de un empleado por beneficios de enfermedad, puede influir en el proceso total de supervisión o comunicación, o el estilo de liderazgo de un jefe, gerente, etc. puede afectar el cumplimiento y la contribución de los empleados, así como la rotación de personal y quejas. Estos dos ejemplos muestran la forma en que se puede afectar todo el sistema de administración cuando no funciona un componente.

Es por esta razón que determino el siguiente objetivo particular sobre la investigación en la sección de recursos humanos de la empresa aludida anteriormente, para que empiece a funcionar -- como un sistema integral de Administración de personal:

Dejar las pautas para el desarrollo de un programa de administración de personal, que permita una estructuración adecuada a las necesidades de la empresa, con la cual se administre al personal en forma eficiente y productiva, sirviéndose de :

Políticas, Manuales de procedimientos, análisis de puestos, -- planes de prestaciones, formas de control, una mejor interpretación de los deberes fiscales y laborales, una administración de sueldos y salarios y el establecimiento de un sistema de - comunicación que permita la estimulación y el sentido de aceptación y comprensión por parte del trabajador.

M E T O D O L O G I A
=====

Para lograr con éxito cualquier objetivo de carácter económi_ co, político, social, cultural, etc., es menester que todas las actividades concurren, y para ello estén bien fundamenta_ das en un sistema de organización adecuado.

Por esto decidí apegarme a los principios básicos y estable- cidos en toda investigación. Ellos son :

ORDENAMIENTO DE SUS FASES.-

Consiste en dar una seriación lógica y adecuada a las fases que van a integrarla.

DELIMITAR CON PRECISIÓN EL AMBITO DE ESTUDIO.-

Todos los proyectos de investigación presuponen la cuidadosa selección del tema que pretende conocer y aclarar, pues se - puede avanzar en número casi ilimitado de direcciones.

PRECISAR LOS METODOS DE TRATAMIENTO U OBTENCION DE RESULTADOS

La mayor cantidad de errores se encuentran en relación a la - falta de un modo práctico y técnico de manejar los datos obte_ nidos. La construcción de métodos equivocados pueden invali - dar una parte o toda la información.

PRECISAR LOS RESULTADOS RELEVANTES A OBTENER EN LA INVESTIGACION.

Con apoyo al objetivo, métodos y los instrumentos de investigación, pueden determinarse con cierto grado de confianza -- aquellos aspectos que son la razón de ser de la investigación -- es decir, los puntos claves que llevarán a la toma de decisiones.

CONSIDERACION Y RAZONAMIENTO LOGICO DE LAS RECOMENDACIONES APORTADAS EN LA INVESTIGACION.

El precipitarse en los juicios emitidos, podría causar problemas mayúsculos, incluso puede llegar a comprometer a las partes involucradas. La reflexión y el razonamiento propician consideraciones sensatas y atinadas.

Partiendo de estos principios, se exponen a continuación las etapas que integran la metodología:

- 1.- Elección del Tema
- 2.- Planeación del desarrollo de la investigación
- 3.- Desarrollo de la investigación
 - 3.1 Recopilación de datos
 - 3.2. Instrumentos de la investigación
 - 3.3. Procesamiento de datos
 - 3.3.1 Medición
 - 3.3.2 Estadística
 - 3.4 Interpretación e hipótesis final

1.- " ELECCION DEL TEMA "

La tarea más difícil en muchos aspectos es la selección de un asunto adecuado para el seminario de investigación, debido a que hace falta tener conocimiento profundo del área de que se trate, porque entre más conocimientos se tengan sobre un campo especial, se está en mejores condiciones para descubrir las lagunas y reconocer cuáles son las áreas del problema que necesitan investigación. Y poder así " la investigación " servir a la resolución del problema.

Desgraciadamente la mayoría, si no es que la totalidad del estudiantado que pretende realizar su seminario de investigación para la obtención del título profesional, carece de los conocimientos en la magnitud mencionada anteriormente, lo cual provoca la selección de temas que creen conocer a fondo, pero que en realidad conocen superficialmente, encontrándose así con problemas y limitaciones que se traducen en muchas ocasiones en abandono de investigaciones. Entre estos problemas y limitaciones se puede mencionar la falta de capacidad para la planeación del trabajo, ya que, cómo se va a poder planear algo si no se cuenta con los conocimientos necesarios sobre ello.

Lo anterior en un comentario que realicé en base a experiencias vividas hasta estos días y que me permiten sugerir a mis demás compañeros que se analicen, que se pongan a pensar.

que es lo que realmente conocen, o que es lo que realmente pueden o tienen facilidad de conocer en una forma más profunda que les permita investigar más acertadamente y que les pueda redituár una satisfacción más apropiada de acuerdo a sus pretenciones profesionales que culminan con su título. Y sugerirles también que busquen o canalicen su trabajo o investigación hacia problemas reales que puedan estar suscitando en el medio en que se desenvuelven.

Con esta idea, determiné la sección de recursos humanos, es decir, el departamento de personal de una radiodifusora filial de reciente fusión, como uno de los centros conflictivos de la misma, debido a la falta de políticas y procedimientos por escrito, referente al tratamiento del personal que originan deficiencias de control en el mismo departamento.

Y elegí a la Auditoría Administrativa, como la herramienta necesaria para detectar las irregularidades y deficiencias que se están suscitando así como para sugerir las posibles alternativas de solución a los problemas, y verificar o comprobar el alcance limitado que tiene ésta y del cual hace mención el LAE y CP Jorge Alvarez Anguiano, en sus apuntes de Auditoría Administrativa.

2.- " PLANEACION DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACION "

La planeación es la fase en la cual van a fundamentarse lógicamente los problemas, las hipótesis y los métodos de estudio.

La planeación es el primer paso del proceso administrativo.

Al planear nos fijamos objetivos a lograr y la forma en que vamos a alcanzarlos. Nos adelantamos al tiempo, visualizamos los pasos sucesivos que es necesario dar para llegar a nuestro objetivo.

Al preparar un plan para alcanzar las metas fijadas, en este caso un programa de auditoría no sólo es necesario un buen entendimiento con los directivos en cuanto a la naturaleza y ventajas de la misma, sino que, además debe tomarse en cuenta el personal necesario y el tiempo que durará el programa, que en este caso será realizado por una persona, y el tiempo de duración será hasta la fecha límite de entrega del seminario de investigación al asesor, para su revisión y aprobación.

Una vez aclarados los puntos anteriores, procedo a enumerar las actividades o fases a seguir en la investigación, respecto a :

1.- Ubicación del Departamento.

Determinar la ubicación del Departamento en la estructura orgánica de la empresa.

2.- Estructura orgánica del Departamento.

Estudiar la estructura de la organización en el departamento.

3.- Políticas y Procedimientos.

Investigar cuáles son las políticas y procedimientos con que cuenta el departamento.

4.- Reglamentos.

Determinar si el departamento se preocupa por hacer cumplir los reglamentos de trabajo, locales y estatales.

5.- Controles.

Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.

6.- Operaciones.

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

7.- Informe.

Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él, los remedios convenientes.

3.-"DESARROLLO DE LA INVESTIGACION!"

21

3.1. Recopilación de datos

El primer paso a seguir, después de planear la investigación es proceder al acopio de datos que confirmen o rechacen la hipótesis formulada, que en este caso es, el alcance ilimitado de la auditoría administrativa y la falta de políticas y procedimientos por escrito, causas de las deficiencias e irregularidades en la radiodifusora.

El investigador, para confirmar de hecho la hipótesis formulada, requiere contar con una serie de datos a través de cuyo estudio pueda llegar a las operaciones lógicas que nos permitan adecuar el conocimiento a los hechos. Es decir allegarnos de datos lo más objetivamente posible.

Y para proceder al acopio de fragmentos de información que confirmen o rechacen la hipótesis formulada, es necesario hacer uso de la observación.

A fin de recolectar datos suficientes para verificar las hipótesis formuladas se hace necesario, precisamente, observar los fenómenos en cuestión con objeto de determinar si existe una adecuación entre ellos y la hipótesis. Se emplea la palabra observación porque en última instancia los sentidos del investigador deben percibir los eventos directamente o a través de los registros realizados por un aparato o los efectuados por el propio sujeto mediante la utilización de instrumentos.

3.2. Instrumentos de la Investigación

Los instrumentos utilizados en esta investigación, para la obtención de la información fueron los siguientes:

- a) Cuestionarios
- b) Entrevistas

a) Los cuestionarios, denominados a veces también cédulas, consisten en formas impresas en las cuales los sujetos que se involucran con los problemas a resolver, proporcionan información escrita al investigador.

El cuestionario permite el examen de un mayor número de casos en corto tiempo con relación de la entrevista, lo cual implica un costo menor.

Además, como se sigue un cartabón, las respuestas son más fáciles de catalogar y existe menor riesgo de contaminar los resultados por la interacción personal entre el investigador y sus sujetos a diferencia de la entrevista. Igualmente, hace posible la cuantificación de las respuestas en forma más fácil.

b) La entrevista, consiste en la obtención de información en forma oral, de parte de una persona (el investigador) y que es recabada por el entrevistador directamente, por lo cual se dice que es más costosa que el cuestionario, porque emplea más tiempo y se necesita de la ayuda de aparatos, como ejemplo de una grabadora, si es que quiere cuantificar más rápido las respuestas.

En este caso, como ya se mencionó, se utilizó un cuestionario al cual se le reforzó con entrevistas dirigidas a cada pregunta, para verificar y completar las respuestas en los mismos y poder así tener un menor margen de error.

La preparación y estructura del cuestionario fue realizada - tomando como base las actividades a seguir en el programa de auditoría.

Opté por elaborar un cuestionario muy amplio que se apegara a las situaciones a investigar. Utilizando en su mayoría preguntas cerradas.

En algunos casos consideré necesario captar algunas opiniones mediante preguntas abiertas, previendo que las respuestas no presentaran dificultad, para ser analizadas, que fueran concretas y a la vez facilitarán su tabulación.

A continuación se presenta una reproducción del Cuestionario, el cual se aplicó al total de integrantes del Departamento de Personal de la Empresa que son : 6 personas.

CUESTIONARIO PARA LOS INTEGRANTES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL
DE LA DIVISION RADIO DE TELEVISA. PUESTO ESCOLARIDAD.

1.- ¿ Existe un organigrama general de la empresa ?

Si () No ()

2.- ¿ Existe un organigrama que muestre la estructura orgánica del departamento ?

Si () No ()

3.- ¿ Es la estructura Lógica y Eficaz ?

Si () No ()

4.- ¿ Por qué ?

5.- ¿ Cuenta el Departamento con metas y objetivos bien definidos ?

Si () No ()

6.- ¿ Cuenta el Departamento con apoyo y capacidad para lograr estas metas y objetivos ?

Si () No ()

7.- ¿ Por qué ?

8.- ¿ Se delegan en forma adecuada y se definen con claridad los varios deberes y obligaciones ?

Si () No ()

9.- ¿ Se pueden efectuar cambios en la disposición orgánica para coordinar mejor las actividades ?

Si () No ()

10.- ¿ Cómo se determinan las políticas relativas al departamento ? ó ¿ No se determinan ?

11.- ¿ Se hacen del conocimiento del personal en general. las políticas ?

Si () No ()

12.- ¿ Por lo que corresponde al personal de la empresa, hay reglas establecidas con respecto a :

La contratación del personal nuevo	Si ()	No ()
La Terminación del Empleo	Si ()	No ()
Mejoras de sueldos	Si ()	No ()
Mejoras de Rango o Posición	Si ()	No ()

13.- ¿ Se realiza el análisis de los puestos ?

Si () No ()

14.- ¿ Existe valuación de puestos ?

Si () No ()

15.- ¿ Se cuenta con un tabulador de sueldos ?

Si () No ()

16.- ¿ Se cuenta con un Manual de Políticas y Procedimientos ?

Si () No ()

17.- ¿ Existe reglamento interior de trabajo ?

Si () No ()

18.- ¿ Existe un pleno conocimiento del reglamento interior de trabajo por todo el personal de la empresa ?

Si () No ()

19.- ¿ Existe un comité responsable para cumplir con las medidas de Higiene y Seguridad ?

Si () No ()

20.- ¿ Se cuenta con seguros de accidente de vida ?

Si () No ()

21.- ¿ Existe regularmente un doctor ?

Si () No ()

22.- ¿ Existe un sistema de pensiones y jubilación del personal ?

Si () No ()

23.- ¿ Cuenta la empresa con sindicato ?

Si () No ()

24.- ¿ Existe una persona o personas encargadas de las relaciones con el líder del sindicato ?

Si () No ()

25.- ¿ Existe contrato colectivo de trabajo ?

Si () No ()

26.- ¿ Cree usted que existan Conflictos graves entre la empresa y el sindicato?

Si () No ()

27.- ¿ Hay eficiencia en las líneas de Autoridad desde el punto de vista control?

Si () No ()

28.- ¿ Existe un sistema eficiente que permita el manejo adecuado de la información del departamento ?

Si () No ()

29.- ¿ Se han determinado los períodos de vacaciones en forma adecuada ?

Si () No ()

30.- ¿ Se cuenta con un control adecuado sobre las actividades relacionadas con el Instituto Mexicano del Seguro Social ?

Si () No ()

31.- ¿ Cuenta el Departamento con un registro de firmas actualizadas para otorgar el pago de tiempo extra , Contratación, etc. ?

Si () No ()

32.- ¿ Existe un control eficiente sobre la elaboración de las nóminas ?

Si () No ()

33.- ¿ Existe un registro sobre la tendencia que tiene el pago de nóminas - para analizar las variaciones de importancia ?

Si () No ()

34.- ¿ Existe un sistema adecuado para el pago a los empleados ?

Si () No ()

35.- ¿ En general se tiene un manejo adecuado de las prestaciones de la empresa a los empleados ?

Si () No ()

36.- ¿ En general cómo considera al departamento de personal en cuanto a su eficiencia ?

Excelente ()

Promedio ()

Inaceptable ()

37.- ¿ Por qué ?

Es necesario, como ya se apuntó antes, una planeación previa - que nos permita el desenvolvimiento sistemático y lógicamente adecuado a la investigación. En la planeación, deberán tenerse en cuenta los pasos necesarios para elaborar matemáticamente los datos, ya que sólo la cuantificación y el tratamiento estadístico permitirán llegar a conclusiones con respecto a la hipótesis.

3.3.1. LA MEDICION

Una forma de lograr la cuantificación, es empleando medidas. La medición consiste en términos generales, en asignar un número para representar un atributo. Su objetivo, es permitir el empleo de análisis aplicado al objeto de estudio.

REGLAS PARA CUANTIFICAR

La medición, es decir la asignación arbitraria de un número -- para representar un fenómeno ó atributo, no basta para cuantificar, por lo que se expone a continuación algunas reglas útiles.

Definición.- El primer paso consiste en definir el atributo, - la característica, o el fenómeno que se intenta medir. Si va a emplearse el conteo, es necesario precisar las categorías.

Objetivo.- Al fijar el objetivo perseguido con la medición, se fundan las bases para los futuros cálculos estadísticos. Por - tanto, el investigador debe precisar los objetivos para los que va a servir la cuantificación; es decir, qué hipótesis va a verificar.

Unidad.- La unidad que se emplee debe ser apropiada al objetivo fijado. Debe determinarse su papel como medio de información.

No basta con recolectar los datos ni con cuantificarlos adecuadamente. Una simple colección de datos no constituye una investigación. Es necesario analizarlos, compararlos y presentarlos, de manera que realmente lleven a la confirmación o al rechazo de la hipótesis.

Todos aquellos cálculos y aquellas técnicas empleadas para compendiar y presentar los datos de la investigación, pueden agruparse bajo la denominación de estadística descriptiva.

En nuestra investigación, no vamos a realizar cálculos estadísticos, por el tamaño de la población, pero sí podemos utilizar medidas estadísticas como son; el empleo de porcentajes que lo gran confrontar cantidades basándose en sus valores absolutos.

Pregunta 1.- ¿ Existe un organigrama general de la empresa ?

Con respecto a esta pregunta las 6 personas que integran el departamento, contestaron en forma afirmativa y las cuales re presentan el 100 %. (Ver gráfica No. 1).

Pregunta 2.- ¿ Existe un organigrama que muestre la estructura organica del departamento ?

Las 6 personas que integran el departamento, contestaron en forma afirmativa, representando el 100 % (Ver gráfica No. 2).

Pregunta 3.- ¿ Es la estructura lógica y eficaz ?

En esta, 4 de las seis personas, contestaron negativamente, representando un 66.66 % de la población total, mientras que las otras 2 que contestaron afirmativamente, representaron el 33.33% (Ver gráfica No. 3) .

Pregunta 4.- ¿ Por qué ? No y Por qué Si, es lógica y eficaz ?

Una persona contestó que, no se cuenta con el personal suficiente representando el 16.66 %, 2 personas contestaron que se cometen errores en forma muy frecuente en el Departamento, por falta de un control adecuado en las actividades, representando estas el 33.33 %, Una persona contestó que no hay procedimientos adecuados para las actividades y no hay buen control, representan un 16.66 %, y las 2 restantes contestaron que se cumplen con las responsabilidades que tiene el departamento en un nivel de aceptación, representando un 33.3 % .
(Ver gráfica No. 4).

Pregunta 5.- ¿ Cuenta el Departamento con metas y objetivos bien definidos ?

3 personas contestaron afirmativamente, representando el 50 % mientras que las otras 3 contestaron negativamente representando el otro 50 % . (Ver gráfica No. 5).

Pregunta 6.- ¿ Cuenta con el apoyo y capacidad para lograr las metas y objetivos ?

4 personas contestaron negativamente, representando el 66.66 % y 2 contestaron afirmativamente, representando el 33.33 % del total de la población. (Ver gráfica No. 6).

Pregunta 7.- ¿ Por qué Si y Por qué No, se cuenta con apoyo y capacidad para lograr estas metas y objetivos ?

