

330402



UNIVERSIDAD  
INSURGENTES  
Plantel Norte



CON ESTUDIOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE CON  
CLAVE 3304-02 DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

" AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS EN LA CERVECERIA  
MODELO DE MEXICO S.A. DE C.V. EN EL PERIODO 2003 "

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

JOSE FRANCISCO HERNANDEZ VARGAS .

ASESOR: M.en C. GUILLERMO DE JESUS CAMUS MARQUEZ

MEXICO, D.F.

2005

17345831



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

## AGRADECIMIENTOS

### *A DIOS*

Por darme la existencia,  
aprender de el, mantener  
la fortaleza y fe en el,  
junto a unos padres inigualables  
y la dicha de saber que siempre  
esta conmigo cuidando mis  
pasos, mi camino y mi vivir.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la  
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el  
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: José Francisco  
Hernández Vargas  
FECHA: 16 / Junio / 2015  
FIRMA: [Firma]

### *A MIS PADRES*

Por darme la vida, unas alas  
enormes y conseguir mis  
propósitos, junto a los valores  
inculcados y surcar mi propio  
camino.

Este es un homenaje a ellos  
por sus consejos, cuidados,  
oraciones y desvelos.

**FLORA VARGAS CUELLAR**  
**FRANCISCO HERNÁNDEZ HERNANDEZ**

### *A MIS MAESTROS*

Por sus conocimientos transmitidos  
que en conjunto son la gran base  
para una cultura, educación, vocación,  
y respeto.

Así como el apoyo para el logro y  
realización de un proyecto de vida  
que es la profesión hecha carrera.

En especial agradecimiento a los profesores:

**M. en C. GUILLERMO DE JESÚS CAMUS MARQUEZ**

Por ser mi: amigo, asesor y autor.

Lic. **VICTOR DANIEL MEZA FERNÁNDEZ**

Por sus : enseñanzas, tiempo y dedicación.

Lic. **LUIS JIMENO ORTIZ SANTIBÁÑEZ**

Por su: ayuda, motivación y atención.

### *UN PASO MAS*

He llegado al termino de una  
etapa, gracias a todos por esto  
que hoy es una realidad.

Son madre: tu mirada y aliento,

son padre: tu trabajo y esfuerzo,

son maestros: tus palabras y conocimientos.

Mi triunfo es vuestro.

**“AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS EN LA CERVECERIA  
MODELO DE MÉXICO S.A. DE C.V. EN EL PERIODO 2003”**

## **INDICE**

- ❑ Introducción
- ❑ Marco de Referencia
- ❑ Planteamiento del Problema
- ❑ Planteamiento de la Hipótesis
- ❑ Hipótesis General
- ❑ Hipótesis Específica
- ❑ Objetivo General
- ❑ Objetivo Específico
- ❑ Diseño de la Prueba
- ❑ Justificación

## **I. EVALUACIÓN DE LA CERVECERIA MODELO**

- 1.1 Fundación
- 1.2 Historia
- 1.3 Desarrollo
- 1.4 Análisis como empresa
- 1.5 Objetivos
- 1.6 Coordinación
- 1.7 Auditoria
- 1.8 Reseña de la Industria cervecera
- 1.9 La industria cervecera en México en el ámbito internacional

## **II PLANEACION DEL RECURSOS HUMANOS EN LA CERVECERÍA MODELO**

- 2. Importancia de la planeación
  - 2.1. Visión
  - 2.2. Misión
  - 2.3. Política de Calidad
  - 2.4. Relación entre la planificación de recursos humanos y la planeación de la org.
    - 2.4.1. Planeación de Recursos Humanos ligada a la estrategia de la organización.
  - 2.5. Proceso de planeación de recursos humanos
  - 2.6. Determinación de objetivos
  - 2.7. Determinación de habilidades y conocimientos requeridos
  - 2.8. Determinación de las necesidades de recursos humanos
  - 2.9. Organigrama funcional de la dirección de recursos humanos de Cervecería Modelo
  - 2.10. Herramientas y técnicas de la planeación de recursos humanos
  - 2.11. Análisis de disponibilidades
  - 2.12. Marco temporal de la planeación de recursos humanos
  - 2.13. Función específica del departamento de recursos humanos
  - 2.14. Rotación del personal y ausentismo
  - 2.15. Diagnóstico de las causas de rotación del personal
  - 2.16. Determinación del costo de la rotación del personal
  - 2.17. Ausentismo
  - 2.18. Diagnóstico de las causas de ausentismo
  - 2.19. Cálculo del índice de ausentismo
  - 2.20. Elementos de una planeación eficaz
    - 2.20.1 Mercado Laboral
    - 2.20.2 Pronóstico de la demanda de empleados
    - 2.20.3 Pronóstico de la oferta de empleados
    - 2.20.4 Equilibrio entre factores oferta y demanda
    - 2.20.5 Evaluación de los procesos de provisión de personal
  - 2.21. Círculos de Calidad
    - 2.21.1. Propósito de los círculos de calidad
    - 2.21.2. Principios de los círculos de trabajo
    - 2.21.3. Condiciones de los círculos de trabajo
    - 2.21.4. Aspectos técnicos de los círculos de trabajo.

### **III. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS**

- 3. Concepto y aplicación de la auditoria de recursos humanos en Cervecería Modelo
- 3.1 Ubicación de la auditoria de recursos humanos en la empresa
- 3.2 Metodología de la auditoria de recursos humanos
- 3.3 Términos de evaluación de la auditoria de recursos humanos en Cervecería Modelo.
- 3.4 Informe de auditoria
- 3.5 Auditoria de RH para evaluar la estancia del empleado en la empresa
- 3.6 Registros del empleado
- 3.7 Control de asistencias
- 3.8 Alta ante el IMSS
- 3.9 Modificación del salario ante el IMSS
- 3.10. Aviso de baja del IMSS
- 3.11. Análisis de puestos
  - 3.11.1. Actividades previas
  - 3.11.2. Recopilación de datos.
  - 3.11.3. Objetivos generales
  - 3.11.4. Contenido del análisis de puestos.

#### **IV. EVALUACIÓN Y REPORTE FINAL DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS EN CERVECERÍA MODELO DE MÉXICO**

- 4.Administración del capital humano
  - 4.1 Impacto económico
  - 4.2 Impacto social
  - 4.3 Impacto legal
  - 4.4 Desarrollo de los recursos humanos
  - 4.5 Elaboración de programas de capacitación
  - 4.6 Plan de desarrollo integrado del negocio.
  - 4.7 DNC ( Detección de Necesidades de Capacitación )
  - 4.8 Seguridad e Higiene
  - 4.9 Evaluación del desarrollo
  - 4.10 Uso de la evaluación del desempeño
  - 4.11 Beneficios de la evaluación del desempeño
  - 4.12 Productividad del capital humano
  - 4.13 Medidas de rendimiento para empleados
  - 4.14 Medidas de desempeño para obreros
  - 4.15 Propuesta final de la Auditoria de Recursos Humanos.

□ CONCLUSIONES

□ GLOSARIO

□ BIBLIOGRAFÍA

## INTRODUCCIÓN

Dentro de toda empresa surgen problemas de Administración de Personal, por falta de conocimiento de los responsables del área de recursos humanos, es por ello que resulta indispensable y necesaria evaluar los sistemas de información que rigen los procesos del área de recursos humanos en la organización.

Debemos recordar que el recurso mas valioso, importante y costoso dentro de toda organización es el " recurso Humano" y que sin el cual simplemente la empresa no funcionaria.

Es por ello que la idea de llevar acabo una auditoria de recursos humanos en el grupo modelo deriva de la necesidad de lograr tener una estructura organizacional competitiva que permita mantener a la empresa como llder en el mercado gracias a sus empleados quienes son los que producen la riqueza de la misma.

La importancia que presenta el tener a sus trabajadores motivados y en un ambiente laboral idóneo, el entusiasmo que la persona presente en sus sitio de trabajo así como la fortaleza y decisión de sus actos genera un valor agregado muy importante y sobretodo deseado por grupo modelo en beneficio de ellos como empleados así como de la empresa, es decir, una situación ganar, ganar que reditué en una mejor calidad de vida para los involucrados.

Un aspecto que preocupa mucho dentro del Grupo Modelo es la rotación y el ausentismo del personal es por ello que queremos definir una auditoria de recursos humanos al área de administración de personal para poder definir las causas en base a un análisis amplio de los diversos factores que en esta intervengan para lograr esquemas de acción para saltar estos escollos y tener una estructura organizacional eficaz y eficiente en los periodos por venir tanto a corto, mediano como largo plazo en Grupo Modelo.

## **MARCO DE REFERENCIA**

Como sabemos el marco de referencia dentro de un plan metodológico representara el antecedente y la causa principal del estudio que desarrollaremos.

Actualmente en grupo modelo en la Dirección de Recursos Humanos nos dimos a la tarea de evaluar los principales problemas que afectan a esta y como resultado descubrimos que el ausentismo así como la rotación de personal son los principales áreas de oportunidad en las cuales la auditoria de recursos deberá enfocarse para lograr minimizar al máximo dichas irregularidades.

Esto nos lleva a analizar la rotación de personal, las causas y costos que representa, así como descubrir los buenos elementos y así evitar que la rotación de personal representa una salida de elementos a otras empresas y como consecuencia esto se vea reflejado en un crecimiento para los trabajadores en su calidad de vida dentro de grupo modelo en todas sus áreas y sus divisiones

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En términos de administración de recursos humanos podemos definir el planteamiento del problema como la posibilidad de establecer una auditoria de recursos humanos que permita señalar los elementos, procesos, tareas, etc. Que deben modificarse, cambiarse o reestructurarse a fin de evitar que la rotación de personal dentro de grupo modelo deje de estar amenazada por la pérdida de empleados valiosos para el grupo mediante las contraofertas de trabajo por otras empresas es por eso que la auditoria deberá evaluar los planes de carrera que los empleados tienen derecho a ejercer para permanecer y crecer dentro de la organización.

Definiremos en términos organizacionales cuales son las debilidades que como grupo tenemos en las tareas de rotar turnos así como el definir días de descanso y la asignación de guardias para los días domingos y por consecuencia lograremos ver las oportunidades para eficientar la capacidad de entrenar al personal de las diferentes categorías y lograr definir la alta rotación en base a las habilidades del personal calificado definiendo una detección de necesidades de capacitación y establecer programas de adiestramiento que logren sentir al empleado totalmente calificado en su labor e integrado a la institución exaltando los valores del ser humano haciéndolo sentir parte de la empresa y generar un sentido de compromiso recíproco para con Grupo Modelo y viceversa.

## **PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS**

El planteamiento de la hipótesis desde un punto de vista conceptual nos permite pensar que representa una premisa necesaria para fundamentar el origen del estudio desde un punto de vista metodológico, estamos conscientes de que en principio pudiera generar un grado de incertidumbre pero el desarrollo de la auditoria de recursos humanos a través del sistema de información del área de recursos humanos generara el cumplimiento de las premisas ya enmarcadas y así lograr culminar esta investigación con la mejor calidad posible que esta tesis pretende encausando nuestras teorías en forma practica por medio de una realidad laboral y un

mercado de competencias que permitan que grupo modelo obtenga el beneficio cualitativo y cuantitativo de los resultados de esta tesis en el ámbito del factor humano.

### **HIPÓTESIS GENERAL**

Para efectos de esta tesis la hipótesis general permitirá establecer la oportunidad de demostrar que la auditoria de recursos humanos dentro de grupo modelo en la dirección de recursos humanos permitan por medio de esquemas desarrollar la auditoria de recursos humanos en grupo modelo para favorecer la estancia de buenos elementos dentro de la organización así como la permanencia y crecimiento mediante planes de carrera dentro de una estructura organizacional formal que logre que los empleados se sientan comprometidos con la organización y así lograra una productividad interna que se vea reflejada en los mercados nacionales e internacionales.

### **HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

El conjunto de premisas que pretendemos demostrar en la aplicación de la auditoria de recursos humanos teórico prácticas son:

Lograr tener solo un 10 % de rotación de personal en grupo modelo en las diferentes áreas especialmente en el área operativa así como un mínimo porcentaje de ausentismo o incapacidades definiendo estas bases de acción por medio de los mecanismos de planeación de la administración y la planeación de la auditoria de mercadotecnia para poder evaluar los procesos de estancia, crecimiento, cambio y desarrollo del personal en las diferentes áreas de Grupo Modelo.

## **OBJETIVO GENERAL**

La presente tesis se dirige a los aspectos mas importantes que deberán tomarse en cuenta para la realización de una auditoria de recursos humanos en grupo modelo a través de los diferentes sistemas de información que se realicen para llevar a acabo la función de personal aplicada directamente en la dirección de recursos humanos en el periodo 2003 en Grupo Modelo de México.

## **OBJETIVO ESPECÍFICO**

La definición del objetivo específico para la realización de esta tesis nos permite entender cuales son las necesidades especificas a detectar con esta auditoria de mercadotecnia, también nos permite definir para quienes será útil este esfuerzo cuales son los principales aspectos que deberemos abordar para lograr un resultado exitoso es decir lograr definir la importancia real que el factor humano tiene en grupo modelo como eje de la productividad.

## **DISEÑO DE LA PRUEBA**

En este apartado estamos obligados a demostrar que el uso de la documentación utilizada para el desarrollo de esta tesis, es viable en el sentido de haber utilizado manuales de bienvenida, manuales de procedimientos, manuales de inducción , libros, glosarios, anuarios, etc, y además comprobar que la logística desarrollada en una forma razonada como es el caso de las entrevistas de campo, encuestas de valores , valuaciones de desempeño y entrevistas informales entre otras lograran que esta auditoria de recursos humanos permita aportar elementos de juicio para grupo en modelo en busca de la mejora continua para el crecimiento sustentable en el ámbito del desarrollo de personal como lo es la auditoria de recursos humanos.

## **JUSTIFICACIÓN**

No podemos pasar por alto, que lo más valioso e importante en cualquier organización o empresa sea cual fuese su actividad es el recurso humano, por lo que para Cerveceria Modelo de México actualmente es significativo ver por medio de esta tesis el rendimiento de sus trabajadores en los tres niveles básicos pero al mismo tiempo fundamentales como lo son: directivos de alto rendimiento, mandos intermedios y niveles operativos, con la finalidad de elevar proporcionalmente su productividad y en forma paralela garantizar la mejora continua, y la calidad de vida en el trabajo, ya que como sabemos Grupo Modelo necesita y requiere al mismo tiempo sostener su prestigio a nivel nacional e internacional dado que es líder en el mercado en nuestro país y en 150 países alrededor del mundo

Por lo anterior debemos aceptar que aunque el recurso humano sea complejo y difícil de coordinar, para Grupo Modelo esta tesis servirá de base para fortalecer el conocimiento, las habilidades y las destrezas de nuestros empleados, considerando primordialmente sus inquietudes, necesidades, valores y objetivos por lo que este documento a través de la auditoria de recursos humanos nos permitirá eficientar el trabajo de nuestra gente con la finalidad de sumar esfuerzos en todas las áreas operativas de nuestra organización.

Lo anterior en grupo modelo nos permite hacer hincapié en el manejo adecuado de nuestro personal, situación que contempla la veracidad que ofrecemos dentro del sistema de información de recursos humanos en esta empresa, y que nos permite ser una guía para planificar implementar y controlar el recurso humano ante problemas y fenómenos asociados tales como: salario, lesiones, accidentes, prestaciones, expectativas de vida, ingreso, estancia, salida o egreso de la empresa en la que actualmente forman parte dentro de una organización formal.