Una persona contestó que no hay objetivos bien definidos y para lograr los que existen, no se cuenta con el personal necesario para ello, representando ésta el 16.66 %, 3 personas contestaron que no existen objetivos bien definidos y que además, la mayoría no cuenta con los conocimientos necesarios para lograr los objetivos que existen actualmente, representando un 50 %, y 2 personas contestaron que se cuenta con el personal capacitado para ello, representando un 33 %, del total de la población. (Ver gráfica No. 7).

Pregunta 8.- ¿ Se delegan en forma adecuada y se definen con claridad los varios deberes y obligaciones ?

5 personas contestaron negativamente representando el 83.33 %, mientras que una persona contestó afirmativamente, representando el 16 % de la población total. (Ver gráfica No. 8).

Pregunta 9.- ¿ Se puede efectuar cambios en la disposición organica - para coordinar mejor las actividades?

6 Personas contestaron afirmativamente representado el 100% de la población total. (Ver gráfica No. 9).

Pregunta 10.- ¿Cómo se determinan las políticas relativas al departamento? o ¿No se determinan?

6 Personas contestaron, que se determinan a niveles directivos, representando el 100% del total de la población. (Ver Gráfica No.10).

Pregunta 11.- ¿ Se hacen del conocimiento del personal en general las políticas?

4 Personas contestaron negativamente, representando un 66.66% y 2 personas contestaron afirmativamente, representando el 33.33%. (Ver gráfica - No. 11).

Pregunta 12.- ¿ Por lo que corresponde al personal de la empresa, hay reglas establecidas con respecto a:

- a) La contratación del personal
- b) La terminación del empleo
- c) Mejoras de sueldo
- d) Mejoras de rango ó posición

5 Personas contestaron que sí hay reglas con respecto a la contratación del personal y a la terminación del empleo, pero no hay, con respecto a mejoras de sueldos y mejoras de rango o posición, y los cuales representan el 83.33%, mientras UNA persona contestó que sí hay reglas establecidas con respecto a los cuatro puntos, y representa el 16.66% de la población total. (Ver gráfica No. 12).

Pregunta 13.- ¿Se realiza el análisis de los puestos?

3 Personas contestaron afirmativamente representando un 50%, mientras - que 3 contestaron en forma negativa representando el otro 50%. (Ver grá

fica No. 13).

Pregunta 14.- ¿Existe valuación de puestos?

4 Personas contestaron en forma negativa, representando un 66.66% y 2 personas contestaron en forma afirmativa, representando un 33.33% de la población total. (Ver gráfica No. 14).

Pregunta 15.- ¿Existe tabulador de sueldos?

4 Personas contestaron negativamente, representando el 66.66% y 2 personas contestaron afirmativamente, representando un 33.33% del total de la población. (Ver gráfica No. 15).

Pregunta 16.- ¿Se cuenta con un manual de políticas y procedimientos?

6 Personas contestaron negativamente, representando el 100% del total de la población (Ver gráfica No. 16).

Pregunta 17.- ¿Existe reglamento interior de trabajo?

6 Personas contestaron afirmativamente, representando al 100% del total de la población. (Ver gráfica No. 17).

Pregunta 18.- ¿Existe un pleno conocimiento del reglamento interior del trabajo por todo el personal de la empresa?

6 Personas contestaron negativamente, representando un 100% de la población (Ver gráfica No. 18).

Pregunta 19.- ¿Existe un comité responsable para cumplir con las medidas de higiene y seguridad?

5 Personas contestaron afirmativamente, representando un 83.33% y 1 persona contestó negativamente, representando el 16.33% de la población total (Ver gráfica No. 19).

Pregunta 20.- ¿ Se cuenta con seguros de accidente y de vida?.

6 Personas contestaron afirmativamente representando el 100% de la población (Ver gráfica No. 20).

Pregunta 21.- ¿Existe regularmente un doctor?.

4 Personas contestaron afirmativamente, representando un 66.66% y 2 Personas contestaron negativamente, representando un 33.33% de la población total (Ver gráfica No. 21).

Pregunta 22.- ¿ Existe un sistema de pensiones y jubilación del personal ?.

6 Personas contestaron que no existe un sistema propio de la empresa - sobre pensión y jubilación, y representan el 100% del total de la población .(Ver gráfica No. 22).

Pregunta 23.- ¿ Cuenta la empresa con un sindicato?.

6 personas contestaron afirmativamente, representando el 100% de la población seleccionada. (Ver gráfica No. 23).

Pregunta 24.- ¿Existe una persona o personas encargadas de las relaciones con el líder sindical?.

6 Personas contestaron que el jefe del departamento de personal es el encargado de las relaciones con el sindicato, y representan el 100% del total de la población .(Ver gráfica No. 24).

Pregunta 25.- ¿Existe contrato colectivo de trabajo?.

6 personas contestaron que el contrato colectivo es sustituido por el contrato ley de radio y televisión, y representan el 100% del total de la población. (Ver gráfica No. 25).

Pregunta 26.- ¿Cree usted que existan conflictos graves entre la empresa y el sindicato?

6 Personas contestaron que no existen conflictos graves entre la empresa y el sindicato, representando el 100% del total de la población. (Ver gráfica No. 26).

Pregunta 27.- ¿Hay eficiencia en las líneas de autoridad desde el punto de vista control?

3 Personas contestaron que si hay eficiencia en las líneas de autoridad, representando el 50%, y 3 personas contestaron que no hay eficiencia, y que no se tiene un control adecuado, representando el otro 50% del total. (Ver gráfica No. 27).

Pregunta 28.- ¿Existe un sistema eficiente que permita un manejo adecuado de la información del departamento?

3 Personas respondieron que sí se tiene un sistema adecuado, representando un 50% mientras que 3 respondieron que no se tiene un sistema adecuado de información, representando el otro 50%. (Ver gráfica No. 28).

Pregunta 29.- ¿Se han determinado los períodos de vacaciones en forma adecuada?

4 personas respondieron que no se han determinado bien los períodos de vacaciones, representando el 66.66% y 2 personas contestaron que sí se han determinado los períodos de vacaciones en forma adecuada, representando el 33.33% del total de la población. (Ver gráfica No. 29).

Pregunta 30.- ¿Se cuenta con un control adecuado sobre las actividades relacionadas con el IMSS?

3 Personas respondieron afirmativamente, representando el 50% y 3 personas respondieron negativamente, representando el 50% restante. (Ver gráfica No. 30).

Pregunta 31.- ¿Cuenta el departamento con un registro de firmas actualizadas para otorgar pagos de tiempo extra, contratación, etc.?

4 Personas respondieron negativamente, representando el 66.66% y 2 personas respondieron afirmativamente, representando el 33.33% del total de la población. (Ver gráfica No. 31).

Pregunta 32.- ¿Existe un control eficiente sobre la elaboración de nóminas?

4 personas contestaron que no, representando el 66.66% y 2 personas contestaron que sí, representando el 33.33% del total de personas. - (Ver gráfica No. 32).

Pregunta 33.- ¿Existe un registro sobre la tendencia que tiene el pago de nóminas para analizar las variaciones de importancia?

6 Personas contestaron que sí existe un registro y representa el 100% del total de las personas. (Ver gráfica No. 33).

Pregunta 34.- ¿Existe un sistema adecuado para el pago de los empleados?

3 Personas contestaron que sí, representando el 50% y 3 personas respondieron que no, representando el otro 50% del total de personas. - (Ver gráfica No. 34).

Pregunta 35.- ¿En general se tiene un manejo adecuado de las prestaciones de la empresa a los empleados?

4 Personas respondieron negativamente, representando el 66.66% y 2 personas contestaron afirmativamente, representando el 33.33% del total de personas. (Ver gráfica No. 35).

Pregunta 36.- ¿ En general, cómo considera el departamento de personal en cuanto a su eficiencia?.

6 personas respondieron que es la eficiencia promedio, representando el 100% de la población total (Ver gráfica No. 36).

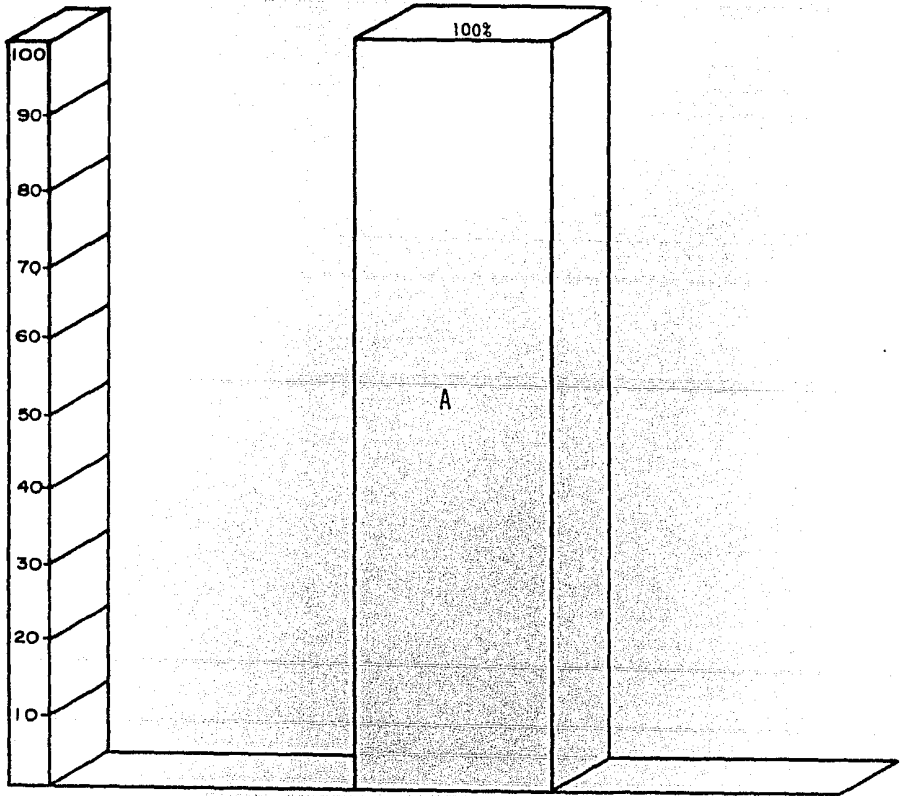
Pregunta 37.-¿Por qué lo considera promedio?.

6 personas contestaron que se está cumpliendo en forma aceptable, pero se puede mejorar en todos los aspectos y representan el 100% de la población. (Ver gráfica No. 37).

Las siguientes gráficas pueden mostrar en porcentaje, la falta de conocimientos y orientación con respecto a preguntas sobre aspectos técnicos de la administración, por parte de la mayoría de personas que integran el Departamento de Personal, ya que en cierto modo desconocen que es con lo que se cuenta, que es con lo que no se cuenta y que es con lo que se puede contar, resultado probable de una escasa comunicación y capacitación, que provoca que se piense en una forma demasiado diferente en cuanto al funcionamiento y estructura del departamento.

GRAFICA No. 1

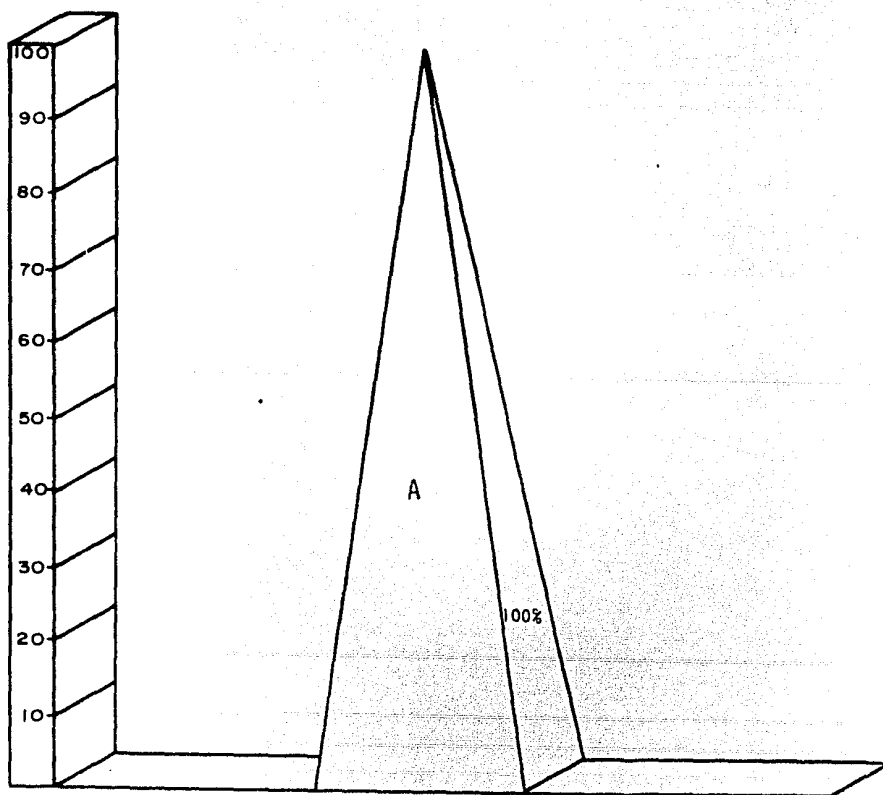
EXISTENCIA DE ORGANIGRAMA GENERAL



(A)- Contestaron SI

GRAFICA No. 2

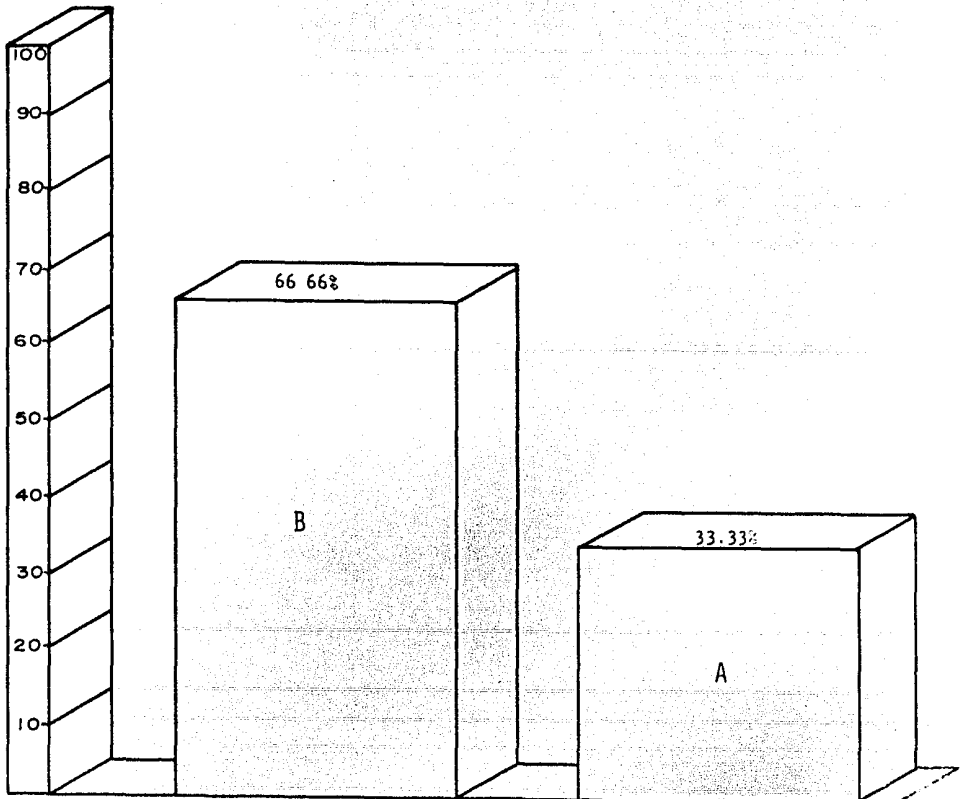
EXISTENCIA DE ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL



(A)- Contestaron Si

GRAFICA No. 3

EXISTENCIA DE ESTRUCTURA LOGICA Y EFICAZ

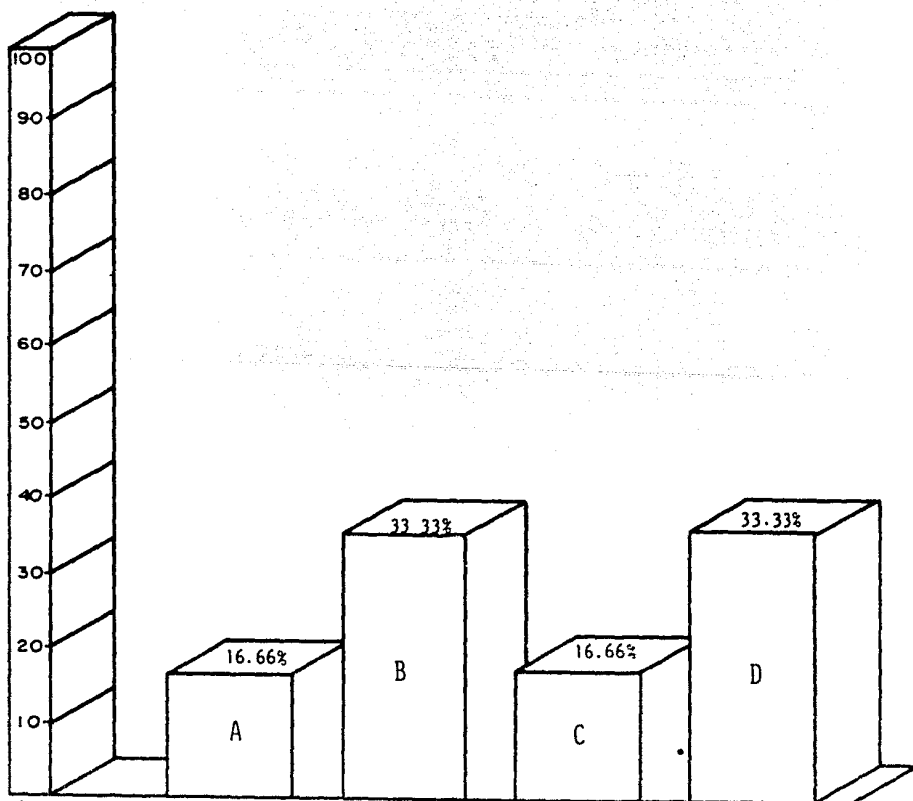


(A)- Contestaron Si

(B)- Contestaron No

GRAFICA No. 4

RAZON DE SI ES O NO ES LOGICA Y EFICAZ LA ESTRUCTURA



(A)- No por falta de Personal

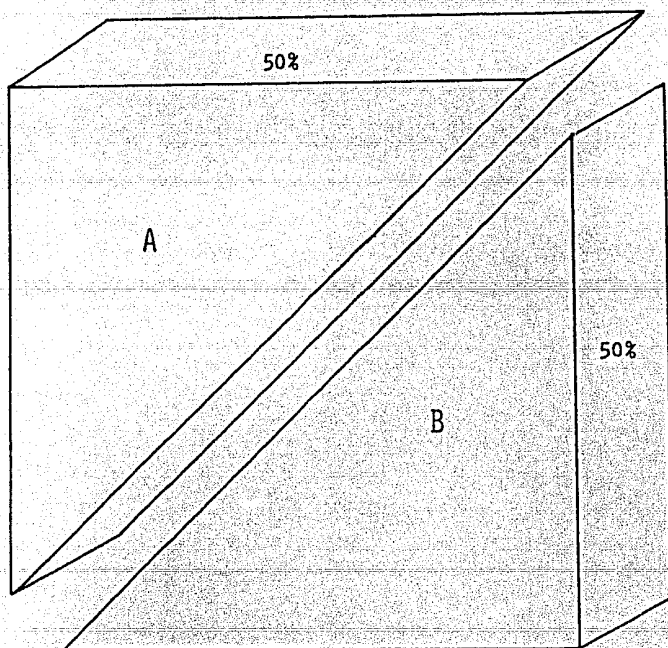
(B)- No por falta de Control

(C)- No por falta de Procedimientos y de Control

(D)- Si porque se cumple con las responsabilidades del Departamento

GRAFICA No. 5

EXISTENCIA DE METAS Y OBJETIVOS

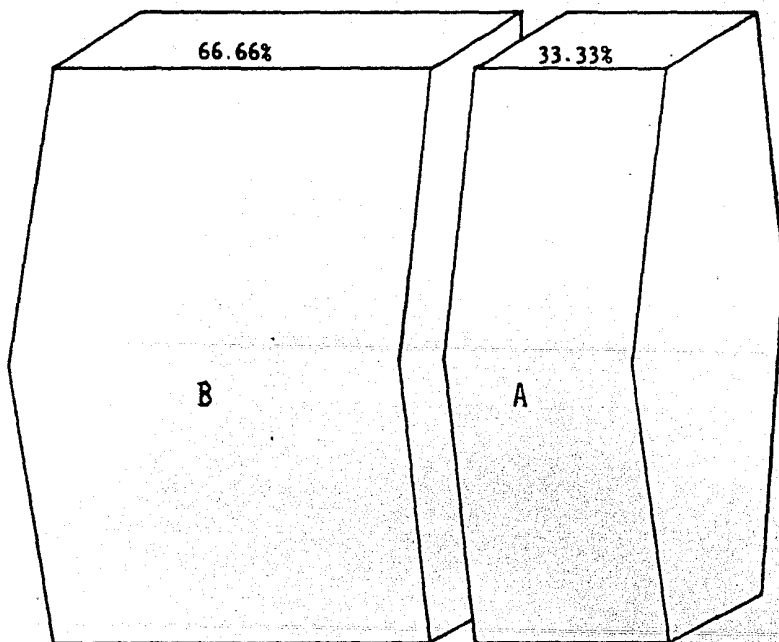


(A)- Contestaron Si

(B)- Contestaron No

GRAFICA No. 6

APOYO PARA EL LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS

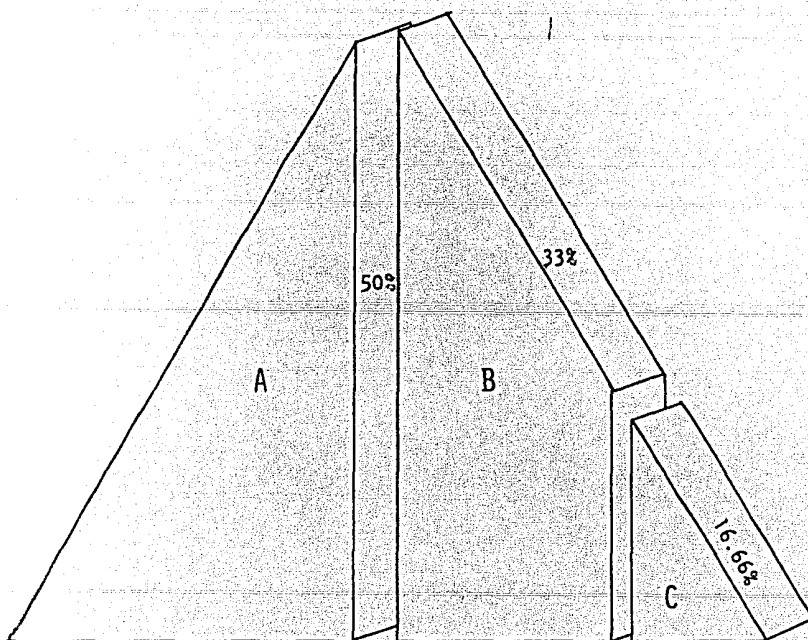


(A)- SI

(B)- No

GRAFICA No. 7

RAZON DEL PORQUE SI Y PORQUE NO EXISTE
APOYO



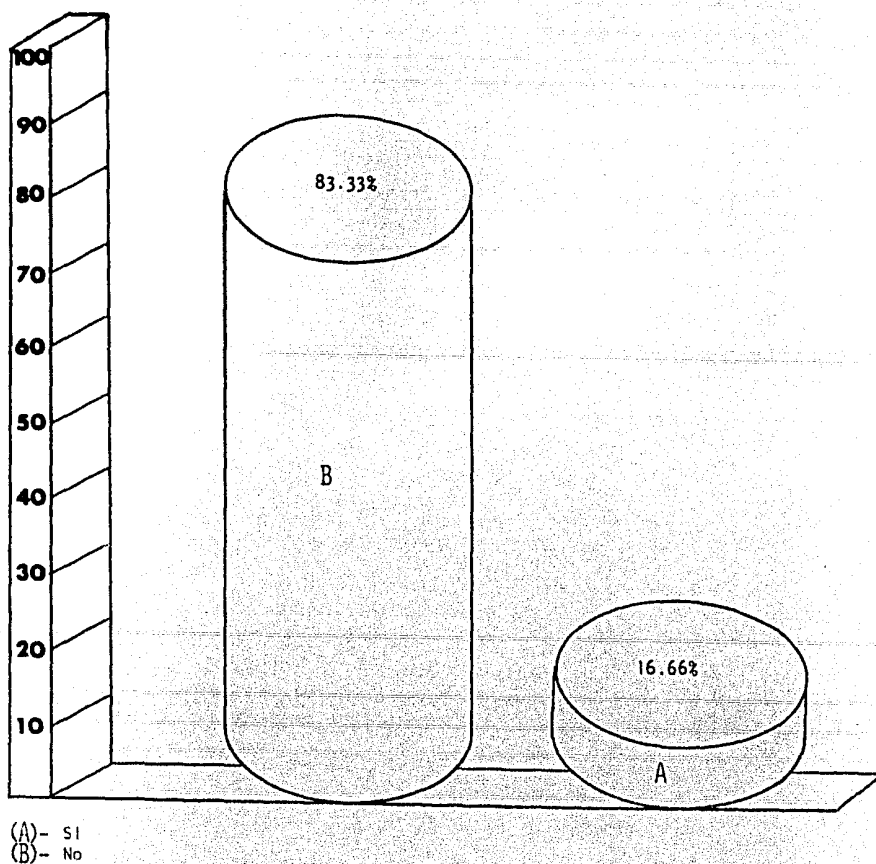
(A)- No porque no existen objetivos bien definidos

(B)- No porque no hay objetivos bien definidos y conocimiento suficiente del personal

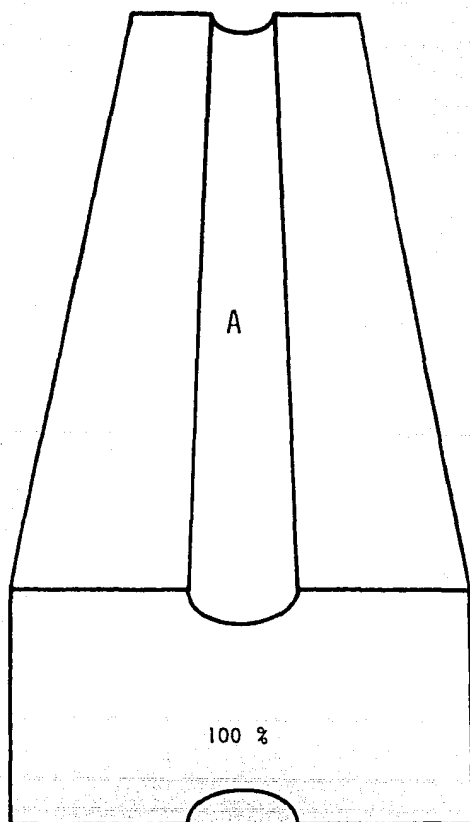
(C)- Si porque se cuenta con personal capacitado para ello.

GRAFICA No. 8

DELEGACION ADECUADA DE DEBERES Y OBLIGACIONES



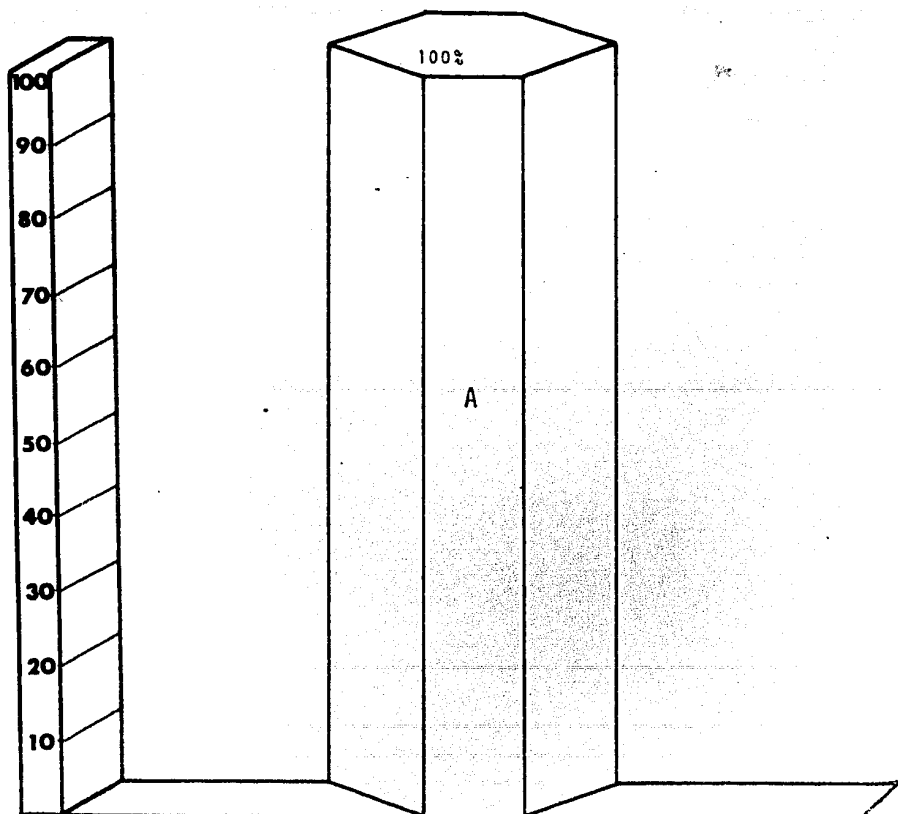
GRAFICA No. 9

PROPOSICION DE CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA
ORGANICA

(A) = CONTESTARON SI

GRAFICA No. 10

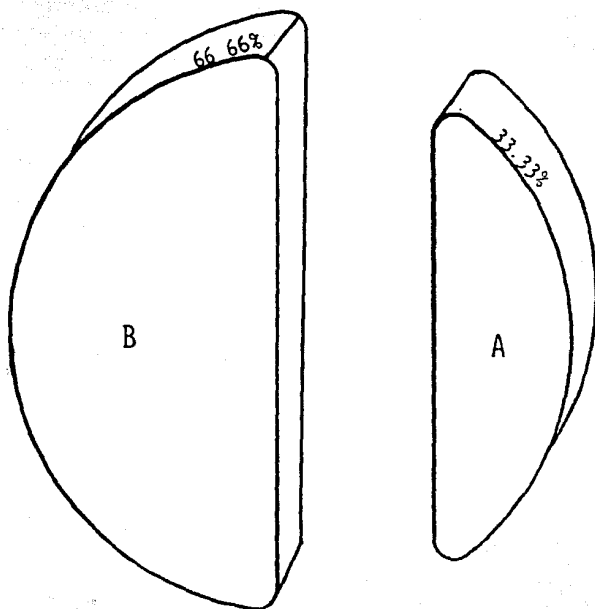
LA DETERMINACION DE POLITICAS DEL DEPARTAMENTO



(A) = SE DETERMINAN EN LOS NIVELES DIRECTIVOS.

GRAFICA No. 11

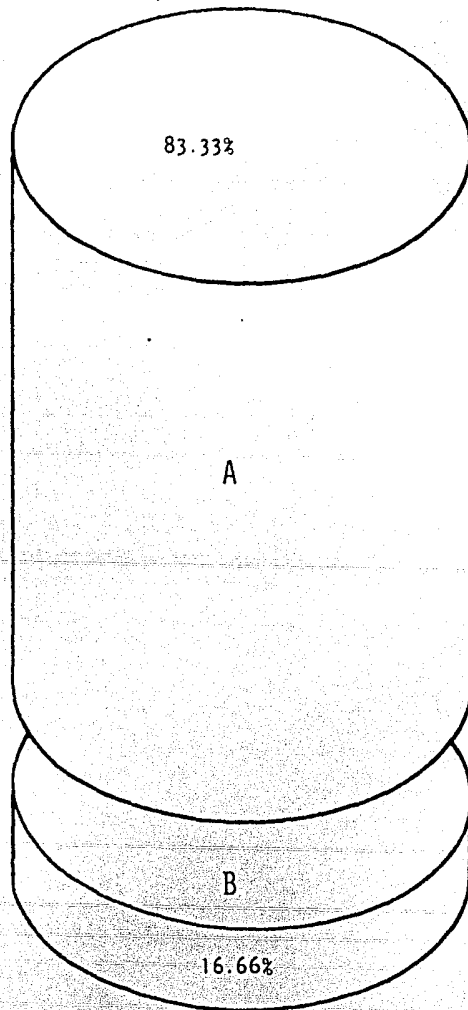
CONOCIMIENTO DE POLITICAS POR EL PERSONAL



(A) - Si
(B) - No

GRAFICA No. 12

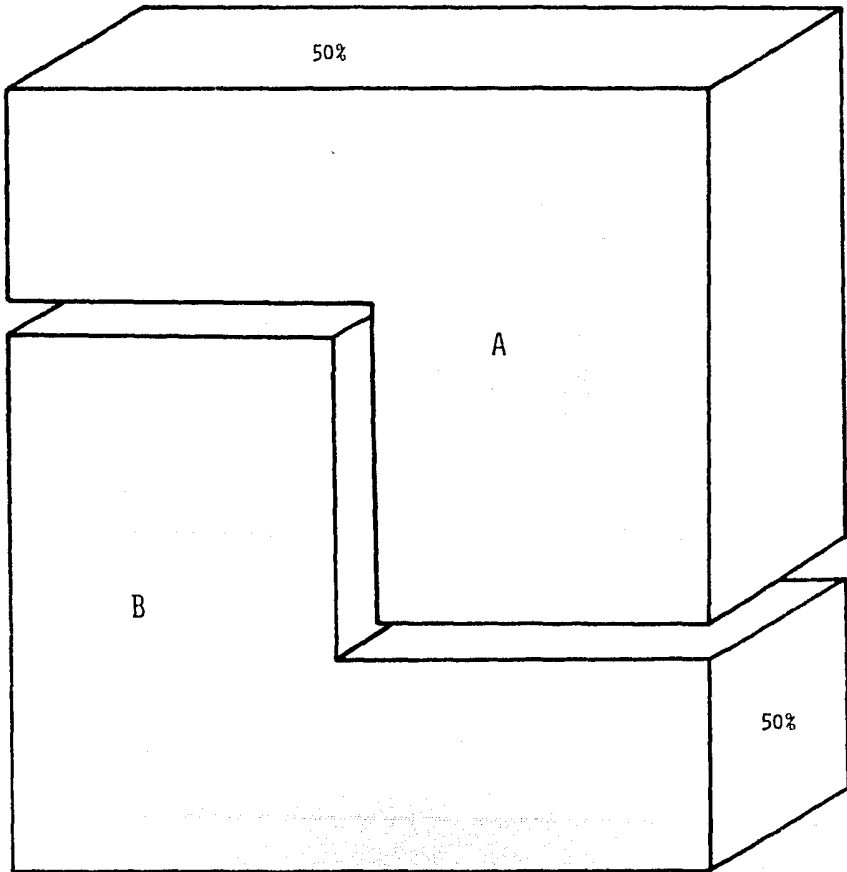
EXISTENCIA DE REGLAS CON RESPECTO A CONTRATACION.
TERMINACION DE EMPLEO, MEJORAS DE SUELDO Y DE RANGO



(A)= Existen con respecto a contratación de Personal y terminación de empleo y no existen con respecto a mejoras de sueldo y mejoras de rango y posición.

(B)= Existen con respecto a los cuatro aspectos.