Esta justificación de manera plena fortalece las funciones básicas del sistema de personal en Grupo Modelo ya que antes de entrar a la etapa de ingreso y empleo donde se encuentran contempladas las fases de reclutamiento, selección y contratación y a la vez la inducción tendremos la necesidad y la capacidad para interpretar un paradigma sociocultural que favorezca la participación de nuestros trabajadores de manera constante y profesional lo que por medio de la dirección de recursos humanos podremos evaluar en forma precisa, básicamente por el informe y desarrollo de la auditoria de recursos humanos, para hacer de nuestra gente un factor

completamente competitivo al cien por ciento y comprometido con la empresa más importante del giro cervecero en México para que forme parte de una familia y un corporativo que dentro de su planeación de negocios alcanza a plenitud el compromiso de asumir retos que impliquen superarlos como es el caso de alcanzar sensibilidad y concientización cuando al integrarse a nuestra empresa genere un comportamiento humano que convierta a nuestro trabajador en un líder predisposto siempre a formar parte de círculos de calidad ya que el lema de nuestra empresa es precisamente **“Calidad Modelo, Modelo de Calidad”**

Estoy seguro que esta justificación desde un punto de vista profesional al factor humano en Grupo Modelo le permite aprender y ser social respetando su individualidad siendo el trabajador un agente de cambio capaz de adaptarse al medio laboral por medio de motivos desde un punto de vista moral y económico y en forma inteligente para moldear su personalidad, disminuyendo posibles riesgos, fracasos y frustraciones, por que el empleado esta respaldado por una de las mejores empresas considerando su participación con equidad dentro de un marco de trabajo que le brinda derechos y obligaciones y que el mismo podrá cumplir como parte de una eficiente cultura y clima organizacional para establecer la búsqueda y logro de una autorrealización que lo involucre no simplemente por formar parte de un puesto tipo en un organigrama sino por el importante hecho de sentirse gente importante con actitud pro-activa en beneficio de su familia y por condiciones obvias también en beneficio de Grupo Modelo por lo cual esta Auditoria de Recursos Humanos realizada por la Dirección Recursos Humanos, nos permitirá mejorar la gestión administrativa para interpretar de manera profesional las acciones de los trabajadores así como lograr eficiencia y orden en los tramites de personal desde la fase de ingreso, la estancia, hasta la de egreso en la empresa, de manera adicional esta auditoria de recursos humanos busca una mayor eficiencia de servicio de las áreas responsables del manejo de recursos humanos, adicionalmente elaborar y mejorar las técnicas adecuadas para resolver problemas de las funciones de personal como por ejemplo exámenes psicométricos, calificación de méritos, encuesta regional de salarios, etc.; Por lo que unificando criterios y en forma sintética esta tesis justifica el optimizar el aprovechamiento del recurso humano de acuerdo a la forma como estén estructurados los sistemas, procedimientos y objetivos de la administración de personal, con la finalidad de proporcionar un servicio de calidad en Grupo Modelo durante el período 2003-2004 y como parte del valor agregado y del compromiso profesional por siempre.

# **Capitulo 1**

## **I EVALUACIÓN DE LA CERVECERÍA MODELO.**

**Grupo Modelo**, fundado en 1925, es líder en la elaboración, distribución y venta de cerveza en México, con una participación en el mercado nacional y de exportación de 62.7% al 31 de diciembre de 2002. Cuenta con ocho plantas cerveceras en la República Mexicana, con una capacidad instalada de 46.0 millones de hectolitros anuales de cerveza.

Actualmente tiene diez marcas, destacando Corona Extra, la cerveza mexicana de mayor venta en el mundo, Modelo Especial, Victoria, Pacífico, Negra Modelo y otras de carácter regional. Exporta cinco marcas con presencia en más de 150 países y es importador exclusivo en México de las cervezas producidas por la compañía estadounidense Anheuser-Bush, entre las cuales se incluyen las marcas Budweiser y Bud Light. Desde 1994, Grupo Modelo cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, con la clave de pizarra GMODELLOC.

### **1.1 Fundación**

Cervecería Modelo se fundó el 25 de Octubre de 1925 y el Sr. Félix Arámbulo, más de diez mil personas de todas las clases sociales, asistieron a su inauguración. El presidente de la república, Gral. Plutarco Elías Calles, aceptó el ofrecimiento hecho por la Gerencia de la fábrica y asistió a la inauguración acompañado del jefe del estado mayor presidencial, Gral. José Álvarez y de los señores Sainz y Morones secretarios de relaciones e industria, entre otros altos funcionarios.

Al presentarse el primer magistrado, se interpretó el himno nacional y acto seguido se procedió a la inauguración de la fábrica.

El Sr. Presidente y un numeroso número de inventarios con el cual se hallaban representadas las diversas ramas de las actividades del Distrito Federal, fueron conducidos por los directivos de la nueva negociación por medio de los departamentos de la fábrica, montados con la maquinaria más moderna y de acuerdo con todos los adelantos en la materia. Se explicó a los invitados el proceso técnico acerca del funcionamiento de la maquinaria.

En el salón principal, el Sr. Presidente entre los aplausos de los asistentes, acciono la palanca que pone en movimiento la maquinaria y de ese modo, quedo inaugurada formalmente una nueva fábrica de cerveza en el Distrito Federal.

Después de que los invitados hicieron los honores a la cerveza, Sr. Antonio Castillo, ordeno que se permitiera la entrada a los patios a la multitud que se habia congregado en los alrededores.

Según cálculos, se sacaron de la fábrica cajas de cerveza que contenían en total 50,000 botellas con las cuales se agasajo a los invitados.

La empresa que entraba a la vida se proponía emplear métodos nuevos, con los cuales tenia la firme seguridad de llegar a un completo éxito.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Administración Integral en la Empresa, ED. Trillas, 1ª. ED. Marzo 2001 Camus Márquez Guillermo. Pág. 134

## 1.2 Historia

Durante la década de los veinte, existían en México muchas cervecerías pequeñas, sobre todo en el norte del país. Se trataban de compañías con presencia local y regional, con la capacidad suficiente para satisfacer la demanda del mercado.

Fue el 25 de octubre de 1925 cuando Don Braulio Iriarte, acompañado por el Presidente Calles, inauguró Cervecería Modelo, S.A. en la ciudad de México, mejor conocida por su marca Corona. Poco después, Don Pablo Diez Fernández pasó a formar parte de la compañía con el objetivo de construir una empresa con presencia nacional, capaz de captar y satisfacer la necesidad del público consumidor de cerveza.



**Don Pablo Diez Fernández**  
Fundador

Don Pablo Diez, quien fuera posteriormente presidente, director general y accionista mayoritario de la compañía, llevó a cabo una importante política de expansión a través de inversiones y adquisiciones de plantas cerveceras, fábricas de malta y asociaciones estratégicas para asegurar el suministro de los insumos más importantes.

Estas compañías se ubicaban en zonas estratégicas de la República Mexicana, como es el caso de Cervecería de Toluca y México (1935), productora de la marca Victoria, Cervecería Estrella (1954), Cervecería del Pacífico (1954), productora de la marca Pacífico, Cervecería Modelo del Noroeste (1960) y Cervecería Modelo de Torreón (1966).



Cervecería Modelo del Noroeste

Esta expansión fue posible dado el espíritu visionario de Don Pablo y de su equipo de colaboradores formado por Félix Aramburuzabala, Juan Sánchez Navarro, Nemesio Diez, Manuel Álvarez y Antonino Fernández.



Durante la década de los cincuenta, Grupo Modelo se convirtió en el líder en el mercado doméstico. Don Pablo hizo del Grupo una compañía modelo, utilizando la mejor maquinaria, tecnología, sistemas, técnicos, y más aún, teniendo a la mejor gente.

Asimismo, dada la creciente presencia de los productos de Grupo Modelo en toda la República Mexicana, fue necesario crear una sólida red de distribución, para lo cual, Don Pablo asignó a Don Nemesio Diez para que encabezara dicho proyecto en la década de los cuarenta con la finalidad de asegurar un servicio de calidad. Para tal efecto, en el año de 1945 fundó la primera distribuidora en la ciudad de Toluca.



**Cerveceria Modelo D.F.**

En 1971 Don Antonino Fernández fue nombrado Presidente del Consejo de Administración y Director General, Conservando la filosofía del fundador que consiste en fabricar, distribuir y vender cerveza de calidad, a un precio competitivo, optimizando recursos y rebasando las expectativas del cliente, para contribuir al desarrollo económico y social del país, Don Antonino ha continuado con la expansión del Grupo, siendo el responsable de la construcción de dos de las plantas más grandes que tiene Grupo Modelo actualmente, Cerveceria Modelo de Guadalajara y Cerveceria del Trópico, en 1964 y 1984, respectivamente.

Como resultado de la fusión de dos grandes grupos cerveceros en México, Grupo Modelo perdió liderazgo a mediados de los años ochenta, mismo que se recuperó en 1991, y ha mantenido la fecha.



**Cervecería Modelo de Guadalajara**

En febrero de 1994, Grupo Modelo se convirtió en una empresa pública, colocando el 13% de su capital en la Bolsa Mexicana de Valores. Pevio a esta operación, Grupo Modelo celebró en junio de 1993 un contrato de Inversión con Anheuser-Busch (AB) en el cual AB adquirió una participación minoritaria en Grupo Modelo, S.A. de C.V. y en Diblo, S.A. de C.V., principal subsidiaria de Grupo Modelo.



**Cervecería Modelo de México**

En la década de los noventa, los requerimientos y exigencias de calidad en los mercados doméstico e internacional se han elevado, de modo que Grupo Modelo mantiene una constante inversión en el desarrollo y optimización de sus plantas, con el fin de que sus productos continúen satisfaciendo las preferencias de los consumidores, ofreciendo productos de calidad.

Actualmente Grupo Modelo es el principal productor y distribuidor de cerveza en México. Cuenta con siete cervecerías en operación y con un portafolio de diez marcas, destacando Corona Extra, Corona Light, Modelo Especial, Victoria, Pacífico, Negra Modelo y Estrella, entre otras, de las cuales cinco se exportan a más de 150 países.

Preparándose para la demanda futura, Grupo Modelo ha iniciado operaciones en su octava cervecería en el estado de Zacatecas, planta que será la más grande de Latinoamérica, con capacidad instalada proyectada de 20 millones de hectolitros.



**Cervecería Modelo del Noroeste**

Actualmente, cuenta con una capacidad instalada de 15 millones de hectolitros, con lo cual la capacidad total de Grupo Modelo asciende a 46.0 millones de hectolitros anuales.

En 1997, el Ing. Carlos Fernández fue nombrado Director General de Grupo Modelo, cargo en que el que sustituyó a Don Antonino Fernández, quien permanece como Presidente del Consejo de Administración hasta la fecha.

## Línea de Productos



Es la marca líder en el Mercado Doméstico y la cerveza Mexicana de mayor venta en el mundo



Cerveza premium mejor conocida como "la crema de la cerveza"



Data de finales del siglo pasado



Principalmente vendida en lata, es la segunda cerveza de mayor venta de Grupo Modelo



Cerveza de tipo light lager, se vende en el Mercado Nacional



Es una marca regional, encontrada principalmente en el sudeste de México.

*Victoria*

Por su tradición, forma parte de la historia de México



De tipo pilsener, es principalmente producida en Cervecería Pacifico.

**LEON**

Es una de las marcas mas antiguas de grupo modelo



Fue la primera cerveza de tipo light que produjo grupo modelo



## Empresas Subsidiarias de Grupo Modelo

INAMEX  
de Cerveza y Malta S.A. de  
C.V.

<http://www.inamex.com.mx>



Nuestra oficina en  
Estados Unidos:  
PROCERMEX

<http://www.corona.com/>



Nuestra oficina en Singapur:  
ASIACERMEX  
2 Jalan Kechil No. 06-06  
Eastern Mansion Singapore  
938469  
Tel. 65 · 344 · 33 · 16  
Fax 65 · 344 · 38 · 34



Nuestra oficina en Bélgica:  
EUROCERMEX  
<http://www.eurocermex.com/>  
107 Rue Colonel Bourg, B-  
1140 Brussels  
Tel. 32 · 2 · 726 · 87 · 08  
Fax 32 · 2 · 726 · 90 · 00



Nuestra oficina en España:  
IBEROCERMEX  
Pol. Miralcampo de Arriba  
Aluminio 12 Azuqueca de

Henares, Guadalajara Spain  
Tel. 34 · 49 · 26 · 44 · 26  
Fax 34 · 49 · 26 · 44 · 27



**Latincermex**

#### LATINCERMEX

Nuestra oficina en Costa Rica:  
Av. 10, Calle 29-Apartado Postal  
5548-1000 San José Costa Rica

Nuestra oficina en Argentina:  
Florida 656 - 5o. Piso Capital  
Federal  
1005 Buenos Aires, Argentina  
Tel. 541 · 325 · 44 · 67  
Fax 541 · 394 · 56 · 39

#### CANACERMEX



Club Santos Laguna

<http://www.santoslaguna.com>



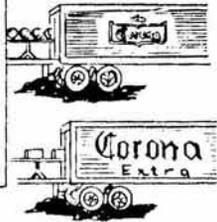
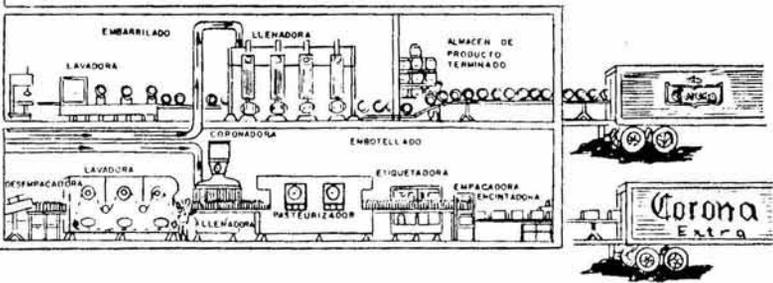
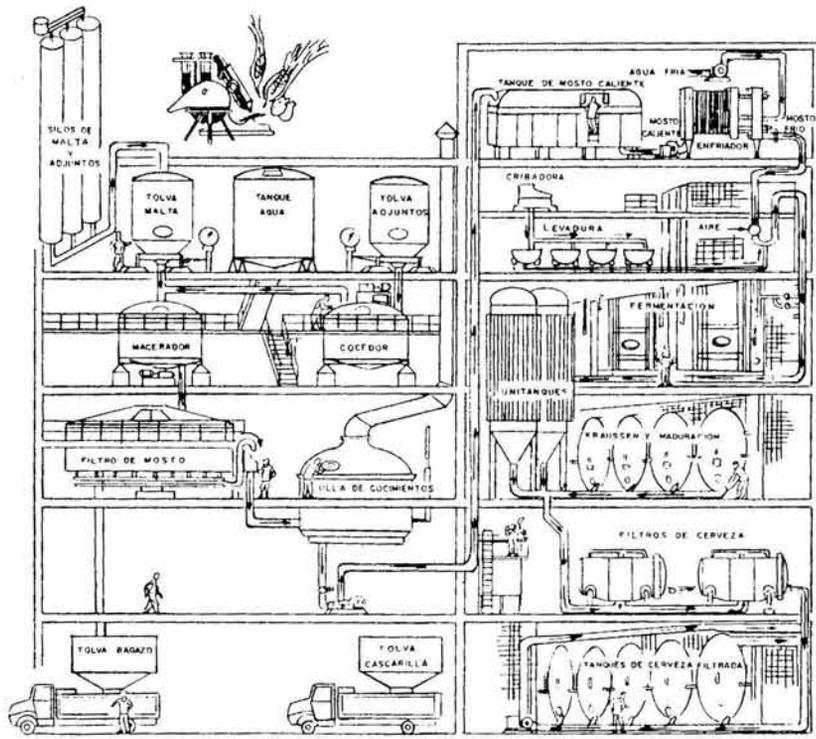
MARATÓN PACÍFICO

<http://www.maraton.org>

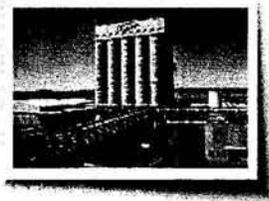
**MAZATLÁN  
MÉXICO**



COPA CORONA



• México.  
D.F.