Realización de Análisis de Puestos

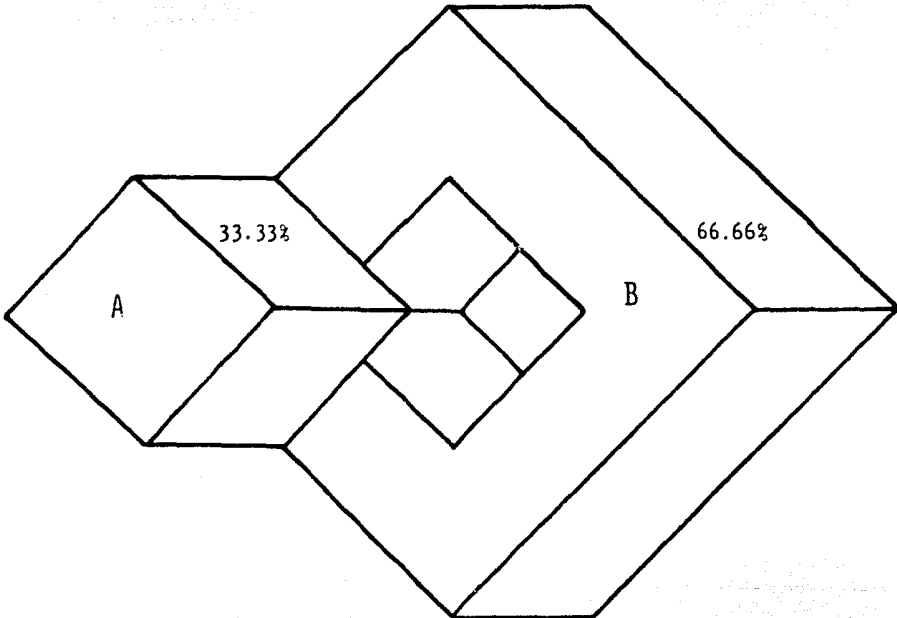


(A)= Contestaron si

(B)= Contestaron no

GRAFICA No. 14

Existencia de Valuación de Puestos

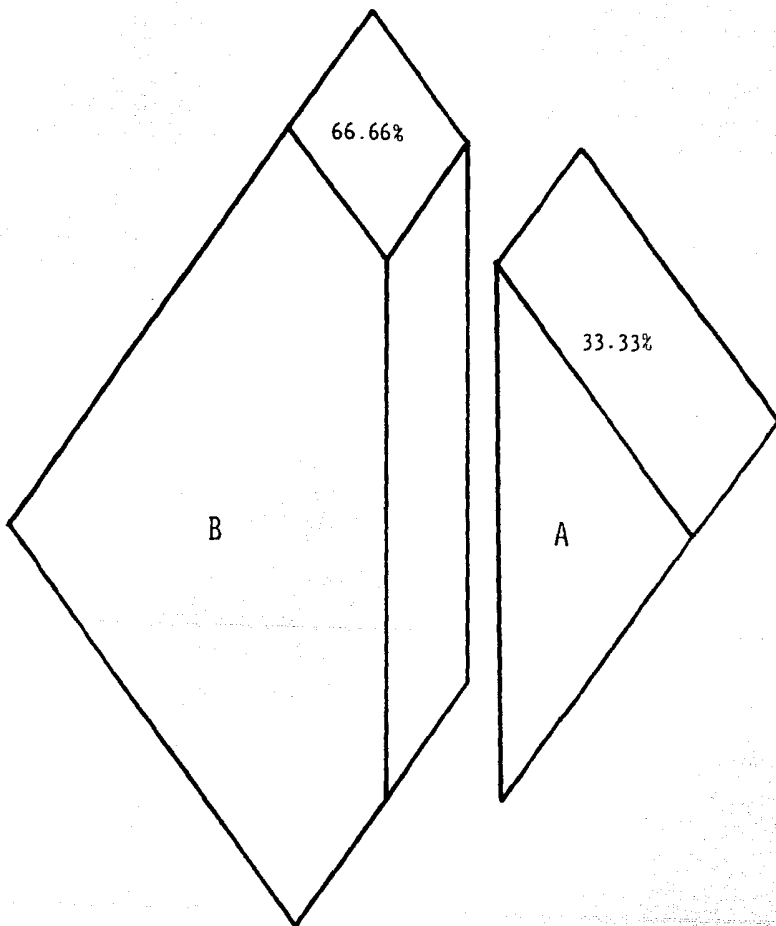


(A)= Contestaron Si

(B)= Contestaron No

GRAFICA No. 15

Existencia de Tabulador de Suellos

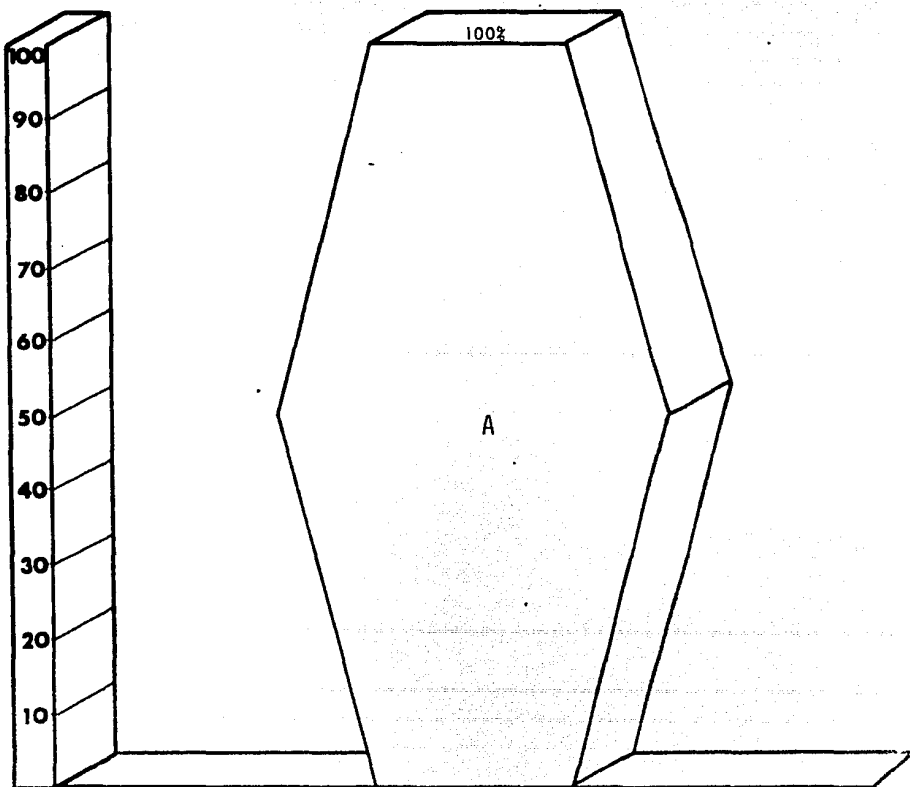


(A)= Contestaron Si

(B)= Contestaron No.

GRAFICA No. 16

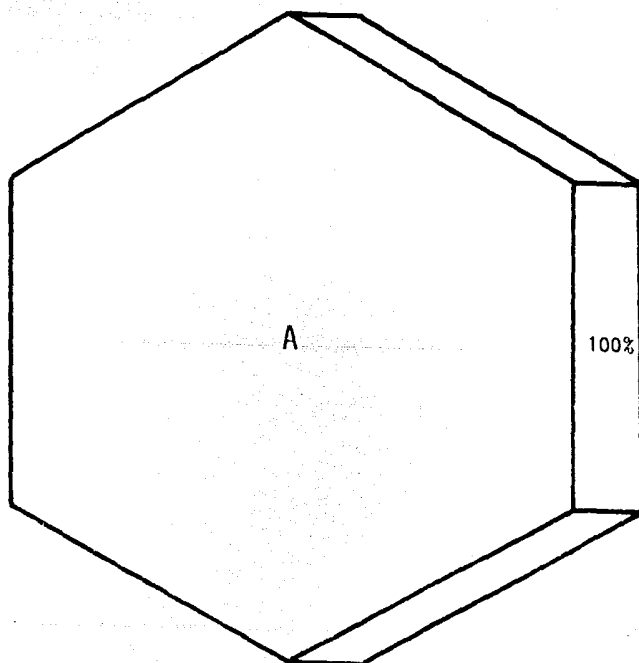
Existencia de Manual de Políticas y Procedimientos.



(A)= Contestaron No

GRAFICA No. 17

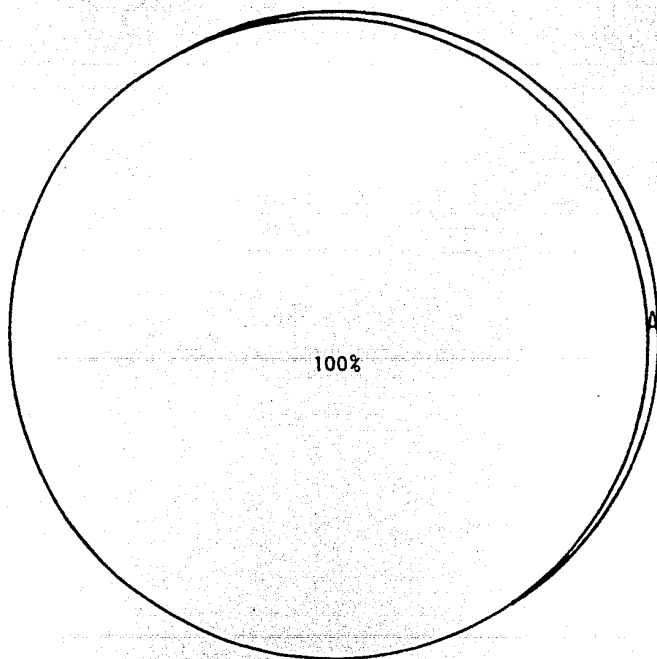
Existencia del Reglamento Interior de Trabajo



(A) = Contestaron Si

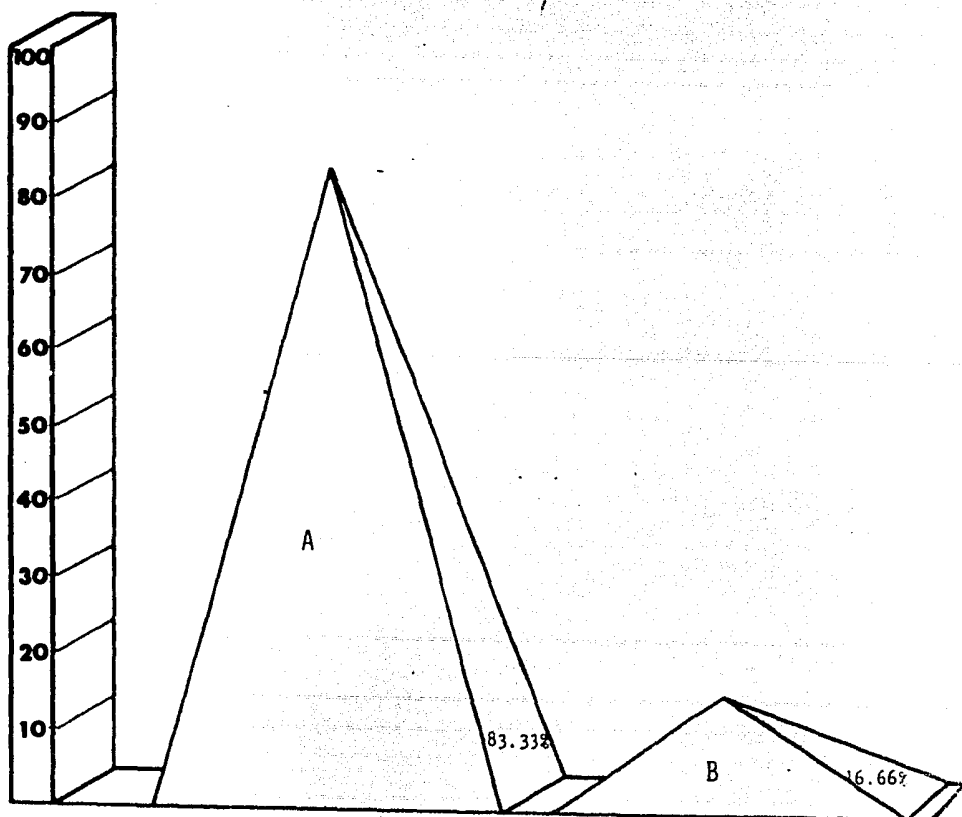
GRAFICA No. 18

Conocimiento del Reglamento por el
Personal



(A)= Contestaron No

GRAFICA No. 19
Existencia del Comité de Higiene y Seguridad

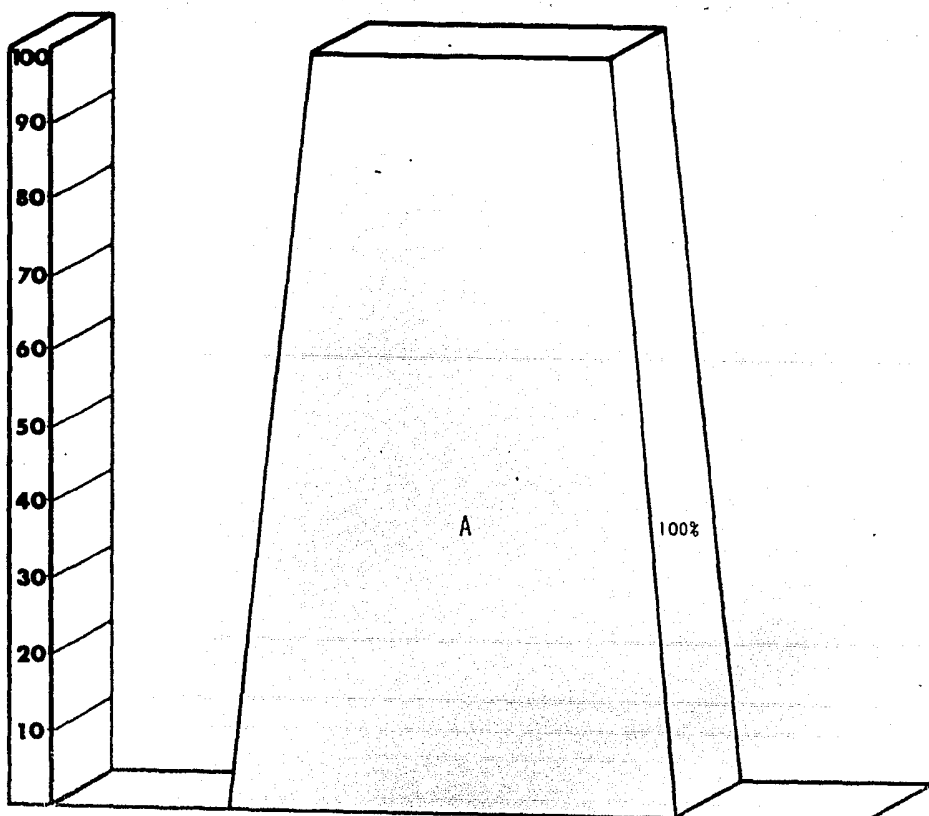


(A)= Contestaron Si

(B)= Contestaron No

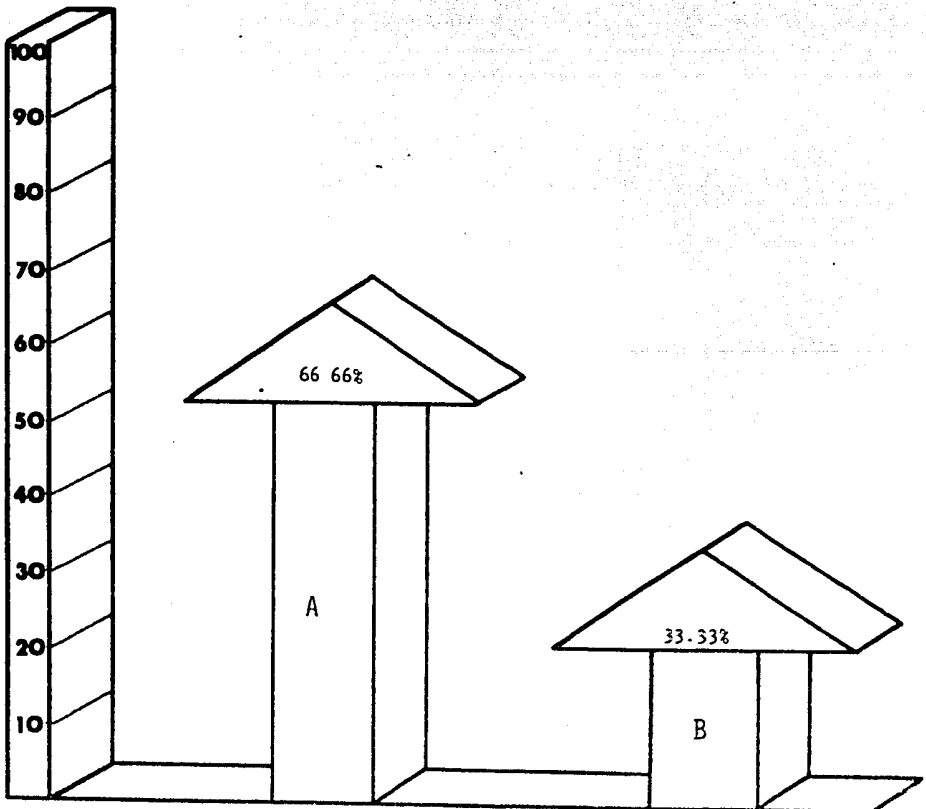
GRAFICA No. 20

Existencia de Seguros de Accidente y de Vida



(A)= Contestaron SI

GRAFICA No. 21
Asistencia Médica Interior

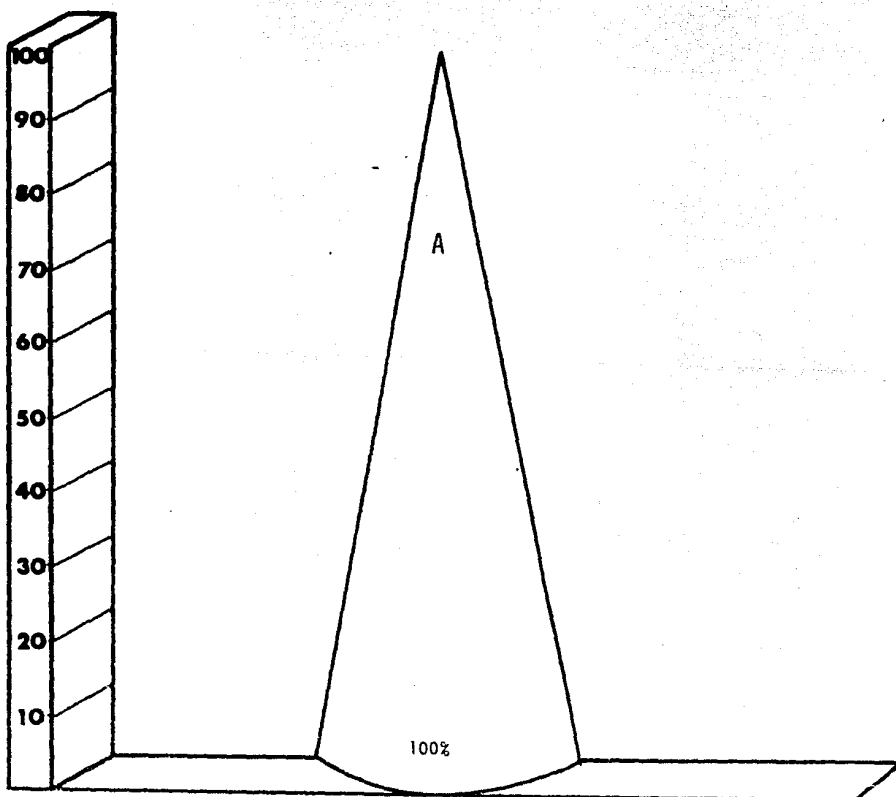


(A)= Contestaron Si

(B)= Contestaron No

GRAFICA No. 22

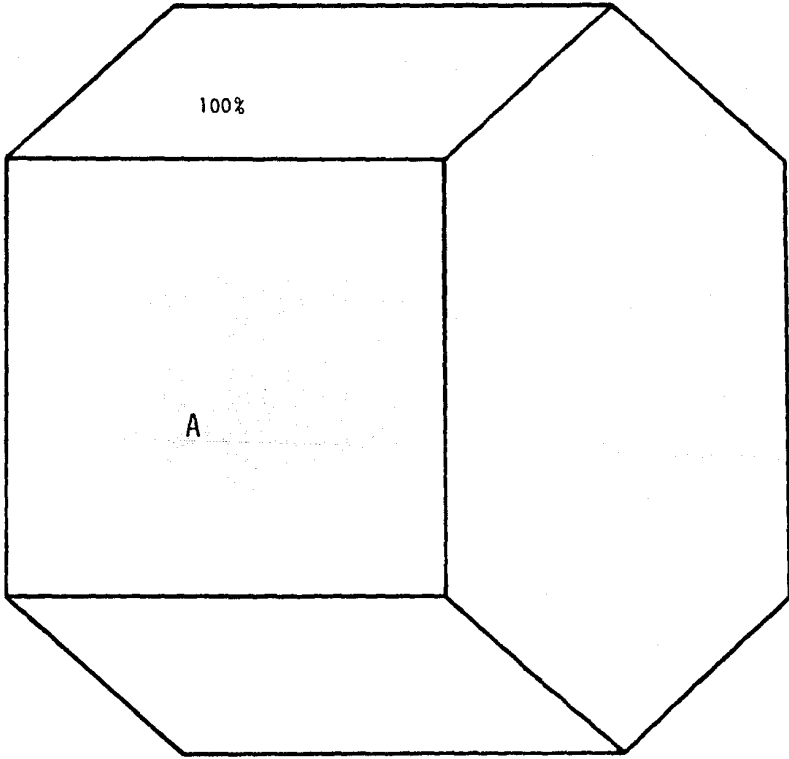
Sistema de Pensión y Jubilación.



(A) = Contestaron No

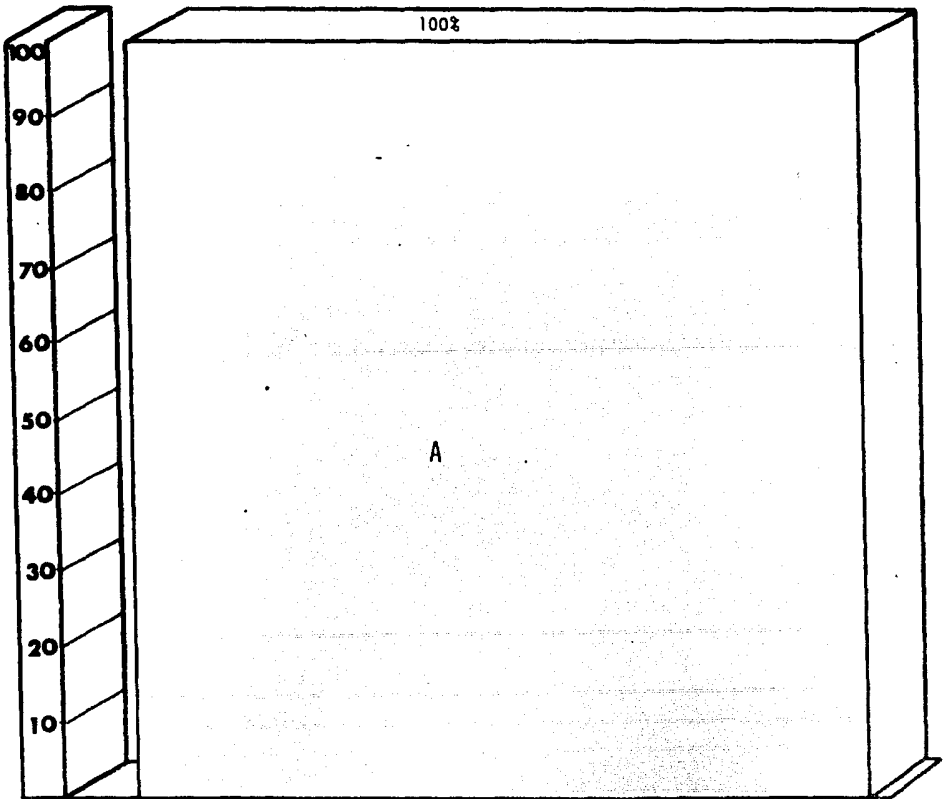
GRAFICA No. 23

Existencia de Sindicato



(A)= Contestaron Si

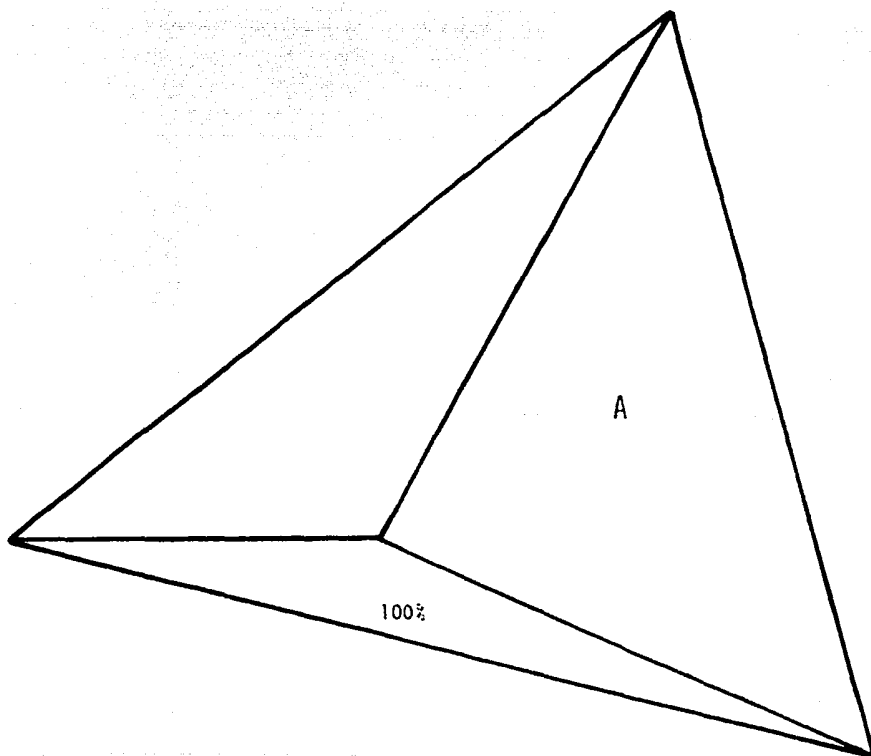
Existencia de Persona encargada de Relaciones con el Sindicato.



(A) = Contestaron Si

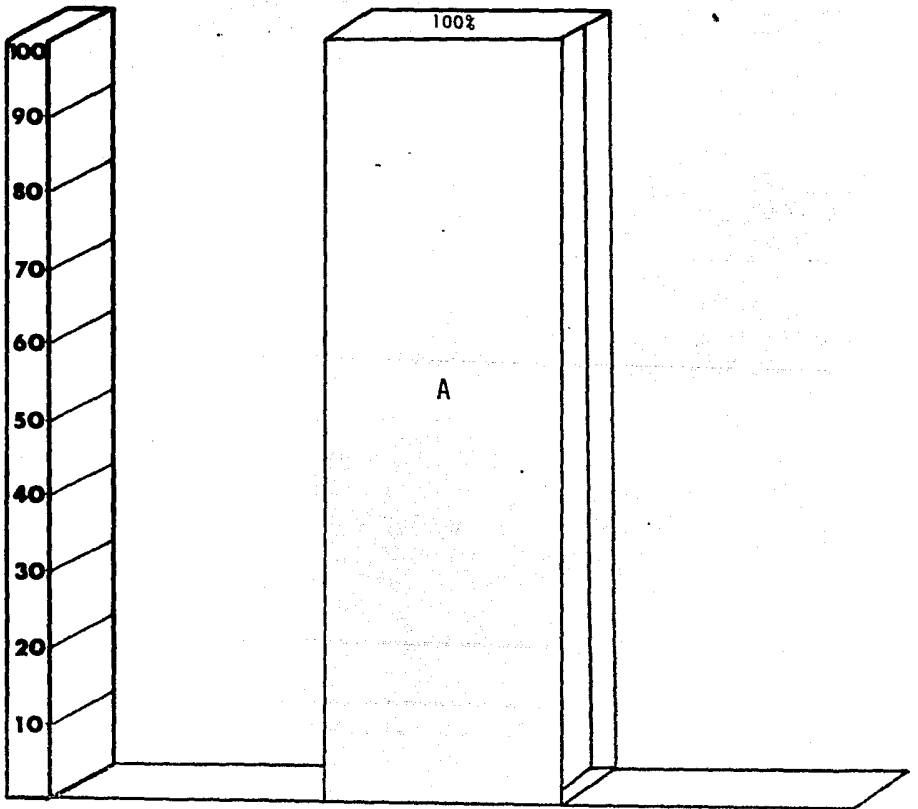
GRAFICA No. 25

Existencia de Contrato Colectivo de Trabajo



(A) = Contestaron Si

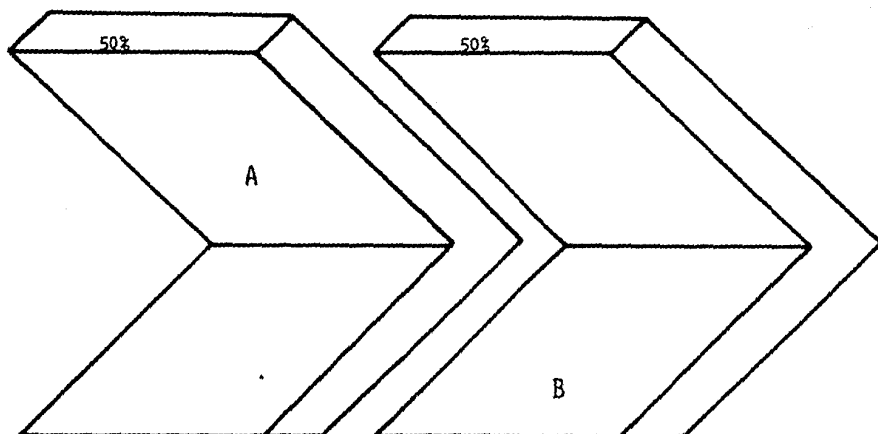
Conflictos entre Empresa y Sindicato



(A) = Contestaron No

GRAFICA No. 27

Existencia de Eficiencia en Líneas de Autoridad

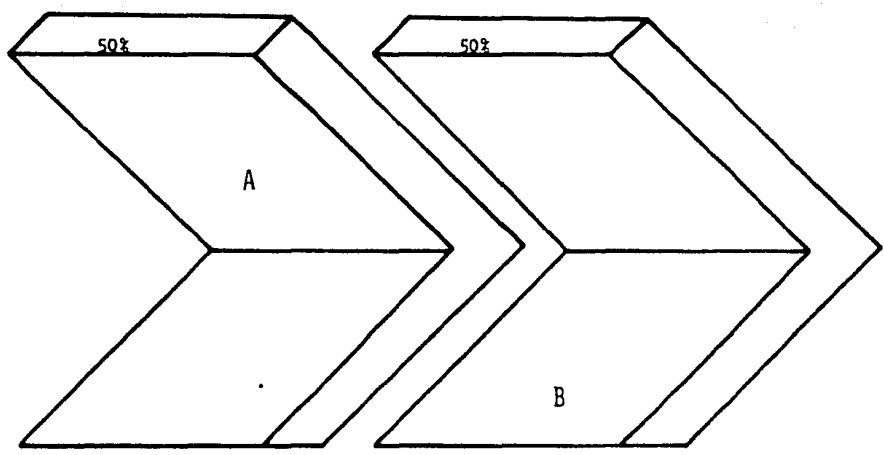


(A)= Contestaron Si

(B)= Contestaron No

GRAFICA No. 27

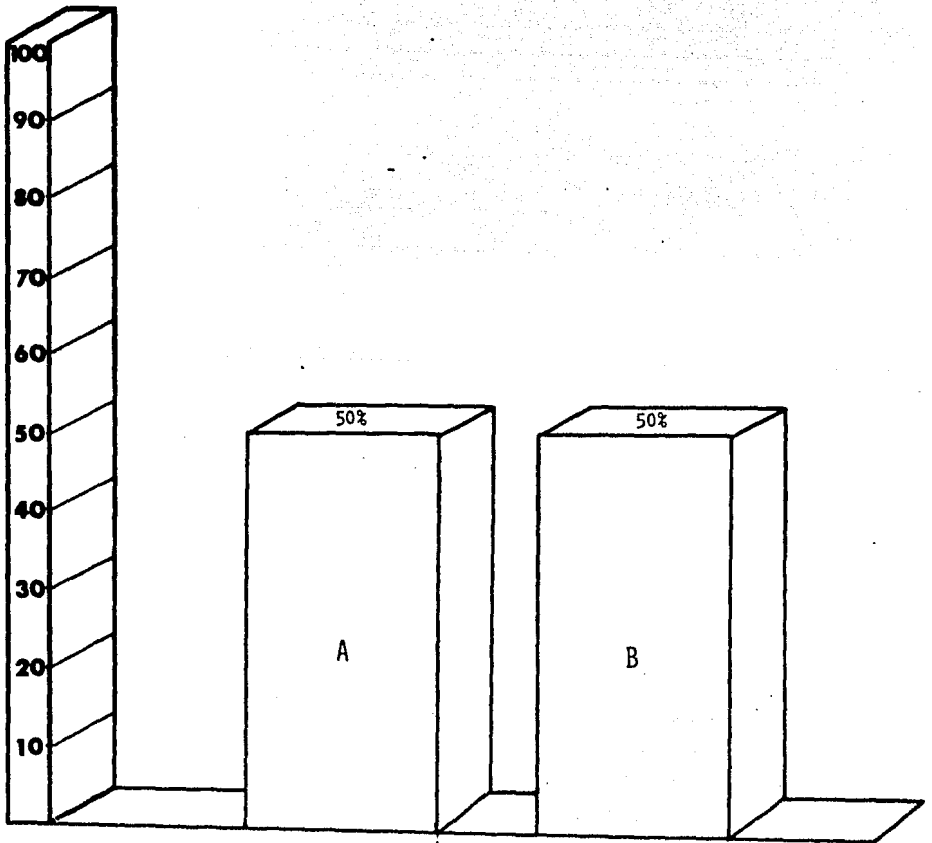
Existencia de Eficiencia en Líneas de Autoridad



(A)= Contestaron Si

(B)= Contestaron No

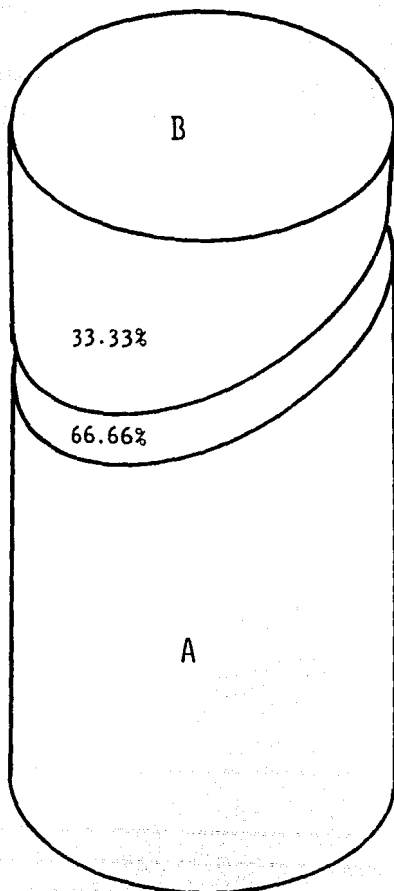
Existencia de un Sistema Eficiente de Manejo de Información



(A)= Contestaron Si
(B)= Contestaron No

GRAFICA No. 29

Determinación Adecuada de Períodos de Vacaciones

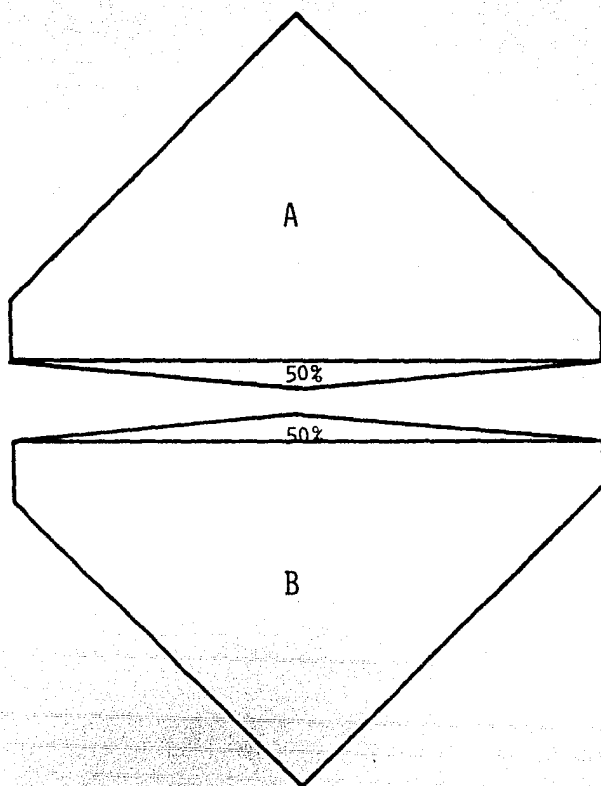


(A)= Contestaron Si

(B)= Contestaron No

GRAFICA No. 30

Control Adecuado de Actividades Sobre el I.M.S.S.