• Calera de Victor  
Rosales, Zacatecas



• Tuxtpec,  
Oaxaca



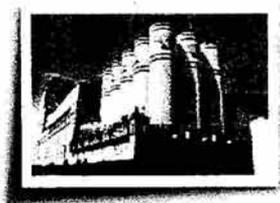
• Guadalajara,  
Jalisco

• Torreón,  
Coahuila



• Cd. Obregón,  
Sonora

• Mazatlán.  
Sinaloa



### 1.3. Desarrollo

El desarrollo del grupo lo podemos dividir en dos periodos:

El primero fue de crecimiento, este se dio en los primeros años cuando se adquirieron cervecerías en las diferentes partes de la República Mexicana, como la cervecería Estrella en Guadalajara Jal,

El segundo se da con la construcción y modernización de fábricas dirigidas por los propios miembros del grupo, citaremos a la compañía cervecera del trópico, construida de 1980 a 1984 y a la empresa Cebadas y Maltas que se encuentra en Calpulalpan, Tlaxcala, construida en el mismo periodo.

Se cambio el nombre de algunas empresas como la cervecería estrella que al ser adquirida por la Cervecería Modelo de Guadalajara, lo que dio inicio a una trayectoria de éxito, otras lo conservaron, como la cervecería del pacifico que se encuentra en Mazatlán Sinaloa, y la cervecería Yucateca, ubicada en Mérida Yucatán.

Actualmente al grupo cervecero se compone de las siguientes empresas:

- Cervecería Modelo S.A. de C.V.
- Cervecería Modelo del Noreste S.A. de C.V.
- Cervecería Modelo de Torreón S.A. de C.V.
- Cervecería Modelo del Pacífico S.A. de C.V.
- Cervecería Modelo de Guadalajara S.A. de C.V.
- Cervecería Yucateca S.A. de C.V.
- Compañía Cervecera del Trópico S.A. de C.V.
- Cebadas y Maltas S.A. de C.V.
- Diblo Corporativo S.A. de C.V.
- Diblo S.A.
- Fabrica Nacional de Vidrio S.A. de C. V.

#### **1.4. Análisis como Empresa**

La cervecera Modelo, S.A. de C.V. puede clasificarse de las tres formas siguientes:

1.- Por su actividad, empresa industrial y manufacturera que produce bienes de consumo final, por quien a partir de la transformación de las materias primas, crea la cerveza

2.-Por el origen del capital empresa privada y nacional, cabe aclarar que los fundadores eran españoles pero se naturalizaron mexicanos.

3.-Por su magnitud es una empresa grande con una producción altamente mecanizada y automatizada-

#### **1.5. Objetivos**

De servicio.- Modelo, desde su fundación ha vigilado la calidad de sus productos mediante una estricta selección de las materias primas para que la cerveza siempre tenga el sabor que la distingue de las demás y los consumidores cuenten con un producto de alta calidad.

Económico.- Al ser una empresa lucrativa genera una enorme riqueza para sus accionistas ya que cuenta con una producción continua y ventas nacionales e internacionales que se incrementan constantemente

Social.- Es una empresa que siempre ha vigilado el bienestar de sus trabajadores, otorgándoles los mejores salarios del ramo y del país, sus prestaciones son superiores a las de la ley, realiza la integración del trabajador a la comunidad ofreciendo toda clase de oportunidades para su desarrollo y el de su familia.

## **1.6. Coordinación**

En la empresa existe una sincronización de los esfuerzos individuales y colectivos ya que cada integrante esta comprometido con su trabajo. Esto se debe a que la empresa se compromete también con sus integrantes, mediante políticas que impulsan las expectativas de desarrollo que tienen tanto dentro como fuera de la empresa.

Cada trabajador conoce sus responsabilidades, las cuales realiza de la mejor manera posible por medio de órdenes de trabajo que elaboran los administradores dentro de cada departamento. Se les brinda toda la información posible para que puedan desempeñar mejor su trabajo.

Existe un continuo intercambio de información entre todo el personal, ya que los problemas que se presentan son resueltos por los propios miembros del departamento, aunque también participan los miembros de otros departamentos que pueden ayudar a la resolución del problema

## **1.7. Auditoria**

Es importante reconocer actualmente que no se cuenta con un departamento de auditoria, solo existe la auditoria externa a cargo del despacho Elena Andrade Izaguirre responsable de auditar a l grupo por que tal y como se citó en la justificación de esta tesis este documento será una propuesta inicial para identificar la logística que implementaremos para crear en forma interna una auditoria de recursos humanos razón por la cual se buscará ya no depender del despacho antes citado al menos para lo relacionado con la dirección de recursos humanos

## 1.8. Reseña Industria Cervecería

Grupo Modelo, a través de la cervecería modelo S.A. de C.V. permite hacer una reseña histórica a partir

De la constitución de su octava planta que nace en Torreón en 1990, proyectada para expandirse en forma modular, en su primera fase se manejaron 3.5 millones de electrolitos, se adelantó la infraestructura y compra de equipo para la segunda fase que implicó tres punto cinco millones de electrolitos adicionales, que se estima estará en operación con tan solo cuatrocientas cincuenta personas, para el año 2003 en esta planta laboran alrededor de 1300 personas favoreciendo con ello el abatimiento de costos fijos.

Cabe mencionar que cervecería modelo de México busco con la ubicación de su planta en Torreón un posicionamiento estratégico ya que le preemitirá una penetración más agresiva tanto en el centro como en el norte del país, regiones tradicionalmente importantes para el consumo de la cerveza.

La capacidad instalada actual de la industria es del 18.6% superior a la que se tenía hace 5 años y para el año 2003 se cuenta con un crecimiento adicional del 13% La Industria cervecera mexicana la conforman 15 plantas distribuidas estratégicamente en la república mexicana que cubren eficientemente los puntos de venta de un mercado segmentado por medio de preferencias regionales por lo cual grupo modelo es líder actualmente en 23 estados del país, teniendo una participación dominante en las regiones del Centro y Oeste de la República Mexicana, en donde se tienen los más altos niveles de consumo y se reafirma una tradición y lealtad de marca fuertemente arraigadas en el consumidor.

Otro de los puntos de venta que utiliza cervecería modelo de México, son las tiendas de conveniencia que venden en forma exclusiva, sus productos, cuentan con dos mil establecimientos controlados por las distribuidoras directas y alrededor de 2000 propiedad de terceras personas.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Manual de Inducción Grupo Modelo S.A de C. V enero 2003 Pág. 18

Cervecería Modelo de México, S.A. de C.V. es líder productor de la industria cervecera mexicana tanto en el mercado nacional con una participación del 54.25 como en el mercado de exportación con el 80.7% enfocada principalmente a la producción de cerveza a través de sus subsidiarias y asociadas, esta verticalmente integrada en la producción de insumos y envases garantizando todas las etapas del proceso productivo.

En junio de 1993 se asocio con ANHEUSER BUSCH companies Inc. El principal productor de cerveza en el mundo

### **1.9. Industria Cervecera en México en el ambito Internacional**

El prestigio de nuestra industria cervecera esta respaldado por nuestra línea de productos de la cual la cerveza Corona es la cerveza de mayor venta en el mundo, sus volúmenes de venta han presentado tasas de crecimiento consistentes distinguiéndose en los último cinco años las tasas de crecimiento promedio por medio del 23% anual en el volumen de su mercado de exportación, en este mercado predomina la venta de nuestra cerveza corona cuyo éxito siempre ha sido sobresaliente, ocupa el 725 de las exportaciones de cerveza mexicana y el segundo lugar dentro del mercado de cervezas importadas por Estados Unidos.

Nuestra cerveza es también la marca líder en el mercado doméstico con una participación en el mercado de 33.3% y del 59% dentro del portafolio de productos.

Representa el 16.1% de nuestras ventas y se ha incrementado significativamente sus volúmenes de venta en la zona fronteriza dentro del sector de cervezas premium se distingue el producto que consolidó su liderazgo aumentando su volumen en un 15% en relación al 2002

Las ventas netas se incrementaron en un 6.9% impulsadas por una importante incremento del 37.6% del volumen de exportación. El mercado nacional nos permite tener un repunte dentro del portafolio de productos creciendo un 9.3% constando con ello la recuperación en el poder adquisitivo del mercado interno ya que el precio de esta marca es del 30.6% superior al promedio de las presentaciones no retornables pues corresponde al sector de cervezas premium.

Para efectos de esta tesis es importante aclarar que en este apartado solo se habla a nivel porcentual en virtud de que el estado de resultados de Cerveceria Modelo para el 2003 no fue incorporado a este documento por razones obvias que implica el manejo de información confidencial lo cual crea el compromiso de no presentar cifras cuantitativas en el documento que ha sido la única restricción por la naturaleza de la tesis.

# **Capitulo 2**

## **II Planeación de Recursos Humanos en la Cervecería Modelo S. A de C. V**

En la práctica para Cervecería Modelo de México contar con una cultura corporativa que realmente este orientada a los resultados no debe apuntar solo a que los empleados estén contentos y satisfechos o que se lleven bien, una organización con espíritu de resultados, debe contar con una administración de personal, que haga énfasis en el logro y la experiencia, y que persiga políticas y prácticas que inspiren a la gente a dar su mejor esfuerzo.

### **2. Importancia de la Planeación**

La planificación en Cervecería Modelo de México nos indica que buscamos? Hacia a donde vamos? Y cual es nuestro objetivo como organización, respaldado por los empleados de nuestra empresa.

El objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos por ejemplo se trata de encontrar un nicho de mercado que la empresa puede atender mejor que los posibles competidores, para que la aplicación de los recursos humanos resulte más redituable que en otras circunstancias.<sup>3</sup>

#### **2.1 Visión**

Implantar en la empresas la cultura y el clima organizacional en forma profesional para vincular al recurso humano para definir su rol y estancia a largo plazo en la empresa buscando una vez más el premio nacional de calidad<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Administración con Enfoque estratégico, Joaquín Rodríguez Valencia 1ª. ED Febrero de 2001 Pág. 45

## 2.2 Misión

Ser una empresa de clase mundial en la fabricación de cerveza mexicana para encaminar todos nuestros esfuerzos para alcanzar y reafirmar un prestigio en el mundo esto implica que debemos de formar un solo equipo de trabajo a todos los niveles, que nos permita sumar los esfuerzos indispensables y aprovechar la energía resultante para lograr ser competitivos y alcanzar las metas establecidas comprometiéndonos a llevar a cabo nuestro trabajo con determinación, innovación y consistencia que nos oriente al rumbo de la mejora continua contemplando tres constantes en la participación e integración de nuestra gente; **CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y SERVICIO**<sup>5</sup>.

## 2.3 Política de Calidad

En Cervecería Modelo de México nuestra política de calidad esta basada primordialmente en la relación entre la persona y el puesto ya que se quiere formar parte de un sistema global de operaciones que nos compromete a ser y actuar como líderes, ya que cada trabajo y cada acción tienen gran importancia hacia el cliente y todos compartimos esa responsabilidad. El compartir los problemas y éxitos de la empresa nos permite comprometernos para compartir también los beneficios adicionales, lo que significa no solamente pagar una remuneración económica sino que debemos conseguir un ambiente agradable y seguro que los haga disfrutar su trabajo y propiciar oportunidades para su desarrollo; Tenemos una intensa comunicación con el personal, la disposición para ayudarles, orientarlos y aprender de nuestra gente que son quienes mejor conocen el trabajo.

Hay mucho por ofrecer a quienes se distinguen por su iniciativa, confiabilidad y dedicación, nuestro desarrollo se vera ampliado en base al personal con que contemos y con su experiencia, habilidad y talento sean capaces de seguir impulsando nuestro crecimiento.

---

<sup>4</sup> Manual de Bienvenida Grupo Modelo marzo de 2003 Pág. 17

<sup>5</sup> Manual de Bienvenida Grupo Modelo marzo de 2003 Pág. 18

## **2.4 Relación entre la Planificación de Recursos Humanos y la Planificación de la Organización**

La planificación estratégica de la empresa trata de identificar factores críticos para lograr el éxito de la organización, a la vez que trata de encontrar el modo de que esta se sitúe en mejor posición y este en mejores condiciones para competir en el mercado. Para ello el proceso de planificación ofrece:

- ❑ Una formulación clara de la misión de la organización
- ❑ Un compromiso del personal con esa misión
- ❑ Una declaración expresa de las hipótesis de partida
- ❑ Un plan de acción ajustado a los recursos disponibles incluida la dotación de personal, capacitado y formado.

La planificación de recursos humanos contribuye significativamente al proceso de administración estratégica, pues aporta los medios para alcanzar los resultados esperados del proceso de planificación. Las demandas y necesidades de recursos humanos derivan de la planificación estratégica y operativa, y luego son comparadas con las necesidades existentes. Para ello se elaboran programas de reclutamiento, capacitación y reasignación de personal una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevar la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar en busca de una ventaja competitiva sostenida.

La planeación de recursos humanos y la planeación estratégica se tornan eficaces cuando entre ambas existe una relación recíproca e interdependiente, en esta relación el equipo de alta dirección reconoce que las decisiones de planeación estratégica afectan aspectos de recursos humanos para establecer el, por que de la forma de actuación de nuestro personal.

La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y por consiguiente puede controlar su destino. Los empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de organizaciones lucrativas y no, han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias, en este aspecto Cervecería Modelo de México, comparte este reconocimiento por que gracias a un plan de negocios podemos encaminar de la mejor forma la inducción, la capacitación y el desarrollo de la gente que colabora con nosotros.<sup>6</sup>

#### **2.4.1 Planeación de Recursos Humanos ligada a la Estrategia de la Organización**

Es uno de los mejores modos de estimular la cooperación entre los directores de recursos humanos y los directivos de línea. Esta se basa en una estrecha cooperación entre ambos, por lo que los directores de recursos humanos ofrecen a los directores de línea y asesoramiento, sobre las consecuencias que tiene para la gestión del personal, los objetivos y las estrategias de la empresa, los directores de línea deben tomar en cuenta las consecuencias que tienen para la empresa los objetivos y estrategias de recursos humanos, el compromiso de la alta dirección debe quedar claramente entendible para todos los que conforman la organización. Como sabemos tomar buenas decisiones estratégicas, es una de las mayores responsabilidades del director general de una organización por lo que tanto gerentes como empleados deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. En Cervecería Modelo de México SA de CV la participación hoy en día es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren según los indicadores del comportamiento humano en la organización.

Nuestra empresa, como líder en el mercado se distingue como una corporación que usa la planeación estratégica para tomar decisiones eficaces en por lo menos un 75% de las veces que se recurre al desarrollo de una planeación de recursos humanos por lo cual la planeación estratégica esta orientada a evaluar el rendimiento de nuestra gente.