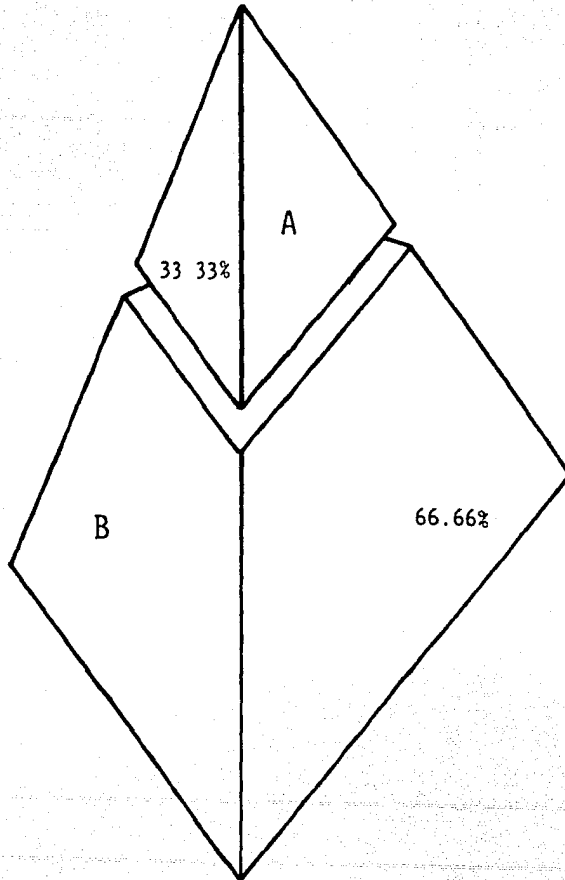


(A)= Contestaron Si

(B)= Contestaron No

GRAFICA No. 31

Existencia de Firmas Actualizadas

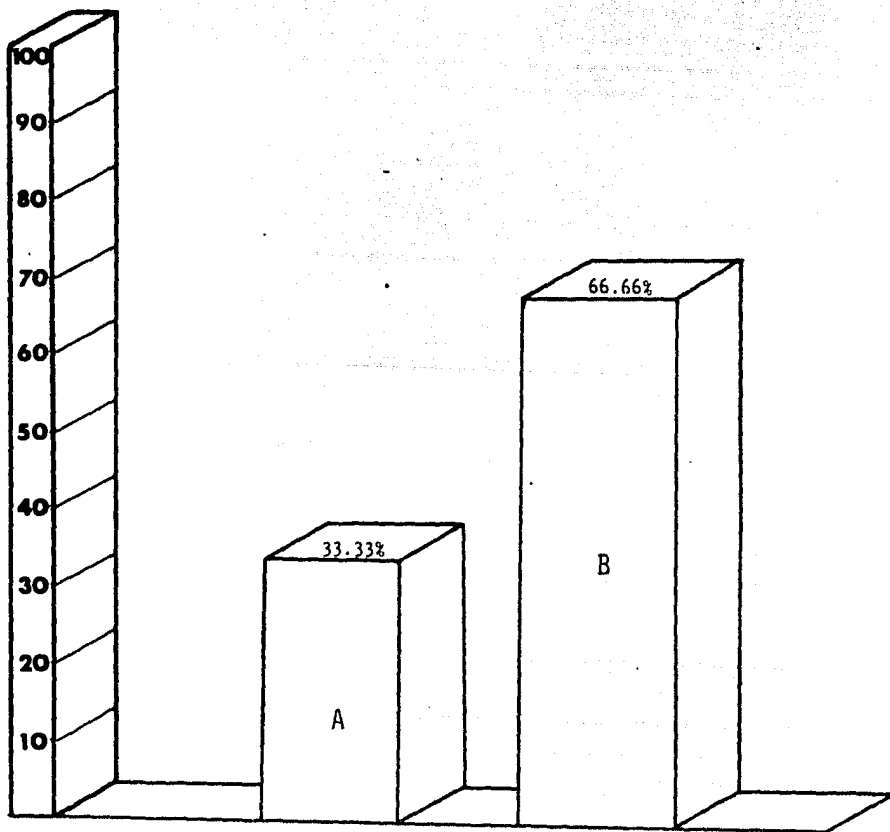


(A)= Contestaron Si

(B)= Contestaron NO

GRAFICA No. 32

Existencia de Control Eficiente en la Elaboración de Nóminas

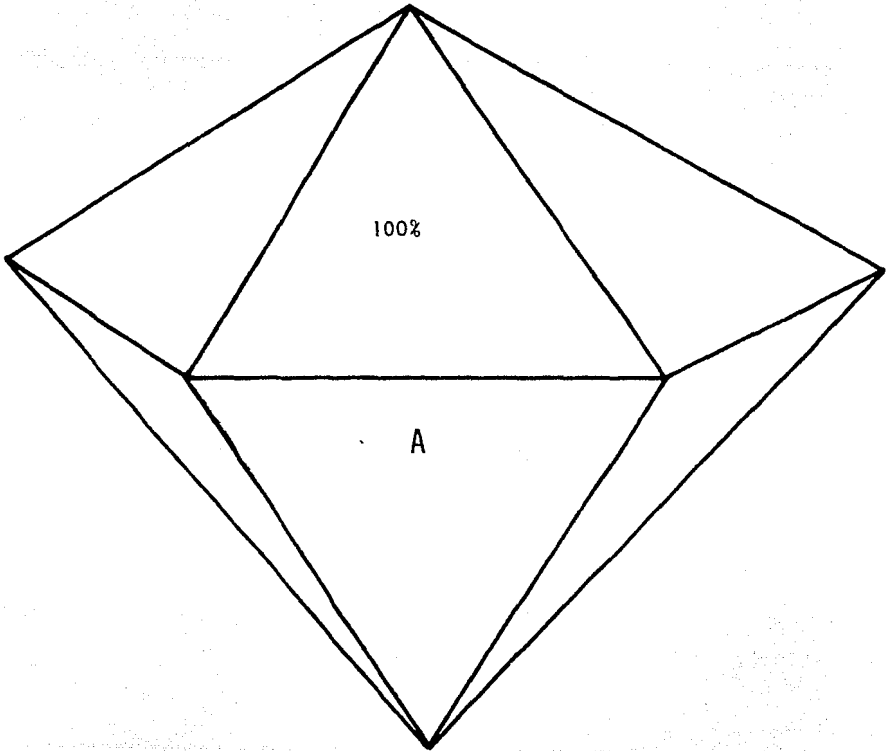


(A)= Contestaron Si

(B)= Contestaron No

GRAFICA No. 33

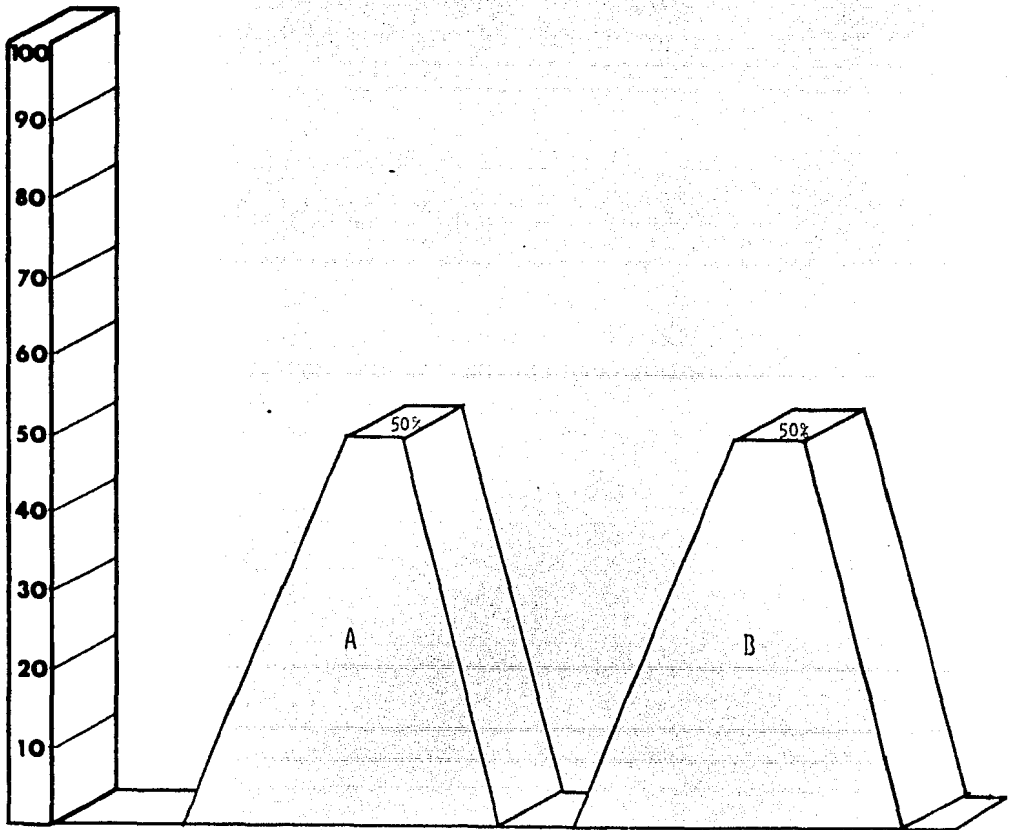
Existencia de Registro de Costo de Nómina y Análisis de Variaciones



(A)= Contestaron Si

GRAFICA No. 34

Sistema Adecuado para Pago a Empleados

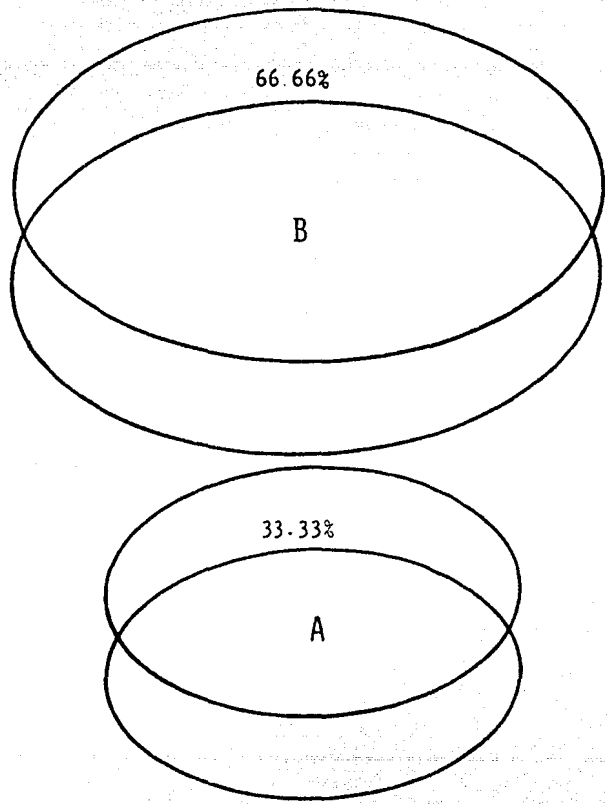


(A) = Contestaron Si

(B) = Contestaron No

GRAFICA No. 35

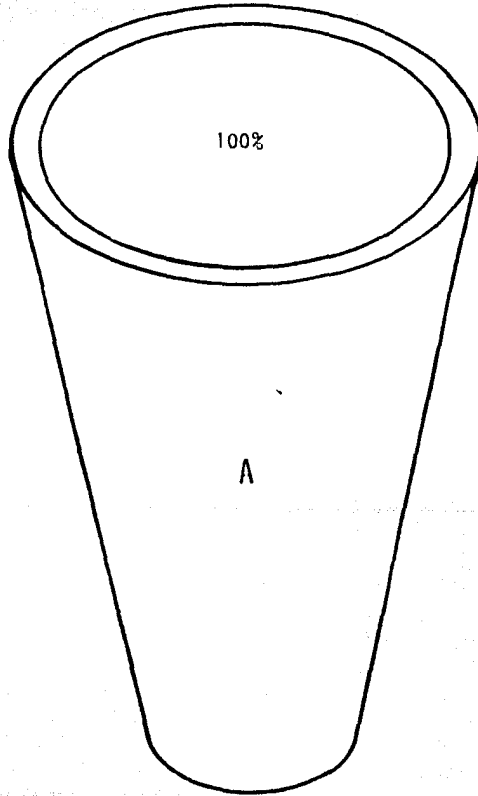
Existencia del Manejo Adecuado de Prestaciones



(A)= Contestaron Si
(B)= Contestaron No

GRAFICA No. 36

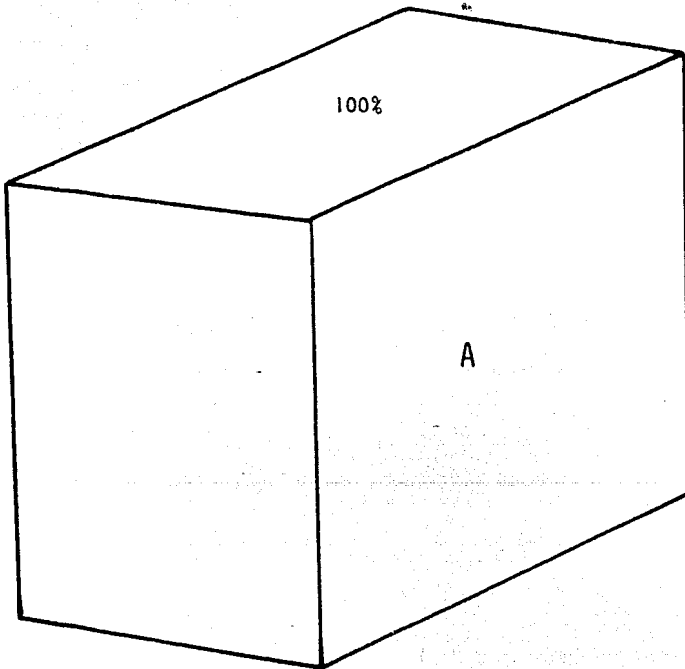
Consideración de la Eficiencia del Departamento



(A)= Eficiencia Promedio

GRAFICA No. 37

Razón del Tipo de Eficiencia en el Departamento



(A)= Porque se cumple responsabilidades en forma aceptable

3.4. INTERPRETACION E HIPOTESIS FINAL

Como ya se mencionó, se realizó una entrevista dirigida a las preguntas que consideré que podrían desenvolver un tema que fuera de importancia para la investigación, y de las cuales presento la síntesis correspondiente:

1.- Cuando se preguntó sobre la estructura orgánica de Televisa División Radio, me mostraron el Organigrama General de la misma, y del cual obtuve una copia (Ver figura No. 1) pensando mostrar el organigrama para dar una idea global de las actividades generales de esta división y para mostrar la ubicación del Departamento de personal.

El organigrama lo complementé con una descripción de funciones, de manera genérica de cada unidad, para que pudiera servir a lograr el objetivo mencionado anteriormente.

2.- Con respecto a la estructura orgánica del Departamento de personal, se consiguió una copia del organigrama del mismo (Ver figura No. 2), el cual me permitió ver en qué forma están delegadas las responsabilidades y deberes.

3.- En lo que respecta a los objetivos del departamento de personal, se notó que son objetivos que tienden, aunque no de manera intencional, a desarrollar un programa de administración de personal, menciono que no de manera intencional, porque --

TELEVISA, S.A. (DIVISION RADIO)

DIRECCION, PLANEACION DE PROGRAMACION DE LA PRODUCCION DE LA DIVISION RADIO.

VICEPRESIDENCIA DE PLANEACION Y DESARROLLO

DIRECCION, COORDINACION DE LA OPERACION DE LA DIVISION RADIO
DIRECCION GENERAL RADIO.

Supervisión Técnica Estaciones de radio y Transmisiones DF. Prof.

DIRECCION TEC.

Dirección y Supervisión operación Financiera y Admva. Radio

DIRECCION ADMVA

Programación, Manejo personal, Rel. Públicas.

DIRECCION W.F.M.

Programar, Manejo personal, supervisar producción al aire, etc.

DIRECCION XEX. A.H.

Supervisión y control de pagos producción, etc. Estudios especiales.

DIRECC. ADMVA. PALSA

Supervisión, coordinación programación de producción.

DIRECC. SERV. PRODUCCION.

Supervisión, Creación programas de Literaria, Editoras.

DIRECC. DES. LITERARIO.

Creación, supervisión actividades culturales - vig. Proyc. cult. etc.

DIRECC. DES. CULTURAL.

Coordinación y supervisión del Area Contable, radio, manejo del personal, etc.

CONTRALOR

Coordinación áreas de personal, Servicios Grales, Cobranzas, Estud. especiales

GCIA. SERV. ADMVOS.

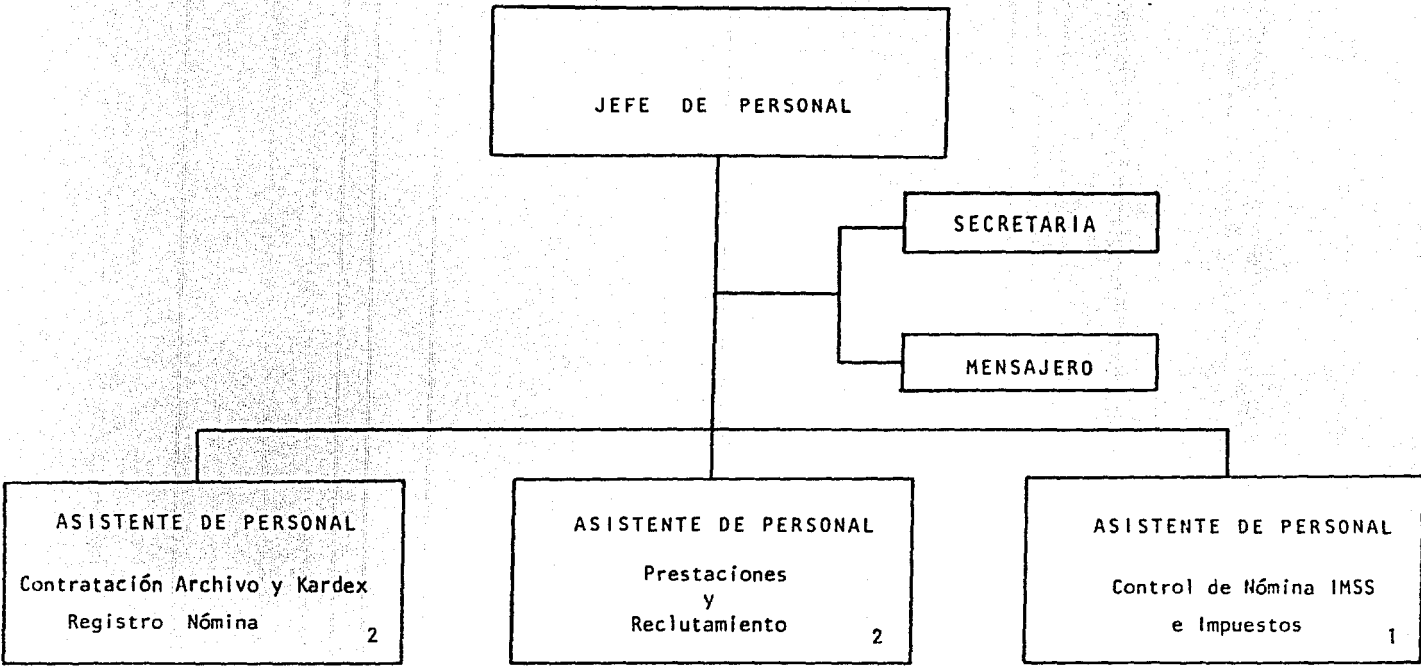
Coordinación Prog. aire, manejo Artístico, Comercial, Locutor y personal.

GCIA. OPER. W Y Q

Supervisión nominas Externos ANDA, Musicos, Control pagos.

GCIA. ADMTVA. PALSA

FIGURA No. 2



se determinaron en base a la necesidad del departamento, y no en base a un programa de administración de personal que debería estar funcionando.

Dichos objetivos son para el año de 1979, y son los siguientes:

<u>O B J E T I V O</u>	<u>Fecha Inicio</u>	<u>Fecha de logro</u>
I.- Elaboración del manual de Bienvenida	15 Mayo	30 Junio
II.- Actualización, aprobación y aplicación del reglamento interior de trabajo.	10 Junio	31 Junio
III.- Establecimiento de las comisiones -- Mixtas de Seguridad e Higiene.	10 Julio	31 Agosto
IV.- Elaboración del Manual de Políticas y Procedimientos del Area de Personal.	10 Julio	28 Septiembre
V.- Elaboración del Catálogo de Análisis de puestos de la División Radio.	2 Mayo	31 Octubre
VI.- Desarrollo de la evaluación de puestos de la División Radio, con objeto de establecer una adecuada administración de sueldos.	2 Mayo	30 Noviembre

Un aspecto muy importante, es el hecho de que tres personas de las seis que integran el departamento de personal, son las que están encargadas del logro de éstos objetivos, provocando con esto una sobrecarga de trabajo, que puede ocasionar una baja de eficiencia de estas tres personas, ya sea por falta de tiempo para la revisión de las funciones con el objeto de detectar

errores, o por falta de tiempo para tratar de ser creativo, en cuanto a mejorar o idear algo que facilite la elaboración del trabajo con las características requeridas, o por alguna otra razón que se pudiera ocurrir.

4.- En lo que se refiere a las Políticas y Procedimientos del departamento de Personal, como lo hace obvio los objetivos del año de 1979, no se cuenta con un manual, por lo que se puede dar el caso, que un jefe muestre favoritismo cuando tome una decisión, como la relacionada con promociones, vacaciones, programas de trabajo, aumentos de salario, asignación de tiempo extra o infracción de políticas y procedimientos que se determinan, pero no están por escrito como sucede muy a menudo en esta empresa, ya que como se notó, un 70% de las políticas y procedimientos que funcionan no son por escrito.

Uno de los procedimientos que están por escrito es el siguiente:

TITULO

Contratación de Servicios Profesionales.

OBJETIVO

Delinear las operaciones a realizarse para la contratación de personas por servicios profesionales.

RESPONSABILIDAD

- Departamento o Area Solicitante
- Admisión de Personal Televisa
- Niveles que autorizan

ALCANCE

Este procedimiento es de aplicación general para el grupo Televisa.

DESCRIPCIONA C T I V I D A D

(AREA)

Departamento o área solicitante

- 1.- Solicita al Departamento de personal, la asesoría respectiva, sobre la remuneración adecuada que se le dará a la persona que se tratará, de acuerdo al tipo de actividades a realizar.
- 2.- En base a la asesoría realizada, elabora la forma de "Solicitud de Servicios Profesionales".
- 3.- Solicita la autorización de su nivel superior, según límites de autorización, en el registro de firmas y presupuesto de su centro de costos.
- 4.- Si está fuera de presupuesto, recaba firma de autorización de la Vicepresidencia.
- 5.- Recibe autorización y envía la forma autorizada al Departamento de personal.

1.- Recibe forma, y anota datos para su control.

2.- Busca y/o recibe al candidato y le solicita la presentación de documentos.

- Acta de Nacimiento
- Cédula de la Tesorería
- Registro Federal de Causantes
- Fotografías
- Cartilla Liberada

Quando se requiera :

- Certificado de aptitud
- Certificado de Validez de Estudios

En su caso :

- Acta de Matrimonio
- Permiso de Gubernación

3.- Efectúa trámites necesarios previos a la contratación

- Solicitud de Empleo
- Registro Dactiloscópico
- Exámen Médico

4.- Envía la ficha dactiloscópica y los datos generales de la persona a la gerencia de Admisión de Personal Televisa.

5.- Elabora contrato condicional original y copia.

6.- Recaba firma del interesado y expide gafete de identificación.

Admisión de Personal

- 1.- Recibe ficha dactiloscópica y datos generales.
- 2.- Efectúa trámites necesarios para la investigación del contratado.
 - Antecedentes laborales
 - Antecedentes Penales
 - Estudio Socio-Económico
- 3.- En base a las investigaciones, elabora un reporte global y lo envía al nivel que autorizó la contratación.

Nivel que Autoriza

- 1.- Recibe reporte y lo analiza.
- 2.- Basándose en el análisis, toma la decisión adecuada para contratar en condiciones normales o elimina definitivamente la relación de trabajo, con la persona contratada condicionalmente.
- 3.- Notifica al Departamento de Personal la decisión tomada.

5.- En la pregunta que concierne a si hay reglas establecidas con respecto a:

La contratación del Personal nuevo

La terminación del empleo

Mejoras de sueldo

Mejoras de rango y posición

Me comentaron que se estaba formulando un Manual de Personal que englobaba esos aspectos y el cual contenía los siguientes puntos:

TITULO I

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

CAPITULO I Reclutamiento y Selección

- Tema 1 Concepto y finalidad
- Tema 2 Responsables
- Tema 3 Política y selección
- Tema 4 Requisitos de ingreso
- Tema 5 Procedimiento de Cobertura de Vacantes
- Tema 6 Trámite de selección

CAPITULO II Técnicas de Selección

- Tema 1 Técnicas de Selección Existentes
- Tema 2 Finalidad
- Tema 3 Estructura de la entrevista
- Tema 4 Pruebas de selección

TITULO II

CONTRATACION DE PERSONAL

CAPITULO I Contratación

- Tema 1 Concepto y finalidad
- Tema 2 Políticas
- Tema 3 Trámites

CAPITULO II Inducción al Personal

86

Tema 1 Concepto y finalidad

Tema 2 Aspectos de la inducción

CAPITULO III Proceso de Ajuste

Tema 1 Concepto y finalidad

Tema 2 Entrevista de ajuste

TITULO III

DESARROLLO DE PERSONAL

CAPITULO I TRAYECTORIA

Tema 1 Calificación de Méritos

Tema 2 Capacitación y Desarrollo

TITULO IV

ADMINISTRACION LABORAL INTERNA

CAPITULO I SEGURIDAD E HIGIENE

Tema 1 Funciones e integrantes

CAPITULO II JORNADA DE TRABAJO

Tema 1 Horarios

CAPITULO III AUMENTOS DE SUELDO

87

- Tema 1 Forma
- Tema 2 Evaluación del personal
- Tema 3 Corrección de plantillas

CAPITULO IV CAMBIO DE PUESTO

- Tema 1 Forma
- Tema 2 Trámites
- Tema 3 Corrección de plantillas

CAPITULO V REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

- Tema 1 Su contenido
- Tema 2 Su aplicación

CAPITULO VI CONTRATO LEY

- Tema 1 Su contenido
- Tema 2 Su aplicación

CAPITULO VII COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE

- Tema 1 Su finalidad
- Tema 2 Sus participantes

CAPITULO VIII PRESTACIONES

- Tema 1 Fondo de Ahorro
- Tema 2 Intercambios
- Tema 3 Tienda de descuento
- Tema 4 Seguro de Vida
- Tema 5 Seguro de Gastos Médicos
- Tema 6 Becas

Tema 7 Pago Cuotas I.M.S.S.

Tema 8 Compra de Juguetes

Tema 9 Pavo de Navidad

88

CAPITULO IX PERMISOS

Tema 1 Clases de permisos

Tema 2 Condiciones

TITULO V

TERMINACION DE LAS RELACIONES DE TRABAJO

CAPITULO I

Tema 1 Causas

6.- Con respecto al análisis y evaluación de puestos, no existe un catálogo de análisis de puestos ni su evaluación, que permita una adecuada administración de sueldos, únicamente se cuenta con análisis de puestos de unos departamentos, como resultado del proceso de logro de objetivos, por lo cual no existió una contestación unánime en estos puntos del cuestionario.

7.- El Manual de Políticas y Procedimientos es un objetivo a obtener en 1979, encontrándose en el momento de la investigación, en etapa de elaboración.

8.- En lo que se refiere al reglamento interior de trabajo, sí existe, pero no se proporciona al personal en general de la empre

sa, el cual no tiene pleno conocimiento del mismo.

89

Dicho reglamento interior de trabajo de Televisa División Radio es el siguiente:

CAPITULO 1

Disposiciones Generales

ARTICULO 1.- Las disposiciones contenidas en este reglamento, son obligatorias para todos los trabajadores y el patrón, en el desempeño de las actividades propias de la empresa o establecimiento, en cuanto no contravengan lo establecido en la Ley Federal del Trabajo y en el Contrato Ley para la Industria de la Radio y la Televisión.

ARTICULO 2.- Es obligación de los trabajadores, cumplir con las órdenes y ejecutar los servicios contratados con la intesidad, cuidado y esmero apropiados, en el lugar señalado por el patrón y en la forma y tiempo convenidos.

CAPITULO II

Hora de entrada y salida

ARTICULO 3.- El horario de entrada y salida para el personal que preste sus servicios a " el patrón " es el siguiente :

a) El personal de locutores y operadores de consola, prestarán sus servicios en el turno que se les asigne, en los términos -

del Contrato Ley.

b) Los demás trabajadores de las 9:00 a las 14:00 y de las --
16:00 a las 19:00 horas de Lunes a Viernes de cada semana.

ARTICULO 4.- A la hora señalada, los trabajadores deberán en -
contrarse en sus respectivos puestos, ejecutando sus labores y
sólo podrán separarse de ellas, para atenciones inherentes al
propio trabajo o en casos fortuñtos o de fuerza mayor.

ARTICULO 5.- Para el debido control de la asistencia y puntua-
lidad, los trabajadores están obligados a marcar sus horas de
entrada y salida, de acuerdo con el sistema implantado por el
patrón.

ARTICULO 6.- Los cambios en los horarios y turnos a que se re-
fiere el artículo 3, se harán por el patrón, dando aviso a " el
sindicato " con 48 horas de anticipación.

ARTICULO 7.- Cuando el patrón requiera que los trabajadores --
presten sus servicios en tiempo extraordinario, dará la órden
precisamente por escrito. El tiempo extra que hubiere laborado
el trabajador, le será pagado con el salario correspondiente a
la semana, decena o quincena siguiente a la que hubiere labora
do el tiempo extra.

Disposiciones sobre Higiene y Seguridad

ARTICULO 8.- Los trabajadores deberán someterse a exámenes médicos anuales, de conformidad con lo establecido en el Artículo 64 del Contrato Ley, por el médico designado por " el patrón " .

ARTICULO 9.- Con objeto de prevenir riesgos de trabajo, los trabajadores tendrán obligación de observar las medidas de seguridad que implante " el patrón " . Asimismo los trabajadores y -- " el patrón " acatarán las disposiciones legales vigentes y las que determine la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene .

Para el mismo fin, sólo podrán ser operados los aparatos, maquinaria, equipos e instalaciones, por el personal encargado de -- ellos.

ARTICULO 10.- " El Patrón " instalará y mantendrá un botiquín - debidamente equipado, correspondiendo a la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, la vigilancia de la dotación y el mantenimiento del mismo.

ARTICULO 11.- " El Patrón " proporcionará a sus trabajadores los implementos de seguridad que se requieran para la ejecución de - los trabajos y los trabajadores tendrán la obligación de usarlos.

Obligaciones y Prohibiciones

ARTICULO 12.- Son obligaciones de los trabajadores:

a) Obtener de " el patrón " el permiso por escrito respectivo - para faltar al trabajo, sin el cual, la falta se considerará como injustificada.

b) Vigilar que no se cometan actos que dañen las instalaciones de la empresa u originen daños a los intereses de la misma, debiendo dar cuenta a " el patrón ", tan pronto como advierta un peligro en este sentido.

c) Prestar su ayuda para combatir el peligro, en caso de accidente o alarma. Si hubiere lesionados, deberán impartírseles sus primeros auxilios, utilizando al efecto el botiquín respectivo, en tanto llegue el médico, poniendo el caso, en conocimiento inmediato de " el patrón ", para que se tomen las medidas convenientes.

d) Comunicar de inmediato a " el patrón " cualquier desperfecto o irregularidad que advierta en las instalaciones, maquinarias, equipos, aparatos y demás bienes, que formen parte de la empresa o establecimiento.

e) Guardar el secreto debido sobre los asuntos administrativos, comerciales, de programas, producción, anunciantes o cualesquiera otros, relativos a la actividad de la empresa.

Mixta de Seguridad e Higiene, de cualquier desperfecto o irregularidad que adviertan en las instalaciones.

g) Esperar la llegada del trabajador, que deba relevarlo, cualquiera que sea la actividad que desempeña, debiendo continuar prestando el servicio hasta en tanto llegue su relevo. Cuando el retraso del relevo no sea imputable a la empresa, el tiempo que labore el trabajador, hasta que sea relevado, no se considerará como tiempo extraordinario de trabajo.

h) Utilizar adecuadamente y devolver, en su caso, los materiales, instrumentos, maquinaria y equipos de trabajo que reciban de " el patrón ", evitando su deterioro o pérdida.

i) Permitir al " patrón " la supervisión y exámen de los bultos que lleven, a la entrada o salida de sus labores.

j) Rendir los reportes de continuidad y operación, en la forma y términos que señale " el patrón " .

k) Mantener los locutores y operadores la continuidad debida de las emisiones, para evitar incurrir en lagunas o interrupciones.

l) Los trabajadores que utilicen cualquier clase de equipo, accesorios, herramientas, muebles, enseres, máquinas de escribir, calculadoras, grabaciones y demás accesorios, deberán cuidarlos y conservarlos debidamente aseados.

- a) Realizar o atender durante el tiempo destinado a la jornada, asuntos de índole estrictamente personal, excepto en casos de extrema urgencia y con la debida autorización de " el patrón ".
- b) Ingerir alimentos o bebidas en el centro de trabajo, así como introducir las al mismo.
- c) Fumar en los lugares donde esté prohibido hacerlo.
- d) Alterar la programación y textos que deban transmitirse, ordenados por " el patrón " .
- e) Portar o introducir armas al centro de trabajo.
- f) Modificar las instalaciones o usar los instrumentos, aparatos y equipos, para fines diferentes a los que estén destinados o cambiarlos de lugar, cuando la naturaleza del servicio no lo requiera.
- g) Registrar la asistencia de cualquier otro trabajador.
- h) Exponer por negligencia o imprudencia su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo, empleados y representantes de " el patrón " o terceras personas.
- i) Ausentarse de su lugar de trabajo durante su jornada.