En la realidad en la Cervecería Modelo de México SA de CV a cada empleado se le entrega el manual de bolsillo para que conozcan y se involucren en la administración estratégica y paralelamente se imparte un curso de inducción donde el objetivo es que conozcan la misión, y la

---

<sup>6</sup> Manual de Rotación de Personal Cervecería Modelo de México 1ª ED. Enero 2003 Pág. 88

política de calidad para lograr su concientización y sensibilidad para que estén convencidos de que forman parte de una empresa de calidad y que son empleados de calidad.

Una vez que se han definido los objetivos de la organización, sus divisiones y departamentos, los directivos deben determinar las habilidades y conocimientos requeridos para alcanzarlos. La clave no es considerar las habilidades y capacidades de los empleados actuales, sino más bien en determinar las que se requieren. Una base para poder determinar esto es basándose en la descripción de puestos actuales, que ayudan a determinar los requerimientos y conocimientos necesarios. El paso final de esta fase es expresar las habilidades y capacidad necesarios para lograr una mejor formación y calidad de vida de nuestros empleados.<sup>7</sup>

## **2.5 Proceso de Planeación de Recursos Humanos**

La planeación de Recursos Humanos es el proceso que busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa, y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización.

Predice sistemáticamente la oferta y la demanda futura de empleados para la organización, es un sistema que en principio se integra a la empresa en forma para la búsqueda del personal adecuado para el puesto adecuado considerando las expectativas relacionadas con la oferta y la demanda dentro del mercado de trabajo, para mejorar nuestras relaciones formales e informales en la búsqueda de un pleno desarrollo integral, el proceso de planeación de recursos humanos es respaldado por la visión holística de la administración, ya que este asegura de que tiene al personal correcto que es capaz de terminar aquellas actividades que ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos, entonces traduce los objetivos de la organización en términos de los trabajadores, que son necesarios para satisfacer esos objetivos.

---

<sup>7</sup> Dirección de Recursos Humanos Luis Castañeda 2ª ED. ED. Poder, Pág. 151

La planeación de recursos humanos luego entonces se puede condensar en tres pasos:

- a. La evaluación de recursos humanos actuales
- b. Evaluar las necesidades futuras de recursos humanos
- c. Necesidades futuras de recursos humanos

## **2.6 Determinación de Objetivos**

El objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos por ejemplo, se trata de encontrar un nicho de mercado que la empresa pueda atender mejor que los posibles competidores, donde por lo tanto, la aplicación de los recursos resulte más redituable que en otras circunstancias.

La misión de la planificación de recursos humanos es la de conseguir y retener la cantidad y la calidad de recursos humanos que requiera la organización, teniendo además la capacidad de prever los problemas inherentes a los excesos o déficit potenciales de personal.

## 2.7 Determinación de las Habilidades y Conocimientos Requeridos

Es importante hacer un análisis de puesto, para visualizar que es lo que se está haciendo de acuerdo al desempeño del empleado y si cumple con las características que la empresa requiere. Saber si existe la necesidad del puesto, y si tal existe entonces buscar las características del puesto, establecer las habilidades y cualidades que debe tener la persona que va a cubrir el puesto; Visualizar la carga de trabajo y definir el lugar jerárquico que va a ocupar, saber que habilidades y conocimientos debe tener la persona que ocupará el puesto teniendo como guía la metodología que se manifiesta en una descripción del puesto.

El objetivo de esta fase es conocer la situación y necesidades de la empresa en el futuro, los cambios organizativos que se producirán y los derivados de la propia actividad empresarial, el desarrollo de esta fase implica el estudio de los siguientes aspectos:

- Conocer los Organigramas previstos
- Analizar y describir los puestos de trabajo necesarios en ese futuro
- Valorar dichos puestos
- Cuantificar las necesidades de nuevos puestos
- Preparar las fuentes de reclutamiento internas o externas
- Diseñar los sistemas idóneos de selección de personal
- Establecer los planes de formación y desarrollo de los nuevos puestos
- Preparar las fuentes de reclutamiento internas o externas
- Diseñar los sistemas idóneos de selección de personal
- Establecer los planes de formación y desarrollo de nuevos puestos

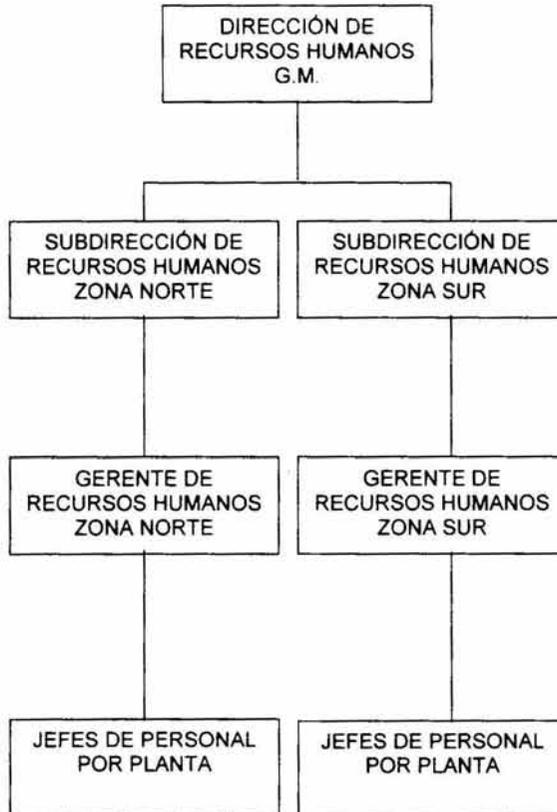
## **2.8 Determinación de las necesidades de recursos humanos**

Una vez determinados los tipos y números de empleados necesarios, las estimaciones deben ser analizadas de acuerdo a los recursos humanos actuales y previstos de la organización. Este proceso supone un análisis detallado del personal, actualmente empleado y una previsión de los cambios esperados.

Se utilizan en esta fase los inventarios de habilidades e inventarios de personal directivo, el objetivo de esta fase es conocer la situación y necesidades de la empresa en el futuro, los cambios organizacionales que se producirán y los derivados de la propia actividad empresarial. El desarrollo de esta fase implica el estudio de los siguientes aspectos:

- a) Conocer los organigramas previstos
- b) Analizar y describir los puestos de trabajo necesarios para hacer funcional la administración de la empresa
- c) Valorar dichos puestos
- d) Cuantificar las necesidades de nuevos puestos
- e) Preparar las fuentes de reclutamiento internas o externas

**2.9 Organigrama Funcional de la Dirección de Recursos Humanos de Cervecería Modelo de México S.A. de C.V.**



## 2.10 Herramientas y Técnicas de la Planeación de Recursos Humanos

La planeación de las necesidades de recursos humanos de la organización puede hacerse aplicando varios métodos, unos simples y otros complejos, aunque ni siquiera estas últimas pueden ser totalmente precisas, independientemente del método utilizado, las previsiones representan aproximaciones y no deben considerarse como valores absolutos. Los métodos utilizados pueden ser de carácter estimativo por ejemplo: el método de estimaciones de la gerencia y método Delphi o de base matemática.

### TÉCNICAS PARA PRONOSTICAR LAS NECESIDADES DE R.H.

Decisiones Informales o juicios de gerencia	Por necesidades futuras Estudio de trabajo	Análisis de presupuestos y plantación
Investigación formal a cargos expertos	Extrapolación	Análisis de nuevas operaciones
<b>Técnica Delphi</b>	Indexación	Modelos computacionales
Planificación vinculante de planilla	Análisis Estadístico	
Análisis de disponibilidades		
Análisis de Capacidades / Experiencias		

## 2.11 Análisis de Disponibilidades

Esta es una herramienta para la planificación de recursos humanos. Se basa en dos premisas fundamentales:

Una organización es “**vital**”, desde el punto de vista de los recursos humanos, cuando cuenta con personas dotadas de alto potencial de ascenso, ahora o en el futuro, y con reservas identificadas aptas para sustituirlas.

Una organización se halla “**estancada**” cuando no cuenta con empleados que puedan ser ascendidos ni se han identificado reservas que sustituyan a los actuales titulares.

El resultado final del análisis de disponibilidades es un **índice de vitalidad de la organización IVO**, que puede usarse como medida general de la vitalidad de sus recursos humanos. Se calcula a partir del número de personas adecuadas para ser ascendidas y del número de reservas disponibles.

## 2.12 Marco Temporal de la Planeación de Recursos Humanos

La planificación de recursos humanos se halla estrechamente ligada al proceso de la planificación de la organización, los marcos temporales en los que se envuelve corresponden a los de este último plazo. Suelen distinguirse entre el corto plazo de 0 a 2 años al medio plazo de 2 a 5 años y al largo plazo a más de 5 años.

Estos tres ámbitos deben estar relacionados y los consiguientes planes deben superponerse, es decir, el medio plazo se modificará en función del corto plazo y el largo plazo será consecuencia de la evolución del plan de largo plazo.

**a. Corto Plazo:** El corto plazo se establece, por lo general, fijando el plazo de un año. Se centra principalmente en el análisis cuantitativo. Parte de la existencia de una plantilla con unas características determinadas y de unas necesidades u objetivos a cumplir de forma inmediata. Se considera en este periodo el plan del establecimiento de plantilla y de selección formación de los trabajadores.

**b. El Medio Plazo:** El medio plazo normalmente, no sobrepasa los cinco años. La planificación a medio plazo permite profundizar muchos mas en los aspectos cualitativos de la futura plantilla, es decir, que indicara el perfil de exigencias de cada puesto y, en consecuencia, el perfil requerido a los trabajadores. Previsión del tipo del puesto de trabajo y las calificaciones que serán necesarias. Este plan debe incorporar, además los planes complementarios de formación, promoción y motivación de los recursos humanos que permitirán la reconversión del personal actual en función de los perfiles necesarios al final del plan.

**c. El Largo Plazo:** Son planes generales, dirigidos a detectar modificaciones en el entorno y que posibilite prever introducir medidas necesarias acerca de las necesidades futuras en los procesos de producción, así como en las calificaciones profesionales a fin de establecer los sistemas que permitan definir la estructura ocupacional del futuro que responda a las exigencias del sector y los perfiles profesionales que se deriven de la estructura anterior.

FACTOR DE PREVISIÓN	CORTO PLAZO	INTERMEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
DEMANDA	Empleo Autorizado incluidos el crecimiento, los cambios y la rotación de personal	Necesidades operativas derivadas de los presupuestos y planes	En algunas organizaciones, se deben considerar los cambios del entorno y en la tecnología sustancialmente las estimaciones
OFERTA	Censo de empleados, menos perdida mas ascensos esperados desde grupos subordinados	Vacante de recursos humanos esperados según los datos sobre las posibilidades individuales de ascenso derivado de los planes de desarrollo	Expectativas de la dirección sobre cambios en las características de los empleados y los futuros recursos humanos disponibles.
NECESIDADES NETAS	Números y tipos de empleados necesarios	Números, tipos, fechas y niveles e necesidades	Expectativas de la dirección sobre las condiciones futuras que afectaran a decisiones inmediatas.

### **2.13 Función Específica del Departamento de Recursos Humanos.**

- A. Selección de personal
- B. Adiestramiento
- C. Simplificación de operaciones
- D. Movilidad de personal
- E. Calificación de méritos
- F. Sugerencias
- G. Ascensos
- H. Valuación de puestos
- I. Higiene y seguridad industrial
- J. Sistema de quejas
- K. Disciplina
- L. Servicios al personal

### **- Consulta de los Pronósticos y Planes de Desarrollo Organizacional**

Cuando se planean los requerimientos de personal, generalmente se necesitan tres conjuntos de pronósticos; uno para los requerimientos de personal, otro para el suministro de candidatos y otro para los candidatos internos disponibles.

### **- Determinación de los Requerimientos del Personal**

Desde un punto de vista práctico, lo más importante es la demanda de su producto o servicio. Por lo tanto, en una empresa de manufactura lo primero que se proyecta son las ventas, después se determina el volumen de producción, además de que se debe de considerar otros factores como:

1. La rotación proyectada como resultado de renuncias y despidos
2. La calidad y naturaleza de sus empleados en relación con lo que se aprecia como las necesidades cambiantes de la organización
3. Las decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios, o incursionar en nuevos mercados
4. Los cambios tecnológicos y administrativos que produzcan una mayor productividad
5. Los recursos financieros disponibles para su departamento

Las técnicas específicas que determinan los requerimientos de personal son: análisis de tendencias, análisis de margen y proyecciones computarizadas.

#### - Inventario o Características del Personal Actual

Estos inventarios de calificación contendrán información sobre elementos como el historial de desempeño del empleado. En términos conceptuales los podríamos describir como los registros sistemáticos, ya sean manuales o computarizados, que enlistan la educación, la carrera o interés de desarrollo, idiomas o habilidades especiales, etc. de los trabajadores, para utilizarse en la proyección de los candidatos internos para promoción

#### - Planeación de Reclutamiento, Selección, Contratación y Capacitación

1. Del empleo de una empresa, a lo largo de un periodo de años se puede predecir las necesidades futuras.
2. Análisis del margen; técnica de proyección para determinar las necesidades futuras de personal, utilizando los márgenes entre el volumen de ventas y el número de empleados disponibles.
3. Análisis de correlación; Determinación de las relaciones estadísticas dentro de dos variables por ejemplo: niveles de personal y un indicador de actividad económica.
4. Proyección computarizada; Determina las necesidades de personal, mediante la proyección de ventas, volúmenes de producción y personal requerido por la empresa para mantener estos volúmenes.

- **Reclutamiento:** Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten, técnica encaminada a proveer recursos humanos a la organización en el momento oportuno.

Es la primera relación o contacto que tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa candidatos a ocupar puestos en la misma.<sup>8</sup>

- **Definición:** se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes, el proceso inicia con la búsqueda y termina con la recepción de

---

<sup>8</sup> Guillermo de Jesús Camus Márquez, Administración Integral de la Empresa, ED. Trillas, Pág.35

solicitudes de empleo. Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales y calificados capaces de ocupar cargos dentro de la organización, es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

- **Objetivo:** El objetivo del reclutamiento es poner a disposición de la empresa, para proceder con la selección, a un grupo de candidatos idóneos. Ayudar a los solicitantes a decidir si es probable que sean adecuados para cubrir esas plazas.

- **Importancia:** La principal tarea del reclutamiento, es que la organización no desperdicie tiempo ni dinero al examinar personas cuyas habilidades no cumplen los requisitos del puesto, hay dos Fuentes para localizar la oferta: la interna y la externa.

- **Fuentes de Reclutamiento Interno:**

Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Esta política tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo.

La mayoría de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir vacantes de la jerarquía superior al nivel básico de la empresa, mediante promociones o transferencias. Al llenarlas de esta forma una organización aprovecha la inversión que ha realizado en el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

El uso eficaz de las fuentes internas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante.

En Grupo Modelo se realizan promociones y transferencias por medio de las cuales se cubren las vacantes en diferentes departamentos aplicando las fuentes internas mediante la evaluación de los resultados de las mismas, entrevistas informales de los jefes inmediatos, las mediciones de desempeño entre el personal de grupo modelo en primera instancia con la que se cubren las vacantes de la organización.

#### **- Fuentes de Reclutamiento Externo:**

Es cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas es decir, con candidatos extraídos de las fuentes de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o mas de las siguientes técnicas de reclutamiento:

Archivos de candidatos espontáneos, o que provienen de otros reclutamientos, presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa, carteles o avisos en las puertas de la organización, contactos con sindicatos o asociaciones gremiales, contactos con universidades, escuelas, directorios académicos, empresas que actúan en un mismo mercado, avisos en diarios, revistas, agencias de reclutamiento, etc.

- a) Archivos de candidatos. La empresa debe de contar con un archivo de candidatos recluidos anteriormente para poder seleccionar de una manera más rápida y sin tener que volver a recluir personal. Este sistema de reclutamiento es de menor costo y cuando funciona es uno de los mas breves.

En Grupo Modelo la mayoría de las personas se presenta en la puerta de las empresas a solicitar empleo.

- b) Centros promotores de empleo, capacitación y adiestramiento: Son instituciones tanto públicas como privadas, cuya actividad es la capacitación y adiestramiento, así como la promoción de personal a solicitar empleo para determinadas áreas de trabajo y el desarrollo de actividades específicas. Grupo Modelo no utiliza estas organizaciones.
  
- c) Agencias de Empleo: Establecen un puente entre las vacantes que sus clientes comunican y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Es uno de los más costosos aunque está compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento. No se utiliza en Grupo Modelo.
  
- d) Instituciones Educativas (contactos con otras universidades y escuelas): Las universidades, escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salario en Grupo Modelo solicita vacantes a escuelas como CONALEP, CECYT, I.P.N, UAM, donde se requieren puestos técnicos y profesionales.
  
- e) Organizaciones Profesionales, (colegios y organizaciones): Muchas asociaciones establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados, en Grupo Modelo no se utiliza.
  
- f) Sindicatos, ( asociaciones y grupos gremiales): Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de posibles candidatos aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados tienen la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que haya evaluación de costos, sirve más como estrategia de apoyo o esquema adicional que como estrategia principal, aquí se cuenta con el sindicato de la CTC, que envía personal para cubrir al mismo personal sindicalizado.
  
- g) Contactos con otras organizaciones: Estos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento, financiados por un grupo de empresas que tienen una mayor amplitud de acción que se tomaran aisladamente, en Grupo modelo no se utiliza.

- h) Ferias de empleo que realizan diferentes municipios de los cuales grupo modelo participa en las diferentes plazas en las cuales cuenta con plantas para obtener candidatos potenciales.

- **Selección de Personal:** Es un proceso que debe de dar como resultado la elección de una persona para ocupar un puesto vacante o de nueva creación; Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir sobre bases objetivas, cual tiene mayor potencial para el desempeño del puesto y un futuro crecimiento y desarrollo tanto personal como laboral, proceso que trata no solo de aceptar o rechazar candidatos sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto mas a fin a sus características.

- **Entrevista:** Es una relación de comunicación entre dos o mas personas quienes a través de una interacción directa y estructurada intercambian información en un ambiente determinado.

Con relación al candidato, las principales fuentes de información son las siguientes:

*Solicitud de empleo* la cual es llenada por el candidato y en ella quedan consignados los datos mas relevantes acerca de la persona, tales como escolaridad, trayectoria profesional, datos familiares, compensaciones actuales, edad, estado civil, etc.

*Curriculo Vitae* en algunos casos los aspirantes agregan a su solicitud de empleo una copia de su CV, donde se detallan la información del solicitante.

*Entrevista realizada por el departamento de personal* Se analiza como el jefe de personal percibió al candidato raiz de la entrevista que sostuvo con el.

*Investigación entorno al candidato* Se debe de obtener información del candidato cuando se requiere para ciertos puestos claves e importantes o se tiene duda a lo establecido en la solicitud.

**- Objetivos de la Entrevista:**

1. Obtener del candidato la información necesaria acerca de la experiencia, cualidades, aptitudes, rasgos de personalidad, intereses, etc.
2. Informar al interesado sobre las características, ventajas y responsabilidades así como las limitaciones del puesto que va a ocupar.
3. Determinar la capacidad técnica del aspirante, en esta etapa se apoya con las áreas especializadas que solicitan la vacante para poder practicar exámenes técnicos y de habilidades o conocimientos en el área solicitante.

**CONDUCIR EL ANÁLISIS  
DE PUESTO**

**PREPARAR LA  
DESCRIPCIÓN DEL  
PUESTO**

**IDENTIFICAR LOS  
REQUISITOS DEL  
PUESTO**

**ATRAER UN CONJUNTO  
DE CANDIDATOS**

**SELECCIONAR A LOS  
MEJORES CANDIDATOS**

- **Contratación:** Formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo, para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como del patrón.

- **Tipos de Contratos:**

- Individual
- Colectivo

- **Contrato Individual:**

Es aquel en virtud del cual el sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación mediante el pago de un salario.

- **Contrato Colectivo:**

Es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de patronos con objeto de prestar un trabajo en uno o más establecimientos.

- **Necesidad Legal y Administrativa:**

Nace de lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo, Art.1. La presente ley es de observancia general en toda la republica y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el articulo 123, apartado A de la Constitución.

La ley presume de la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe por lo cual la falta de un contrato escrito no es indispensable.

## **- Inducción**

Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador para poder realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización, y viceversa

Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja de rendimiento, que obtenga una visión de la empresa, Así mismo se le mostraran las instalaciones donde.

### **- Capacitación y Desarrollo**

Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parte de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño deseados. Con base a este análisis, se identifica el método y necesidades de capacitación para superar las deficiencias. Esto lo realiza el departamento de capacitación. Pero no da a conocer el desarrollo de personal y la capacitación la realiza el coordinador de cada área, así como los cursos necesarios en el área en las empresas del Grupo Modelo.

### **- Administración de Sueldos y Salarios:**

Parte de la administración de personal que estudia los principios o técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, eficiencia personal, necesidades de la empresa; Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

En grupo modelo se hace la revisión de estos sueldos y salarios anualmente y se pagan retroactivos al primer día de enero del año en curso

### **- Prestaciones y Servicio de Personal**

Son todas aquellas actividades que realiza la empresa en beneficio de l trabajador ya sea en dinero o especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar social.

En grupo modelo los empleados cuentan con las siguientes prestaciones:

PERIODO	DIAS A DISFRUTAR	DIAS A COBRO
1 años	6	8
2 años	9	11
3 años	11	13
4 años	13	15
5 A 9 años	15	17
10 A 14 años	17	19

Prima vacacional del 40%

Aguinaldo:

1 a 2 años	18
2ª 5 años	23
De 5 en adelante	24

Ayuda por nacimiento: 3 días de permiso con goce de sueldo y 30 días de salario mínimo de la zona

Ayuda por defunción: 3 días de permiso con goce de sueldo y 60 días de salario mínimo de la zona.

Permiso por matrimonio: 3 días de permiso con goce de sueldo y si lo requiere 3 días mas sin goce de sueldo

Vales de despensa: Equivalente a 4 días de salario con un tope de \$ 470.00 pesos, este solo se entrega al personal que no tenga faltas, castigos, mas de dos retardos o dos permisos sin goce.

Seguro de Vida:	Póliza por 6 meses de acuerdo a su salario. Por muerte natural y el doble por muerte accidental
Fondo de Ahorro:	Grupo Modelo aporta el 3.5%, el trabajador otro 3.5% y en el mes de noviembre se entrega la parte que aportó la empresa y la que aportó el trabajador más los intereses generados.

### **- Seguridad e Higiene en el Trabajo**

Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deterioro de la salud.

Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, para ello en grupo modelo se realizan revisiones semanales las cuales cubren los requisitos de la STyPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social), y en el informe gerencial de cada mes se dan a conocer los accidentes ocurridos así como las incapacidades por enfermedad general, riesgo de trabajo, trayecto, maternidad, se determinan medidas para reducir dichas incapacidades.

En Grupo Modelo actualmente se cuenta con el programa SOL (Seguridad Orden y Limpieza) el cual evalúa cada semana el departamento en forma independiente y además otra junto con la Comisión Mixta de Higiene, en donde se entregan uniformes y equipo tres veces al año.

## **- Relaciones Laborales**

Parte de la administración de Recursos Humanos que se ocupa del negociar con los sindicatos los términos del contrato o convenio de trabajo, interpretar la ley laboral, en lo que se refiere a sus políticas y practicas de la organización, así como el arreglo arbitrario ante cualquier agravio que surja de tales contratos.

El sindicato y la empresa se reúnen cada año para revisar sueldos y cada dos para revisar sueldo y prestaciones además de tener comunicación constante con las personas que ocuparan las plantas laborales ya que se firma contrato cada dos meses y estas se entregan en el mes de mayo a todo el personal que tienen mas de un año y cumple con disciplina y responsabilidad su trabajo.

## **- Capacitación**

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

La mayor parte de la capacitación tienen lugar en el trabajo, esto debido a la simplicidad de dichos métodos de trabajo y hasta por el costo general, sin embargo la capacitación en este lugar puede afectar el sitio de trabajo y resultar en un incremento de errores, mientras tienen lugar el aprendizaje. En tales condiciones la capacitación debe realizarse fuera del sitio de trabajo.

### **2.14 Rotación del Personal y Ausentismo.**

La rotación del personal, la disposición de los empleados para abandonar una organización e irse a otra, crea un desafío especial para el desarrollo de los recursos humanos, ya que estas salidas son casi siempre impredecibles, las actividades de desarrollo deben de prepara a los empleados actuales a sustituir a cualquier persona que se va.

Aun cuando las investigaciones demuestran que los dirigentes de las grandes compañías industriales se pasan casi toda su vida en una sola empresa estas mismas demuestran también que son los mandos gerenciales los que presentan la mayor movilidad<sup>9</sup>, por consiguiente los programas de desarrollo deben preparar a otros empleados para que replacen a los gerentes de mayor movilidad.

Edward C. Kellogs resalta que el ausentismo es un problema indefinido ya que es difícil afirmar hasta que punto la organización puede combatirlo eficazmente.

Las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema

---

<sup>9</sup> William B. Werther Jr. Management Turn over Implications of career mobility, The personnel administrator, February 1977, pp. 63-66

#### - Índice de Rotación:

Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones, en relación al número de medio de nuevos miembros de una empresa, en el transcurso de un tiempo determinado, casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones por lo cual nosotros analizaremos el 2º Bimestre del 2003 en grupo modelo en las diferentes áreas.

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización.

Si el índice es muy alto se presenta demasiada fluidez y puede perjudicar a la empresa por falta de estabilidad.

Índice ideal: Permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \left( \frac{(A + D)}{2} + (R + T) \right) (100) / EM$$

R= Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas

T= Transferencia de personal a otros subsistemas

A= Admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo considerado

EM= Efectivo medio del área dentro del periodo considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y finalización del periodo dividida por dos.

Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estancamiento de la organización, por otro lado un índice de rotación muy elevado reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

El índice de rotación de personal ideal sería aquel que permita que la organización retenga el personal de buena calidad, sustituyéndola a aquella que presenta distorsiones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

#### GRUPO MODELO

	06/2002	07/2002	08/2002	09/2002	10/2002	11/2002	12/2002
ADMISIÓN (A)		2					1
BAJAS	1					1	
TRANSFERENCIA							
RECEPCIÓN ®							
PORCENTAJE	21	23	23	23	23	22	23

EM = 22.57

Índice de rotación de personal =  $\frac{((3+2)/2+(0+0)(100))/22.57}{100} = 11.07$

El índice de rotación nos demuestra que no es cero o sea no hay estancamiento tampoco un nivel muy alto por lo cual esto permite conservar los buenos elementos y llegar a la conclusión de que la rotación de personal en grupo modelo es adecuado en base a las circunstancias y condiciones que ya platicamos al referirnos a un índice ideal.

## 2.15 Diagnóstico de las Causas de Rotación del Personal

La rotación del personal no es una causa sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y comportamiento del personal. Es por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómeno internos y externos de la organización.

Dentro de los fenómenos externos podemos citar la situación de oferta y demanda de los recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización podemos citar:

- La política salarial de la organización; Es alta de acuerdo a las zonas.
- La política de beneficios de la organización; Se cuenta con prestaciones superiores a las de la ley.
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización; Existen muchas posibilidades de desarrollo dentro de Grupo Modelo.
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de las organizaciones; Se busca un ambiente agradable y trabajo en equipo constante.
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización; Se busca identificar a los empleados con la empresa con la comunicación constante a través de boletines mensuales.
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos; Es de acuerdo al puesto y lugar que ocupa en el organigrama.
- Los criterios y programas de entrenamiento de los recursos humanos; Estos se realizan en la coordinación de capacitación de grupo modelo.

A través de la investigación realizada y de la información por medio de las entrevistas de desvinculación o de renuncia de Grupo Modelo, se debe diagnosticar las fallas para corregir las causas que provocan el éxodo de personal.

Cuando una organización desarrolla una política inadecuada de recursos humanos provoca igualmente una actitud negativa del personal que predispone su retiro de la organización. Algunas empresas utilizan la entrevista de renuncia como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, y suele ser el principal medio para determinar las causas de rotación del personal.

La entrevista de renuncia se refiere a aquellos aspectos que están bajo control de los empleados o son claramente percibidos por ellos, de las cuales se desprende la siguiente información del departamento de Relaciones Industriales.

Existen ciertos aspectos que escapan totalmente a la percepción y al control de los empleados y que deben ser recogidos dentro de la organización, a partir de registros que mantiene el sistema de recursos humanos, esos datos son los siguientes:

Un análisis de la organización, de su ambiente y consecuentemente una evolución de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada determina las alteraciones necesarias con miras a desarrollar o mejorar nuevas estrategias que permitan subsanar sus efectos sobre la rotación de personal.

Lo anterior permite poner en práctica una efectiva y constante evaluación del funcionamiento de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, en cuanto a los procedimientos de:

- ❑ Reclutamiento y Selección
- ❑ Integración del personal recién admitido
- ❑ Remuneraciones
- ❑ Beneficios Sociales
- ❑ Entrenamiento
- ❑ Movimiento planificado del personal (plan de carreras)
- ❑ Higiene y Seguridad del trabajo
- ❑ Mantenimiento de disciplina y organización
- ❑ Relaciones formales e informales con los empleados
- ❑ Evaluación del desempeño

La evaluación de los resultados de la política de recursos humanos de la organización, permite amplias posibilidades de ajuste en algunos aspectos o en todos ellos en conjunto.

## 2.16 Determinación del Costo de la Rotación del Personal

El sistema es eficiente cuando alcanza los objetivos para los cuales fue construido, es importante saber el rendimiento y la economía obtenidas en la aplicación de los recursos.

El sistema que ahorra sus recursos, sin sacrificar sus objetivos y los resultados alcanzados, tiene mayores posibilidades de continuidad y de permanencia. Obviamente uno de los muchos objetivos de todo sistema es la autodefensa y supervivencia. Saber hasta que nivel de rotación de personal una empresa puede soportar sin mayores daños, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y base de interés.

La rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios.

### 1. Costo de reclutamiento y selección

- Gastos de admisión u procesamiento de solicitud del empleado;
- Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección (salarios personal de reclutamiento)
- Gastos de anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, honorarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc, y;
- Gastos de mantenimiento de la selección de servicios médicos p[romediado por el numero de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección

### 1. Costo de registro y documentación

- Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación del personal, gastos de formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.

Estos gastos que se realizan cuando la contratación del personal en las diferentes áreas realmente no es significativo en Grupo Modelo pues solo hubo dos bajas en un periodo.

## 2. Costos de Integración

- Gastos de selección de entrenamiento, se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos empleados, dividido por el número de empleados sometidos al programa de integración
- Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en sus secciones.