- j) Permanecer innecesariamente en el centro de trabajo, después de terminada su jornada.
- k) Faltar injustificadamente a sus labores.
- l) Provocar riñas o tomar parte en ellas dentro del centro de trabajo.
- m) Conducirse en forma que perturbe la disciplina y seriedad que debe guardarse en el centro de trabajo.
- n) Distraer en cualquier forma a los trabajadores en servicio.
- ñ) Entrar o permanecer en los estudios o cabinas de locutores u operadores, si no tienen que realizar alguna actividad en ellas.
- o) Maltratar, hacer inscripciones o dibujos en muebles o inmuebles de la Empresa.
- p) Realizar propaganda de cualquier clase, efectuar rifas, concursos o colectas, dentro de las horas de trabajo.
- q) Cambiar de puesto o de horario con otro trabajador, sin autorización expresa de " el patrón " .
- r) Hacer uso de los teléfonos para asuntos personales, sin previa autorización de " el patrón " .

§) Acudir al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo prescripción médica en los dos últimos de los casos mencionados y ésta se acredite a satisfacción de " el patrón " .

ARTICULO 14.- Son obligaciones de " el patrón " :

a) Cubrir a los trabajadores los salarios y demás prestaciones que les corresponda, en la forma, términos y condiciones que -- legal y contractualmente procedan.

b) Proporcionar los útiles, material e instrumentos necesarios para la ejecución del trabajo, así como el lugar seguro y adecuado para su guarda.

c) Guardar a los trabajadores la debida consideración, abste -- niéndose de mal trato de palabra y obra.

d) Expedir al trabajador que lo solicite o se separe de la em - presa, una constancia escrita relativa a sus servicios.

e) Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejer - cicio del voto en las elecciones populares y para el cumplimien - to de los servicios de jurados, electorales o censales, a que - se refiere el artículo 5o. de la Constitución, cuando estas ac - tividades deban cumplirse dentro de su jornada.

f) Poner en conocimiento de " el sindicato ", las vacantes fijas y las temporales, en los términos del Artículo 22 del Contrato Ley.

g) Observar las medidas que fijen las leyes para prevenir accidentes en el uso de maquinaria, equipos, instrumentos o material de curación indispensables, en los términos de los Artículos 61 y 62 del Contrato Ley, para que oportunamente y de una manera -- eficaz se presten los primeros auxilios.

h) Hacer los descuentos en los salarios de los trabajadores, de conformidad con el Artículo 53 del Contrato Ley.

i) Poner en conocimiento de " el sindicato " la creación de nuevos puestos de confianza, en los términos del segundo párrafo -- del inciso "d" del Artículo 16 del Contrato Ley.

ARTICULO 15.- Los permisos para faltar al trabajo deberán solicitarse con 48 horas de anticipación, y de concederse será por escrito y de conformidad con lo establecido por el Artículo 89 - del Título Segundo del Contrato Ley .

ARTICULO 16.- En caso de enfermedad o fuerza mayor que impida - al trabajador asistir a sus labores, deberá ponerlo en conoci - miento de " el patrón " o su representante, dentro de las dos primeras horas de la jornada a la que debería asistir y a la ma - yor brevedad, presentar la incapacidad que le hubiere otorgado - el médico del Instituto Mexicano del Seguro Social, o acreditar a satisfacción de la empresa, la causa de fuerza mayor o caso - fortuito que le impidió asistir al trabajo.

Lugar y Forma de Pago de los Salarios

ARTICULO 17.- " El patrón " pagará los salarios de los trabajadores los días 15 y 30 de cada mes En caso de que - el día de pago coincida con uno que se inhábil, los salarios se cubrirán el día anterior.

ARTICULO 18.- El pago de los salarios de los trabajos se hará durante las horas de trabajo y los trabajadores deberán firmar el recibo correspondiente, otorgando " el patrón " a los trabajadores, constancia en la que se especifique los conceptos de - pagos y descuentos a que se refiere el Artículo 56 del Contrato Ley.

ARTICULO 19.- " El patrón " podrá rescindir la relación de trabajo, sin responsabilidad para la empresa, de acuerdo con lo - estipulado en la Ley Federal del Trabajo y en los términos del Contrato Ley de la Rama Industrial de la Radio y la Televisión. Las faltas que no ameriten tal rescisión, serán sancionadas con amonestación o suspensión del trabajador, hasta por ocho días , según su gravedad o reincidencia, siempre que no se trate de -- los casos que se contemplan y regulan en los Artículos 47 y 135 de la Ley Federal del Trabajo.

Para la aplicación de las sanciones a que se refiere el párrafo anterior, se tomarán en cuenta las circunstancias que hayan me - diado en la comisión de la falta y las consecuencias que ésta -

haya tenido, ajustándose para ello al procedimiento previsto en el Artículo 33 del Contrato Ley.

ARTICULO 20.- Para todo lo no previsto en el presente reglamento, las partes se someten a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo y del Contrato Ley.

ARTICULO 21.- El presente Reglamento entrará en vigor en la fecha de su depósito ante la Junta de Conciliación y Arbitraje; - debiéndose fijar en lugar visible del centro de Trabajo u obligándose " el patrón " a entregar a sus trabajadores un ejemplar impreso del mismo, una vez que haya sido depositado.

9.- Con lo que respecta a seguros de accidente y vida, sí existen, pero la fianza de fidelidad que proporciona la empresa no la tienen todos los empleados, faltan personas de Sistema Radiópolis y de Concesionarias.

10.- En lo que concierne a eficiencia en las líneas de autoridad desde el punto de vista control, pienso que no es eficiente por la carencia de una adecuada supervisión profesional por parte del jefe del departamento de personal.

11.- No existe un sistema eficiente que permita el manejo adecuado de la información del departamento de personal, ya que no se cuenta con el Archivo de Documentación en forma ordenada y adecuada, no se cuenta con un sistema de registro de datos de manera actualizada, y existe un exceso de documentación pendiente de archivar lo cual origina el traspapeleo de documentos, etc.

12.- Los períodos de vacaciones no se determinan en forma adecuada, ya que existe un exceso de días pendientes a disfrutar en todas las empresas que integran la división radio de televisión.

13.- Con lo que respecta al Seguro Social, se encontró que no existen políticas ni procedimientos por escrito sobre el cobro de incapacidades.

La empresa paga el 100 % del sueldo y no tiene convenios celebrados, para hacer el cobro de incapacidades directamente con el Instituto Mexicano del Seguro Social, lo cual acarrea problemas para la recuperación del dinero correspondiente a incapacidades.

14.- En lo que se refiere a la elaboración de nóminas y en entero a Hacienda de los impuestos correspondientes, se realizó una revisión selectiva de cuatro meses, encontrándose con información errónea que se había enviado a sistemas y que provocó irregularidades, además de detectarse errores en el cálculo del impuesto y errores en la declaración a Hacienda.

HIPOTESIS FINAL

Estos aspectos nos permiten confirmar la Hipótesis original, que se determinó en base a observaciones preliminares, y la cual es :

falta de eficiencia en el departamento de personal, por la carencia de políticas y procedimientos por escrito.

La totalidad de los objetivos particulares de ésta investigación, tienden a desarrollar un programa de administración de personal, que sirva como fuente de orientación para resolver problemas y tomar decisiones relativas a las relaciones con los empleados de la organización. Tal orientación sirve para gobernar las acciones del personal, y las decisiones relativas a la selección del personal, el entrenamiento, la evaluación del desempeño, a la administración de sueldos, a las prestaciones, etc., y además, sobre del presupuesto para los fondos necesarios de apoyo al programa.

El apoyo a los jefes de departamento y a los supervisores, es esencial para el éxito del programa de personal, ya que son ellos los que deben intervenir y seguir las políticas y procedimientos del programa y hacerlos seguir.

Es también un aspecto esencial, que el programa sea diseñado de acuerdo a las necesidades y objetivos específicos de la empresa en particular en dónde va a servir. En este caso, el apoyo económico es bastante grande para cualquier proyecto, por lo que sería recomendable, empezar a elaborar un programa de administración de personal, definiendo no sólo los objetivos que son necesarios actualmente, sino que también, objetivos que puedan preveer necesidades futuras.

Con el logro de los objetivos de un programa bien elaborado de administración de personal, se pueden eliminar las deficiencias e irregularidades que se mencionan en el siguiente informe:

INFORME SOBRE LA INVESTIGACION

A continuación hago de su conocimiento las irregularidades - - observadas en la revisión efectuada al Departamento de Perso - - nal de Televisa División Radio que culminó con fecha 24 de -- Julio de 1979.

Carencia de Políticas y Procedimientos por escrito, referente al tratamiento de personal, originan deficiencias de control.

La carencia de políticas y procedimientos, así como la falta de una adecuada supervisión, ha originado que se susciten deficien- - cias como las que a continuación se mencionan:

1.- Documentación que es archivada en folders individuales de - cada empleado, no se encuentra debidamente ordenada y completa, lo cual origina dificultad en toda consulta que sobre dichos -- expedientes se desara efectuar, así como la factible pérdida de documentación.

Revisión selectiva de expedientes mostró la carencia de :

	SISTEMA RADIOPOLIS	PALSA	RADIODIFU- SORA MEXICO	CADENA RADIODIFU- SORA MEXICANA.
Solicitud de Empleo	8		5	
Requisición de Personal	39	10		
Contrato	1		9	
Aviso de contratación	46	10		
Registro Federal de - Causantes.	24	7		10
Aviso de Planta	31	8		
Constancia de Exámen Médico.	40	5		

2.- No existe un procedimiento por escrito, que consigne el control sobre las incapacidades otorgadas por el Instituto Mexicano del Seguro Social, a empleados incapacitados.

Actualmente, es práctica de la Compañía el pagar el 100% del sueldo a aquellos empleados que han sido incapacitados por el Instituto Mexicano del Seguro Social, la cual considero errónea, si se toma en cuenta, el que a la fecha no se ha celebrado con el Instituto Mexicano del Seguro Social, un convenio para el cobro de la referidas incapacidades. Dicho convenio con el Instituto Mexicano del Seguro Social, debe celebrarse con cada una de las empresas, cuya administración de personal se encuentre a cargo de Televisa División Radio, a efecto de que el importe de incapacidades a favor de éstos, puedan cobrarse y acreditárselos en cuenta.

En adición a la no existencia del o los convenios aludidos en párrafo anterior, a la fecha no se ha establecido por escrito, control alguno que regule las incapacidades tanto física como contablemente, situación que ha originado, existan deficiencias serias de control como las que a continuación se enumeran:

- a) Incapacidades obtenidas por el empleado por parte del Instituto Mexicano del Seguro Social, son actualmente entregadas al Departamento de Personal, sin que por dicha entrega, se informe al Departamento de Contabilidad.
- b) Derivado de lo mencionado en el inciso anterior, el Departamento de Contabilidad desconoce el importe de incapacidades pendientes de cobro y se encuentra imposibilitado para ejercer todo tipo de supervisión sobre el adecuado control y cobro de las mismas.

Arqueo practicado de incapacidades en poder del Departamento de personal, mostró :

- a) Existencia de 94 incapacidades, todas ellas con cargo al Instituto Mexicano del Seguro Social relativo al año de 1978 y correspondientes a las siguientes empresas.

SISTEMA RADIOPOLIS, S. A.	70
PALSA, S. A.	16
RADIODIFUSORA MEXICO, S. A.	2
CADENA RADIODIFUSORA MEXICANA, S. A.	2

b) Copias fotostáticas correspondientes a 29 incapacidades, mismas que según información recibida, -- fueron devueltas al empleado para gestionar su cobro y sobre las cuales no se nos mostró totalidad de los recibos de caja que respaldara su ingreso a la Compañía.

3.- Carencias de políticas y procedimientos por escrito, que regulen tanto períodos de vacaciones, primas, así como en su caso, prescripción.

Análisis de días pendientes de vacaciones elaborado en 1978, -- mostró :

Sistema Radiópolis, S. A.	2505 días a 159 empleados
Palsa, S. A.	628 días a 38 empleados
Radiodifusora México, S.A.	127 días a 9 empleados
Cadena Radiodifusora Mexicana, S. A.	258 días a 22 empleados

Por dichos períodos devengados de vacaciones cabe aclarar, no se ha cubierto prima de vacaciones correspondiente.

La experiencia ha demostrado que las políticas cuando se instituyen por escrito fomentan consistencia, comprensión y continuidad en su aplicación de manera uniforme.

Es necesario se ejerza mayor supervisión en la elaboración de nóminas, su registro e impuestos que le son relativos.

5.- Durante la revisión se observó :

- a) Diferencias en pago de tiempo extra, al considerar la jornada de trabajo sobre un número mayor de horas a las trabajadas efectivamente.
- b) Pago de horas extras triples, debiendo de ser dobles.
- c) Para el pago de tiempo extra y descansos trabajados no son tomados en cuenta los reportes de asistencia.
- d) Declaraciones de Impuestos sobre Productos de Trabajo, consideran erróneamente para efecto del pago del 1 % de educación honorarios pagados.
- e) Diferencias en cálculo de Impuesto sobre Productos del Trabajo, ya que no se consideran en su determinación los salarios mínimos de las zonas económicas de los causantes, principalmente por lo que respecta a aquel personal que labora en las plantas de San Luis, Veracruz y Guadalajara.

- f) No existe en las nóminas, separación o distinción del personal sindicalizado o no sindicalizado.
- g) Importe de sueldos, que no concuerdan con los estipulados en el kárdex operado por el Departamento de Personal.
- h) El departamento de personal no elabora mensualmente - conciliaciones entre importe de nóminas del mes con - aquellos otros de meses anteriores, que le permita analizar variaciones de importancia.
- i) No se tiene la práctica de solicitar el Gafete al momento del pago.
- j) La misma persona que elabora las nóminas, efectúa pago de las mismas en algunas instalaciones de la compañía.
- k) Registro de firmas autorizadas para otorgar el pago de tiempo extra, contratación, etc., no se encuentran actualizadas.

No todo el personal de la Compañía se encuentra afianzado.

6.- Es necesario que se den oportunamente los avisos de altas y bajas correspondientes a la Fianza de Fidelidad, ya que - - actualmente, revisión efectuada, mostró 17 personas no afianzadas y 32 personas afianzadas que no están en nóminas de la compañía, (aplicable a personal de Sistema Radiópolis, S.A. - y de concesionarias).

Es de aclararse, - que por lo que respecta a las compañías -- concesionarias Radiodifusora México y Radio Mexicana del Centro, éstas no se incluyen dentro de la póliza correspondiente, por lo que todo siniestro que sufrieran éstas por infidelidad de sus empleados, no serían cubiertos.

No se cuenta con Análisis de
puestos en la Compañía

En la revisión que se hizo en el departamento de personal se observó que se carece de un Catálogo de Análisis de puestos, - lo cual provoca que no se tengan las bases para una evaluación adecuada de los mismos y como consecuencia, no se tenga un tabulador de sueldos que se adecúe a las obligaciones y responsabilidades de cada puesto.

Estos son los aspectos que consideré necesarios a resolver -- inmediatamente.

EL AUDITOR Y LAS SUGERENCIAS YA AUTORIZADAS

El auditor administrativo debe tratar de que el informe final tenga la calidad que satisfaga las normas apetecidas y que gane la estima de la dirección, que sea capaz de transmitir en forma eficaz, la información que ha obtenido en sus investigaciones y que demuestre que tiene que ver con los problemas de la administración.

Es conveniente presentar y estudiar el informe con el principal ejecutivo de la empresa, porque dará al auditor la oportunidad de hacer resaltar verbalmente los puntos principales, a explicar cualquier recomendación, responder a preguntas que pudieran surgir y discutir todo aspecto que necesite la aprobación de la dirección.

La aprobación de la dirección sobre los aspectos que el auditor considera críticos y que son símbolo de las irregularidades y deficiencias, es la primer meta que el auditor debe fijarse y la cual debe seguir, para posteriormente no sólo vigilar la realización de sus recomendaciones, sino para coordinar y controlarlas de manera que éstas se logren de la forma más económica y rápida posible. Es decir, debe elaborar un programa de realización de las recomendaciones que ya fueron autorizadas y de la cual tenga la responsabilidad total sobre su cumplimiento, apoyándose en la autoridad que debe obtener, de la dirección.

Esta investigación no pretende mostrar algo nuevo, sino que por el contrario, trata de servir en el logro de dos objetivos particulares:

El primero como instrumento para la obtención de mi título personal.

El segundo como un estudio, aunque relativamente objetivo, para detectar algunas deficiencias en las actividades de la sección de recursos humanos en una empresa radiodifusora filial de reciente fusión.

Utilizando para ésto la auditoría administrativa haciendo un exámen constructivo de la estructura orgánica, de sus métodos de control, medios de operación y de la forma de distribución de sus recursos humanos en esa sección de la empresa, confirmando así, el alcance ilimitado que tiene -- la auditoría administrativa en su aplicación.

B I B L I O G R A F I A

AUDITORIA ADMINISTRATIVA
William P. Leonard

MANUAL DE CASOS PRACTICOS SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Patricia Díez D' Bonilla

INSTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION EN CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO
Fernando Arias Galicia

LA GERENCIA EFECTIVA
Peter Drucker

EL MODELO DE CUADRO ORGANIZACIONL "GRID"
Blake y Mouton

EL ANALISIS FACTORIAL
Alfred W. Klein
Nathan Grabinsky

AUDITORIA ADMINISTRATIVA
José Antonio Fernández Arena

APUNTES DE CLASE
Adrián Méndez Salvatorio

APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Jorge Alvarez Anguiano

ADMINISTRACION MODERNA
Koontz O'donnell

ADMINISTRACION DE PERSONAL
Chruden and Sherman