El programa de integración dura 5 horas y se le proporciona a 8 personas por lo tanto representa  $5/8 = 0.625$

## 3. Costos de Desvinculación

- Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, divididos por el número de empleados desvinculados
- Costos de la entrevista de desvinculación, de los formularios utilizados, de la elaboración de los mismos e informes subsecuentes
- Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción del fondo de garantía del tiempo de servicio
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, salario proporcional, aviso previo.

El costo de admisión primaria se calcula sumando los cuatro costos dentro de cierto periodo y dividiendo el resultado por el número de empleados desvinculados.

Como son básicamente cuantitativos, los costos primarios de la rotación de personal son fácilmente calculables, basándose en un sistema de tabulación y acompañamiento de datos.

#### 5. Reflejos de la producción

- Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado mientras no es sustituido
- Producción generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los demás compañeros

#### 6. Reflejos de actitud de personal

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta retirándose transmite a sus compañeros
- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta iniciando transmite a sus compañeros
- Influencia de los aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y jefe
- Influencia de los dos aspectos mencionados sobre la actitud de los clientes y proveedores

#### 7. Costo Extra laboral

- Gastos de personal extra y de las horas necesarias para cubrir el vacío existente o deficiencia del nuevo empleado
- Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado
- Elevación del costo unitario de producción con la caída de la diferencia media provocada por el nuevo empleado

- Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y entrenamiento del nuevo empleado

## 8. Costo Extra Operacional

- Costo adicional de energía eléctrica debido al índice reducido de producción del nuevo empleado
- Costo adicional del servicio de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, etc, que se vuelven mas elevados frente al índice reducido de producción del nuevo empleado
- Aumento de accidentes debido a una intensidad mayor en la ambientación del nuevo empleado
- Aumento de errores, repeticiones y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado

## 9. Costo Extra inversión

- Aumento proporcional de las tasas de seguro, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones respecto al volumen de producción, reducido en relación de los cargos existentes a los recién admitidos
- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados consecuentemente del reajuste de salarios a los demás.

La rotación de personal trae graves efectos negativos para la economía como un todo ya que impide que se integren los beneficios del desarrollo económico y provoca una mayor concentración de la renta. A su vez ocasiona la caída del salario real, lo que reduce el poder adquisitivo de los trabajadores; Con esto se dificulta el crecimiento del mercado interno y el surgimiento de la economía de escala del país que da lugar a serias restricciones en las pequeñas y medianas empresas que dependen primariamente de la capacidad de absorción del mercado interno.

## 2.17 Ausentismo

El ausentismo o abstencionismo es la ausencia del trabajador a la empresa ocasionada por enfermedades o licencias legales. En síntesis se dice que el ausentismo es la suma de los periodos en que los empleados de una organización no están en el trabajo

El ausentismo se refiere a ausencias en el momento en que los empleados deberían estar en el trabajo y normalmente no incluye los periodos de vacaciones regulares, ausencias debidas a accidentes de trabajo y otros motivos que dependen de la organización.

Otro aspecto que es muy importante y que se debe de considerar es que no siempre las causas de ausentismo están en el propio empleado, sino en la organización, en el empobrecimiento de las tareas, en la falta de motivación y estímulo en las condiciones desagradables del trabajador.

Entre las principales causas de ausentismo destacan:

1. Enfermedades efectivamente comprobadas
2. Enfermedades no comprobadas
3. Razones diversas de carácter familiar
4. Retrasos involuntarios
5. Faltas voluntarias por diversos motivos

Otras causas que también pueden citarse son:

1. Fallecimiento del empleado
2. Jubilación
3. Desvinculación de la empresa
4. Licencias
5. Abandono voluntario del empleo

Algunos especialistas incluyen el accidente de trabajo entre las causas de ausentismo, lo cual puede crear confusión cuando se pretenda comparar los índices de ausentismo de diversas organizaciones

## **2.18 Diagnóstico de las causas de Ausentismo**

Benherd anota algunos factores muy frecuentes en los casos de ausentismo, los principales factores intrínsecos del ausentismo son:

- 1 Nivel de empleo, cuando el régimen del pleno empleo ocurre una tendencia hacia el aumento del ausentismo, probablemente sea por que los empleados no temen perder el puesto y si esto llegara a ocurrir, otras oportunidades de empleo estarían a sus disposición, cuando en régimen de oferta de recursos humanos las tendencias es hacia la reducción de ausentismo.
- 2 Salario, algunos de los autores opinan que los salarios altos constituyen un estímulo para obtener un mejor nivel de asistencia, sin embargo otros observaron lo contrario constituyen un estímulo para obtener un mejor nivel de asistencia.

En las áreas de Grupo Modelo se paga premio de producción semanal por días laborados por lo cual una persona que falta su premio se ve disminuidos, pierde los vales de despensa, además de poder perder el día y ser castigado.

## **2.19 Calculo del Índice de Ausentismo**

Sternhagen recomienda acción al nivel de supervisión con el debido soporte de políticas de la organización y apoyo de la dirección para el control eficaz de los niveles de ausencia y retrasos de personal. El propone para el control eficaz de los niveles de ausencia y retraso de personal, que el calculo del índice de ausentismo sea calculado mediante la siguiente formula:

$$\text{índice de ausentismo} = \frac{\text{Total de horas hombre perdidas} \times 100}{\text{Total de horas hombre trabajadas}}$$

$$\text{índice de ausentismo} = \frac{23 - 112 \times 100}{23-1080} = 8.42\%$$

Realmente Grupo Modelo no tiene un gran volumen de faltas, tiene incapacidades por enfermedad general y por accidente, aquí es importante rescatar los retardos que existen de julio a diciembre del 2002.

## **2.20 Elementos de una Planeación Eficaz**

Al planear los recursos humanos los gerentes siguen un proceso sistemático o modelo. Los tres elementos fundamentales del proceso son:

1. Pronosticar la demanda de recursos humanos
2. Analizar la oferta
3. Equilibrará las consideraciones de oferta y demanda

Una cuidadosa atención de cada factor ayudara a los altos funcionarios y supervisores a satisfacer sus requerimientos de personal.

### **2.20.1 Mercado Laboral**

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, o sea las alternativas de mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia en este campo. El mercado laboral o el mercado de empleo esta conformado por las ofertas de trabajo o empleos hechos por la empresa. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo.

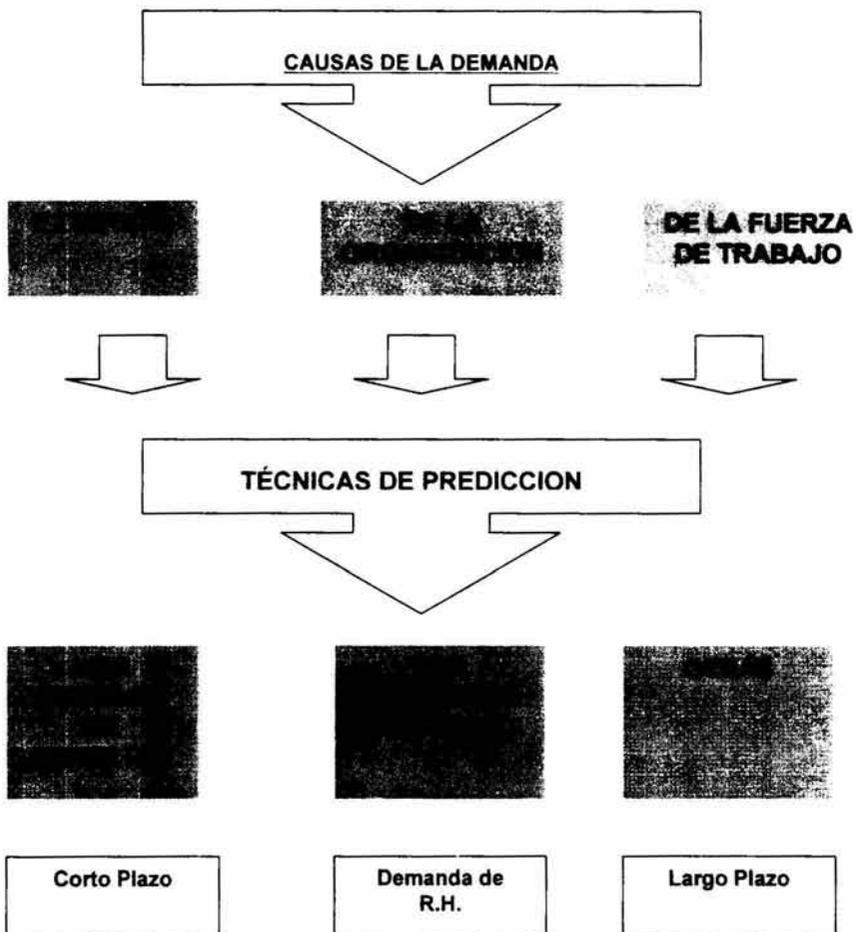
El mercado laboral puede segmentarse por sectores de actividades o por categorías o por tamaños e incluso por regiones. Cada uno de estos segmentos tiene sus características propias.

Es muy difícil predecir los acontecimientos que se producirán en el entorno organizacional en un corto plazo mas aún a largo plazo. Como factores externos se pueden considerar también las tendencias del mercado laboral mundial.

**Causa que afectan la Demanda Futura de Personal**

<b>CAUSAS EXTERNAS</b>	<b>CAUSAS INTERNAS</b>	<b>FUERZA DE TRABAJO</b>
<p>Factores económicos</p> <p>Elementos sociales, políticos y legales</p> <p>Cambios tecnológicos</p> <p>Competencia</p>	<p>Planes estratégicos</p> <p>Presupuestos</p> <p>Ventas y Pronósticos de producción</p> <p>Nuevas operaciones, líneas y productos</p> <p>Reorganización y diseño de puestos</p>	<p>Jubilaciones</p> <p>Renuncias</p> <p>Despidos</p> <p>Fallecimientos</p> <p>Licencias</p>

## 2.20.2 Pronóstico de la Demanda de Empleados



En esta figura se muestran los pronósticos que traducen las causas de la demanda a cálculos específicos, a corto, mediano y largo plazo

Grupo Modelo no tiene la expectativa de aumentar personal en el grupo y solo cubrirá las vacantes esperadas por bajas, despidos o renuncias ya que con el personal que cuenta es de valor y esta identificado plenamente con la empresa.

### **2.20.3 Pronóstico de la Oferta de Empleados**

Una vez que la organización ha pronosticado los requerimientos futuros del personal a continuación debe determinar si dispone de la cantidad suficiente de personas para cubrir las vacantes esperadas, es posible realizar el análisis de las fuentes internas.

Un análisis de la oferta interna se puede comenzar preparando organigramas, o sea representaciones graficas de todos los puestos de la organización, mas el número de personas que los ocupan y los requerimientos futuros del empleo.

Contamos con organigramas del departamento actualizados y a futuro no tenemos considerado un incremento de personal, pero si de transferencias de personal hacia otras áreas por lo cual se capacita al personal para cubrir dichas vacantes

### **2.20.4 Equilibrio entre Factores de Oferta y Demanda**

Debe existir un equilibrio entre la oferta y la demanda pero esto es imposible de lograr por las causas externas, actualmente muchas empresas se ven en la necesidad de despedir gente por las bajas ventas, en la zona no hay empresas de nueva creación por lo cual la oferta no es muy grande en comparación con la demanda, este factor también logra que los empleados actuales se conserven en la empresa al no ver posibilidades fuera de ella.

La actual situación económica del país y de la empresa al no tener las proyecciones de ventas estimadas para el crecimiento de estas nos da un mercado laboral con muchos contrastes desde personal con estudios y sin experiencia hasta personal con estudios y experiencia desempleados.

#### **2.20.5 Evaluación de los Procesos de Provisión de Personal**

Grupo Modelo no cuenta con un proceso de provisión de personal, mantiene una base de datos de personal que tiene las características de cubrir alguna vacante pero se está expuesto a que el solicitante ya no esté desempleado o bien siga estudiando y no pueda rotar turnos, pero resulta difícil que al no haber una gran rotación de personal es muy difícil tener a la gente en espera de una oportunidad.

## **2.21 Círculos de Calidad**

### **- Círculos de Calidad como parte de la Planeación del departamento de Recursos Humanos en Grupo Modelo de México**

El objetivo de este apartado es dar una visión general acerca de los círculos de calidad dentro de Grupo modelo en las diferentes áreas y departamentos, de forma que quede claro para que sirven y como se lleva acabo una estrategia planteada en la superación del desarrollo de personal, mediante estos círculos para su implantación en la empresa

#### **- Definición**

Es un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en una área de trabajo en común y reportan al mismo supervisor y que se reúnen voluntaria y periódicamente y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora en relación con su trabajo, recomendando soluciones y presentándolas a la dirección para su estudio e implantación en la empresa.

#### **- Objetivos**

Crear una conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de la organización, a través del trabajo en equipo e intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afectan el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

#### - Atributos

- La participación es voluntaria.
- Grupos pequeños de 4 a 6 personas en talleres pequeños, de 6 a 10 en talleres medianos y de 8 a 12 en grandes
- Los miembros realizan el mismo trabajo relacionados lógicamente, es decir, suelen formar parte de un equipo que tiene objetivos comunes.
- Se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren.
- Cada círculo tiene un jefe que es responsable del funcionamiento de estos

La junta de gobierno de la dirección que establece los objetivos, las políticas y pautas de los círculos de calidad y sustenta los sistemas de cada uno mediante los recursos adecuados y el interés de la dirección.

En Grupo Modelo se realizan reuniones cada mes en los diferentes departamentos para corregir las acciones analizadas y revisar los resultados obtenidos para verificar si fueron las correctas según corresponda el caso., estos resultados se presentan en las auditorias de ISO que se hacen cada cuatro meses para revisar el avance.

### **2.21.1 Propósito de los círculos de calidad**

Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa, no se trata únicamente de incrementar las ventas sino de crecer en calidad, innovación, productividad y servicio al cliente es decir crecer cualitativamente para poder sustentar el futuro de la empresa en bases sólidas.

Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido. Los círculos aspiran a lograr que el lugar de trabajo sea mas apto para el desarrollo de la inteligencia y creatividad del trabajador.

Aprovechar y potencial izar al máximo todas las capacidades del individuo. El factor humano es el activo mas importante y decisivo de cualquier organización. Su potencial provoca un efecto multiplicador cuyos resultados suelen sobrepasar los cálculos y estimaciones optimistas.

Aquí se analizan los problemas que se reportan durante el mes y las soluciones definitivas para que no vuelvan a ocurrir así como se escuchan propuestas para corregir los errores existentes de acuerdo a la acción correctiva por lo cual en grupo modelo se cumple con el propósito de los círculos de calidad.

### **2.21.2 Principios de los círculos de trabajo**

- Reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel mismo que lo realiza.
- Respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad
- Potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo

- Referencia a temas relacionados con el trabajo

En Grupo Modelo estamos convencidos que la participación del personal de cada área en especial del departamento de recursos humanos posibilita y facilita la detección de áreas de oportunidad con sus debilidades y fortalezas así como los requerimientos del departamento para ser tomados en cuenta.

### **2.21.3 Condiciones de los círculos de trabajo**

- Participación voluntaria
- Formación, el reciclaje de las personas debe de ser continuo y nunca rutinario.
- Trabajo en grupo, el espíritu de equipo favorece una sana competencia entre los distintos círculos y esta se traduce en ideas como en soluciones
- Grupo democrático debe de elegirse a un líder.
- Respeto al compañero, meritos colectivos y nunca individuales. Las ideas y mejoras surgidas como fruto del trabajo del círculo son patrimonio del equipo.
- Grupo reducido, funciona mejor aquellos círculos compuestos por poco individuos
- Reuniones cortas y en tiempo de trabajo
- Respetar el horario una vez fijado
- Reconocimiento explícito y formal por parte de la empresa

➤ Apoyo de la Alta Dirección

Las reuniones en grupo modelo en el departamento de recursos humanos duran aproximadamente 2 horas donde todos los integrantes firman y elaboran una minuta de trabajo sobre puntos tratados

#### 2.21.4 Aspectos Técnicos de los Círculos de Calidad

Las técnicas principales y básicas que se utilizan en este contexto son:

- ❑ "Brainstorming" o generación espontánea de ideas, esta es una técnica donde se procura que los participantes den el máximo número de ideas sobre un tema propuesto, importando no la calidad de las mismas sino su cantidad y procurando que las ideas sean originales y creativas.
- ❑ Técnicas de registro de la información, principalmente la hoja de registro (checklist) y el muestreo.
  - Hoja de registro permite al círculo organizar la información obtenida en un formato que puede ser fácilmente entendible y analizable. En la parte izquierda se anotan los elementos, características o medidas a observar. La columna siguiente sirve para tabular; esto es, para anotar una marca cada vez que se contraste con el fenómeno correspondiente y la última columna se destina a las frecuencias totales de cada ítem.
  - Muestreo sirve para economizar el trabajar con muestras representativas, en lugar de con toda la población de elementos. Existen dos tipos de muestreo: el simple y el sistemático.
- ❑ Técnicas de análisis de la información, donde incluimos las tablas resúmenes de información, diversos tipos de gráficas (lineales, de barras, circulares, etc.) y al análisis de Pareto. Conseguimos obtener todos los datos en un formato visualmente atractivo.

- Técnicas de análisis de problemas, donde sobresale el diagrama de Ishikawa de Causa-Efecto que es una representación gráfica de la relación que existe entre las causas potenciales de un problema o efecto mismo. También se suele utilizar el diagrama de seis palabras que es un método para explorar " lo que el problema es y lo que no es ".

En grupo modelo se analizan los problemas, se buscan las causas, aportando soluciones y verificando los avances mediante seguimientos así como los logros obtenidos donde las propuestas las hacen todos los miembros del grupo del departamento de recursos humanos.

#### **- Evaluación de la Viabilidad de un Programa de Círculos de Calidad**

La evaluación de la viabilidad se basa en el supuesto de que "Los círculos de calidad no son aptos para cualquier organización" y por tanto, para reducir el riesgo de fracaso habrá que evaluar la compatibilidad de la organización con los supuestos de la técnica.

Fitzgerald y Murphy proponen un método para evaluar la receptividad de la organización al cambio en base a tres niveles:

1.- Nivel de mantenimiento que hace referencia al grado de satisfacción de la dirección con la forma en que la organización opera actualmente.

2.- Nivel sinérgico que pretende medir las condiciones existentes cuando los individuos han encontrado formas de trabajar en armonía. Las actitudes organizacionales positivas y la existencia de grupos de trabajo armoniosos facilitarían el cambio.

3.- Nivel ambiental que hace referencia a las influencias que ejercen las fuerzas externas a la organización, cuanto mayores son las presiones ambientales externas mayor es la probabilidad del cambio.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Administración de Recursos Humanos, Fernando Arias Galicia, ed. Trillas, 7ª. 1980

#### - Puntos Focales de los Círculos

**CALIDAD:** Se puede considerar como el gran objetivo de los círculos; Los mercados son cada vez mas competitivos y los clientes tienen un mayor nivel de educación y exigencia que provoca que la calidad sea una preocupación central para la mayor parte de las empresas.

**PRODUCTIVIDAD:** Los círculos pueden colaborar a incrementar la productividad en un sentido mas amplio en todas las áreas de la empresa, vienen a ser la resultante de una correcta ampliación del conjunto de los recursos de la empresa, un índice fiable es que todos los recursos estén bien dirigidos y administrados.

**MEJORA DE COSTOS:** El conocimiento de los costos evita el despilfarro y la mala administración de los recursos. Los círculos de calidad pueden colaborar decisivamente a la hora de reducirlos estos.

**MOTIVACIÓN:** Gracias a los círculos se puede mantener una motivación constante de los empleados ofreciéndoles oportunidades de participar en objetivos de la empresa y sentirse valorados por el trabajo bien hecho.

**INTEGRACIÓN:** Los círculos facilitan la ruptura de los comportamientos estancos y hacen que sus integrantes se conozcan mas y mejor junto con sus necesidades y problemas laborales.

**REORGANIZACIÓN:** Cuando la reorganización puede ser lenta en el tiempo y no son necesarias las decisiones drásticas y urgentes, es una buena alternativa encomendar a los círculos el estudio de una reorganización.

# **Capitulo 3**

### **III Auditoria de Recursos Humanos**

#### **3 Concepto y Aplicación de la Auditoria de Recursos Humanos en Cervecería Modelo.**

Según Arias Galicia la Auditoria de Recursos Humanos es un examen objetivo, minucioso y lógico de los objetivos, políticas, sistemas, controles y aplicaciones de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo y la estructura de la organización que tiene a su cargo un instrumento de la función del control en la Cervecería Modelo de México se percibe a la auditoria de recursos humanos como un examen crítico de las actividades y sub actividades como contratación y despido, administración de sueldos, relaciones industriales, organización, capacitación, y desarrollo para el servicio del empleado apegándose al régimen legal, con la finalidad de definir problemas que estuviesen obstaculizando la eficiencia en su manejo.

Para establecer este criterio en la empresa en estudio, la cervecería modelo requirió la asesoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos a.c.

La auditoria de recursos humanos, en la cervecería modelo se percibe como un instrumento para examinar y evaluar aspectos de personal con fines de administración, información, dirección y control.

En la institución en estudio la auditoria de recursos humanos permite evaluar la preparación del personal y el aprovechamiento de sus actitudes y habilidades innatas, las cuales redundan en un mejor desempeño del personal a fin de analizar sus logros y las posibles alternativas para una mejoría de lo realizado a corto plazo, por Ej., durante un año y a largo plazo a mas de tres años dentro de grupo modelo. La función de auditoria de recursos humanos requiere del examen y evaluación de las políticas, procedimientos y programas que se están aplicando al respecto en la forma de operar de una empresa, la practica periódica de esta auditoria, permite un constante análisis comparativo, la obtención de elementos objetivos de juicio, para sugerir mejoras en las actividades y funciones, así como señalar las fallas, detectar las áreas críticas y así mismo sugerir mejoras para nivelar el bajo rendimiento del capital humano y minimizar problemas lo que implica alta rotación y deficiente planeación de personal en cervecería Modelo esta auditoria de recursos

humanos nos permite certificarnos a partir de ISO 9000 cada cuatro meses en forma interna y dos veces al año en forma externa en el proceso de reclutamiento y selección.

### **3.1 Ubicación de la Auditoria de Recursos Humanos en la Empresa**

Como sabemos la auditoria de recursos humanos, ubicada jerárquicamente dentro de la administración de la empresa siempre es responsabilidad de la alta dirección y en cervecaría |Modelo se coincide con este encuadre a partir de las expectativas de la dirección de recursos humanos tomando en cuenta las actividades de personal por medio de una división de la compañía que analizan los ángulos relevantes sobre el desempeño de las personas en grupo modelo, cuya trascendencia radica en:

- a. Identificar a la persona responsable de cada actividad
- b. Determinar los objetivos postulados por cada actividad
- c. Verificar las políticas y los procedimientos que se utilizan para el logro de esos objetivos
- d. Efectuar muestreos de los registros del sistema de información sobre el personal, para determinar si se están aplicando adecuadamente las políticas y los procedimientos
- e. Preparar un informe especificando nuevos objetivos, políticas y procedimientos
- f. Desarrollar un plan de acción para corregir las desviaciones en objetivos, políticas y procedimientos
- g. Efectuar seguimiento del plan de acción

Para Cervecería Modelo en una auditoría global de la situación de personal, se evalúa al capital humano al delegar autoridad en los gerentes de línea para que supervisen la aplicación racional de políticas y procedimientos, en nuestra institución, los gerentes saben que si una regla no es respetada la auditoría de recursos humanos debe de detectar esa irregularidad y proceder a aplicar medidas correctivas para justificar la normatividad jurídica en el manejo de administración de recursos humanos lo que implican poder manifestar un clima sano a partir de una base legal.

### **3.2 Metodología de la Auditoría de Recursos Humanos**

En principio, el estudio metodológico de esta estrategia es necesario para mantener un equilibrio entre los objetivos de la compañía y las necesidades sociales y la de los empleados, este esfuerzo metodológico, nos brinda una mejor orientación a futuro por lo cual los problemas de la dirección de recursos humanos se pueden minimizar y/o desaparecer en virtud de que en la Cervecería Modelo de México la auditoría de recursos humanos es manejada por especialistas en la materia contemplando la siguiente logística:

1. Definición y formulación del problema
2. Marco de referencia
3. objetivo general
4. Planteamiento de la hipótesis
5. Confección de encuestas para validar la hipótesis
6. Selección de un muestra significativa de la población activa y proceder a realizar la encuesta planificada
7. Diagramación de una planilla de calculo y volcar los datos obtenidos en el cuestionario
8. Clasificar a los encuestados según sus respuestas, graficar los datos obtenidos según preferencias
9. Elaborar recomendaciones y conclusiones que permitan relacionar motivaciones y grado de satisfacción de las necesidades de los trabajadores en estos días.

Cabe aclarar que para efectos de esta tesis que para explicar de una mejor forma y siguiendo una sola línea de investigación la metodología aquí expresada se analizó fuera de capítulo dentro de este documento, esta nota aclaratoria se manifiesta con el afán de no confundir y guiar bajo la mejora continua al lector en turno para evitar conflictos en la estructuración y redacción de esta tesis profesional.

### **3.3 Técnicas de Evaluación en la Auditoría de Recursos Humanos en la Cervecería Modelo**

Existen técnicas que nos permiten validar instrumentos para efectuar la investigación de personal dentro de la cervecería modelo de México como por ejemplo las entrevistas, dentro de esta institución son valiosas en virtud de que los comentarios que surgen de ellas ayudan al comité de evaluación a identificar áreas que se pueden mejorar, las críticas hechas por el personal pueden poner de relieve las acciones que el departamento deberá emprender a fin de satisfacer tanto las necesidades de los empleados como de la organización. La entrevista de salida constituye otra fuente de información, se lleva a cabo con los empleados que abandonan la organización, los comentarios del empleado se registran cuando se produce la separación y el comité estudia posteriormente el documento para determinar las causas de insatisfacción como otros conflictos.

Encuestas de opinión, en Cervecería Modelo de México, también se les denomina sondeos de actitudes, las entrevistas consumen mucho tiempo, son costosas y generalmente deben limitarse a pocas personas, mediante cuestionarios cuidadosamente preparados se puede obtener una descripción más precisa del estado real de determinados aspectos de la organización, así mismo es probable que los cuestionarios conduzcan a respuestas más honestas y confiables si son redactados para responder con absoluta veracidad y expresión para establecer una conducta cuyas tendencias mejoren la calidad de vida de nuestros encuestados.

Análisis de los registros de recursos humanos, se llevan a cabo para asegurarse de estar cumpliendo las políticas de la compañía y aspectos legales relativos principalmente a seguridad e higiene, evaluación de las quejas de los empleados y evaluación del programa de compensaciones y prestaciones concedidas por la Ley Federal del Trabajo

Experimentación de técnicas de personal, permita la comparación entre un grupo experimental y uno de control en condiciones realistas se estima que en la práctica muchos gerentes sean reacios a ella, pero en el modelo nuestros gerentes de personal no le restan importancia por que es una técnica que permite elevar la moral del grupo, lo que elimina el grado de desconfianza que se genera entre los no seleccionados para participar en los programas de integración e inducción de personal, los empleados que son parte de los grupos experimentales pueden considerarse manipulados, como se sabe todo experimento puede arrojar resultados que no sean totalmente claros o confiables, esto en el modelo de México es cierto por lo que se trabaja con un margen de error de menos del 5%, debido a cambios en el entorno laboral o simplemente por el contacto diario y el intercambio de información que puede ocurrir entre los grupos<sup>11</sup>.

Información externa, las comparaciones con otras organizaciones y con el entorno proporcionan perspectivas para evaluar las políticas de la compañía, ciertos datos externos se pueden obtener con relativa facilidad en tanto otros requieren considerables esfuerzos, los datos más difíciles de obtener se refieren a información especializada sobre la competencia.

---

<sup>11</sup> Diagnostico Administrativo, Victor Martinez, Ed. Trillas, 2ª edición. 1998 Pág. 240-245

### **3.4 Informe de Auditoria**

En este apartado el objetivo central para Cervecería Modelo es lograr el máximo provecho de los recursos humanos tomando en cuenta sus expectativas necesidades y tendencias por lo que en plan práctico se requiere en principio una descripción de puestos que debe contemplar cuatro puntos básicos como lo son:

- 1.- Descripción genérica del puesto de trabajo
- 2.- Descripción Cuantitativa del puesto de trabajo
- 3.- Situación del puesto de trabajo en la estructura organizativa
- 4.- Situación externa del puesto de trabajo tomando en cuenta el desempeño laboral.

### **3.5 Auditoria de R.H. para evaluar la estancia del empleado en la Empresa**

El informe de Auditoria de recursos humanos dentro de la institución en estudio nos permite confirmar que existe un proceso de análisis detallado del personal actualmente empleado y una previsión de los cambios esperados el cual tiene como objetivo, conocer la situación y necesidades de la empresa en el futuro por lo cual este informe nos permite supervisar los cambios en el ámbito de personal que dentro de la empresa se puedan producir.

En Cervecería Modelo de México, se llevan a cabo inventarios de calificación para obtener información sobre elementos como el historial de desempeño del empleado, estos se pueden realizar manualmente o computarizados, en los cuales se muestra la educación, carrera, interés de desarrollo, idiomas habilidades especiales, para utilizarse en la proyección de los candidatos internos para promoción en las mismas áreas o en áreas diferentes.

La previsión de las necesidades de recursos humanos de la organización puede hacerse aplicando varios métodos como por ejemplo el método de estimaciones de la gerencia que determina las conductas de índole motivacional y moral para que el empleado se ponga la camiseta y su participación promueva la cultura organizacional dentro de Cervecería Modelo de México, las técnicas específicas de análisis de recursos humanos permiten que se minimice por lo menos en un 10% el índice de rotación de personal ya que este se muestra como un identificador relacionado

con toda la fuerza de trabajo de una empresa en un tiempo determinado, este índice de rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones , desarrollar diagnósticos o promover acciones que permitan eficientar el rendimiento del capital humano en la empresa.

Para cervecería modelo para que este Índice de rotación tenga consecuencias positivas deberá de reforzar su interés en la actitud y el comportamiento del personal en el trabajo con el propósito de adaptar dichas actitudes al medio ambiente organizacional que fomente una excelente calidad de vida en el trabajo.

El informe de auditoria de recursos humanos en grupo modelo, también percibe las condiciones externas que influyen en gran medida desde el reclutamiento, originado por los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, en esencia, para grupo modelo el reclutamiento externo se realiza de manera muy detallada por que un nuevo empleado a nivel alta dirección, deberá de vencer nuevos retos como agente de cambio, lo que implica que el candidato ya formando parte de la organización fortalezca y mejore las condiciones de vida en toda la estructura formal de cerveceria modelo de México.

En este informe se percibe también un equilibrio entre la oferta y la demanda para hacer competitiva la mano de ora calificada en la organización, l que determina que el capital humano en cerveceria modelo sea de primera calidad y se comprueba que acepta y esta preparado para integrarse al proceso de solución de problemas lo que implica hablar con éxito de la integración de los círculos de calidad lo cual reduce el riesgo de fracaso mediante la evaluación compatible que existe entre hombre, función, técnica, capacidad interés y habilidad para la resolución optima de los conflictos en el ámbito laboral.

En la práctica para Cerveceria Modelo de México una auditoria de recursos humanos. Permite estandarizar el aprovechamiento que espera cada uno de sus departamentos en este caso del personal ocupado dentro de los mismos contribuyendo en aspectos como la mejora de la productividad, además de contribuir al objetivo de incrementar la ventaja competitiva del departamento de personal, también debe de cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal, el logro de estos depende también el poder servir a sus integrantes mediante una filosofia proactiva, todo esto ayuda de manera absoluta a la evaluación de practicas con la finalidad de mejorar procedimientos y políticas relacionadas con la administración de recursos humanos en cerveceria modelo de México.

### **3.6 Registro del Empleado**

A cada miembro que forma parte de la empresa, se le ira formando un expediente en el cual se lleven todos los registros con el fin de guardar información acerca del mismo durante su estancia.

Esta información es indispensable para el área de recursos humanos ya que en ella se llevan datos referentes a la situación que refleja el empleado y este debe irse actualizando de acuerdo a los cambios que surjan durante su permanencia dentro de la empresa

### **3.7 Control de Asistencias**

El escape será un medio de control interno que nos muestra la asistencia y puntualidad del empleado dentro de la organización donde la persona presta sus servicios. Esta tarjeta será entregada al nuevo empleado en el momento de ingresar a laborar por parte de recursos humanos, este medio electrónico será checado a las horas de entrada y salida por el supervisor en turno dependiendo de los horarios de trabajo establecido en la cerveceria modelo, teniendo contacto con los relojes checadores que para tal efecto se tengan.

El escape es un medio de control por que nos sirve para establecer y registrar estadísticas que nos determinen el ausentismo y el retardo de los empleados para tomar decisiones y medidas correctivas al respecto.

El escape es un auxiliar importante en todo lo referente a la forma de proceder en cuanto a retardos, faltas, autorizaciones y esto queda sujeto a las condiciones generales de trabajo impuestas en la Cervecería Modelo de México.

### **3.8 Alta ante el IMSS**

Todo empleado que labora en cervecería modelo de México, en su calidad de empresa privada y según lo previsto por el Art. 123 constitucional, tendrá derecho a recibir las prestaciones entre las que se encuentra el IMSS es decir que en el momento de ser dados de alta en la empresa, el área de recursos humanos en Cervecería Modelo de México procederá a llenar la forma que se denomina *AVISO DE INSCRIPCIÓN DEL TRABAJADOR*.

Este se debe hacer máximo en cinco días después de la fecha de contratación a la empresa y debe de efectuarse un registro de alta al IMSS por cada empleado que tenga derecho a ser afiliados.

### **3.9 Modificación de Salario al IMSS**

Cada vez que exista alguna modificación en el salario de nuestro empleado debemos de dar aviso al IMSS con el fin de realizar los cambios necesarios dentro de nuestra nómina.

### **3.10 Aviso de Baja al IMSS**

Cuando un empleado suspende definitivamente sus labores de la empresa se debe notificar al IMSS para dar de baja al empleado, esto debe hacerse inmediatamente al egreso del empleado con el fin de evitar gastos a la empresa.<sup>12</sup>

### **3.11 Análisis de Puestos**

La técnica del análisis y la evaluación de puestos, responde a una necesidad de cada empresa, en este caso en particular de la Cervecería Modelo de México, para saber en un momento que característica deben de reunir sus componentes y cuanto deban constar al momento de evaluar

---

<sup>12</sup> Ley del Seguro Social y sus reglamentos, McGrawHill, 1998. Pág. 94

tales condiciones o características, es decir, que la empresa deba conocer con certeza lo que cada empleado realiza o deba realizar y la destreza que requiera para ello.

Para los directivos de recursos humanos en cervecera modelo de México es una excelente herramienta para fijar en forma y de la manera mas justa las políticas de administración de sueldos y salarios en base a las características de cada puesto.

Se tiene una idea global y precisa de cada puesto y los elementos que los componen para ordenar en forma sistemática a cada puesto para que al aplicar la técnica tengamos plenitud y certeza en la información de acuerdo a los siguientes puntos:

- A Recabar datos necesarios con plenitud y exactitud del puesto
- B Separa los elementos objetivos que componen el trabajo de los objetivos que deba poner el empleado
- C Reorganizar dentro de cada uno de estos puntos los datos correspondientes de cada hoja
- D Registrar los datos obtenidos clara y sistemáticamente
- E. Organizar el cuidado y manejo conjunto de los resultados del análisis.

#### **3.11.1 Actividades Previas**

- a Aprobación de la Dirección General de la empresa
- b Determinación de los objetivos empresariales del análisis de puestos
- c Información al empleado (cambio de mentalidad)

#### **3.11.2 Recopilación de Datos**

Resumimos en los siguientes puntos a los principales medios que integran cada puesto

- a) la observación directa
- b) Informes del trabajador
- c) Informes de supervisores
- d) Testimonios

### **3.11.3 Objetivos Generales**

- a) Establecimiento ordenado y lógico de un catalogo de empleos
- b) Mejorar las políticas de administración de sueldos y salarios
- c) Ubicar los puestos en relación a las categorías
- d) Tener mejor estructurado los tabuladores de sueldos de la empresa

### **3.11.4 Contenido del Análisis de Puestos**

- a) Título del puesto
- b) Posición en la estructura de la empresa
- c) Objetivo del puesto
- d) Puestos de supervisión directa
- e) Relaciones internas o externas
- f) Responsabilidades
- g) La autoridad
- h) Descripción específica de las labores
- i) Equipo, material, herramienta e instrumental a su cargo

# **CAPITULO 4**

#### **IV. EVALUACIÓN Y REPORTE FINAL DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS EN LA CERVECERIA MODELO DE MÉXICO SA DE CV**

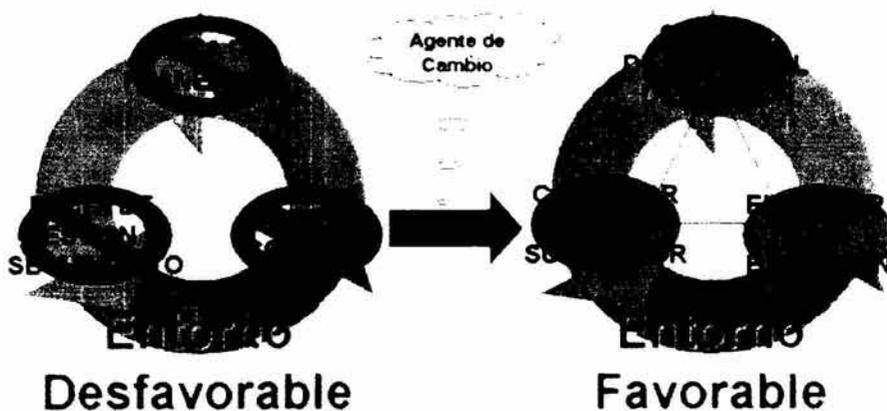
##### **4. Administración del Capital Humano**

Es una función operacional relativamente reciente ya que en México este enfoque es reconocido desde hace aproximadamente 12 años, como labor de el administrador para apoyar a la administración de personal, en Cervecería Modelo de México, contempla la dotación de recursos humanos, la integración, la capacitación y el desarrollo del personal considerando que la estructura de esta empresa tiene como soporte la administración de un sistema de recursos humanos afines a los requerimientos de Grupo Modelo con el propósito de aprovechar las destrezas de especialistas para hacer frente y resolver problemas administrativos, complejos y críticos.

En la Cervecería Modelo de México, la administración del capital humano permite mantener con eficiencia las políticas de nuestro personal actúa como enlace entre la organización formal, los trabajadores y el mercado de trabajo. Coordina los programas de seguridad y presta asesoría técnica a los gerentes de área en asuntos de personal.

En Grupo Modelo se establece que la administración del capital humano la constituyen las personas para manifestar su responsabilidad a favor de toda la organización a través de una integración profesional para eficientar el trabajo de las gerencias de línea y el departamento de personal lo que delimita eficientar la planeación de recursos humanos, selección, control y disciplina del personal. Para una empresa líder en el ramo de la industria cervecera como es Grupo Modelo el desarrollo de capital humano debe de ser funcional dentro del ámbito de la administración moderna, lo que significa que nuestra fuerza de trabajo se encuentra en optimas condiciones para producir con eficiencia, con madurez y plena estabilidad emocional para definir la competitividad de nuestro personal y justificar la necesidad de ampliar los mercados para colocar a nuestra fuerza de trabajo con plena capacidad de producción a gran escala. Esto nos lleva a tener al 100% un crecimiento de la fuerza de trabajo a eficientar la complejidad de puestos de gerentes de área y a consolidar la aprobación de leyes y reglamentos laborales para contar con gente cien por ciento profesional, especializada en este ramo por lo que es fundamental la administración del capital humano dentro de nuestra empresa para mantener plenamente un estatus de nuestro personal, lo cual consolida la cultura organizacional de nuestra empresa mejorando la imagen corporativa de nuestro negocio gracias a las destrezas psicosociotécnicas de nuestro personal

como por ejemplo, su actuación con actitud madura y el desempeño de su rol como agentes de cambio, lo que trae como consecuencia una mayor integración, aceptación e identidad como parte de nuestros valores, principios, misión y visión de nuestra organización a partir de una administración estratégica que nos permite justificar el incremento de la calidad de la fuerza de trabajo contratada y concientizada.



#### 4.1 Impacto Económico

Para Grupo Modelo el impacto económico es de trascendente importancia por que surge a partir de las aplicaciones de evaluación de proyectos de inversión contando con un soporte de evaluación de opciones estratégicas comerciales a partir de una planeación financiera estratégica por lo que la percepción económica de nuestro negocio hace referencia al reclutamiento, selección, integración y desarrollo de nuestro personal considerando su participación con nosotros en un promedio de mas de cinco años por lo que su identidad con nuestra compañía beneficia al 100 % su participación sabiendo de antemano que forma parte exitosa de nuestra población económicamente activa lo cual le permite encontrar a nuestro personal una inducción buscando ser un empresario independiente pero a la vez comprometido con nuestra empresa ya que la cerveceria modelo de México, siendo líder en México y en el mundo abate el desempleo 1.5 % en relación al comportamiento del PIB ( Producto Interno Bruto ),tal y como lo señala INEGI ( Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática )en su reporte del trimestre abril-junio de 2003 dentro del ramo cervecero.

Por esta razón la microeconomía analizada en nuestra empresa nos permite hacer una evaluación del capital humano para ofrecerle una remuneración justa equitativa y rentable dentro de los tres niveles de apertura a nuestra organización formal, como ejemplo hacemos referencia a que el gerente de producto recibe un salario de \$40,000 pesos mensuales con prestaciones superiores a las que marca la ley, nuestro supervisor de marca se hace acreedor a un salario de \$25,000 pesos mensuales mas prestaciones de ley y los promotores y vendedores perciben un salario dentro del tabulador de \$4,000 pesos mensuales mas prestaciones de ley.

La matriz de inversión permite afirmar para Cervecería Modelo de México que como principal herramienta de índole económica contamos con el análisis de la cartera de negocios para que la administración del capital humano se sustente como el recurso mas fuerte dentro de nuestros negocios por lo tanto mas rentable por lo menos en un 15%, al periodo anterior lo que nos permite no tener escasez de recursos monetarios adaptándose a ellos para consolidar la potencialidad de nuestra fuerza de trabajo, lo que origina contar con una política de dividendos ya que es importante equilibrar nuestras necesidades económicas en base a los recursos disponibles, se intenta conseguir este equilibrio a nivel interno a partir de una estructura financiera que tenga flexibilidad, que significa ser la capacidad de la empresa para manejar adecuadamente nuestro inventario de recursos humanos lo que implica mantener nuestra posición competitiva y capacidad de reacción ante la competencia.

Nuestra economía nos permite reducir costos de capacitación y operación en un 20% respecto a los ejercicios y periodos anteriores por lo tanto contamos con una variable dependiente que nos permite evaluar ofertas así como mejorar la planeación de recursos humanos evitando un apalancamiento financiero de por lo menos un 10% menor al año 2002.

#### **4.2 Impacto Social**

Esta significado para Grupo Modelo de tal manera de que existe gente acostumbrada a vencer retos a partir de poseer una cultura general apropiada con plena madurez con amplios valores que conozca su trabajo y que sea responsables.

Desde el punto de vista social Cervecería Modelo de México cubre preferentemente la promoción y el patrocinio de eventos de importancia nacional e internacional como lo son apoyos a equipos de fútbol profesional y amateurs como es el caso de el club deportivo Toluca, Santos de Torreón, , así como la organización, promoción del maratón del pacifico que sirve como marco para la selección de atletas a juegos olimpicos y panamericanos entre otros, este impacto social también se ve reforzado por un apoyo legal para justificar como parte de un entrenamiento y capacitación ya que para nuestra institución todas persona que se somete a un programa de entrenamiento y capacitación lo hace por tener plena conciencia de que la empresa les da la oportunidad de prepararse y que si la aprovecha o no e con el propósito de consolidar su autorrealización integral

es decir, tanto como ser humano como profesional sino también como una persona que se exige a si misma para ser un ejemplo o modelo a seguir situación que coincide con nuestro eslogan que a la letra dice "Gente Calidad Modelo, Modelo de Calidad".

#### **4.3 Impacto Legal**

Grupo Modelo fundamenta la necesidad legal relacionada a la administración del capital humano en referencia a la ley federal del trabajo en su artículo 25 frac 3, que establece que deberá tenerse por escritos el servicio o servicios que deban prestarse los que se determinarán con la mayor precisión posible asimismo el Art. 47 frac. 11, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo sin incurrir en la responsabilidad al desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin cusa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado. Por ultimo el Art. 134 en su frac. 4ª marca como obligación de los trabajadores ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma tiempo y lugar convenidos.

Para Grupo Modelo la necesidad legal de valorar al capital humano permite disminuir posibles causas de conflicto que perjudicaran un ambiente de trabajo agradable por lo que la situación legal respalda ampliamente la relación laboral mejorando el rendimiento de nuestros trabajadores en función de eficientar derechos mejorando el esfuerzo para que nuestra relación laboral sea justa, equitativa y estable como se sucita actualmente.

#### **4.4 Desarrollo de los Recursos Humanos**

En este ámbito para la Cervecería Modelo de México los recursos humanos pueden ser incrementados básicamente por dos métodos :

- A) Por el descubrimiento de esos recursos
  
- B) Por la educación mediante nuevos conocimientos, expectativas, experiencias y enfoque mejorando actitudes, por lo que podemos hace referencia a la adquisición intelectual por parte de un individuo, de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos asi como las herramientas necesarias para usarlos.

Para nuestra empresa desarrollo es sinónimo de educación ya que nuestro trabajador invierte en si mismo en su oportunidad para incrementar su capacidad humana y aumentar las posibilidades que tiene como productor de un trabajo profesional en favor de nuestra empresa tomando en cuenta el logro de un aprendizaje que es significativo como un proceso activo que requiere de inversión en tiempo y energía por eso se habla de capital humano, en Grupo Modelo creemos que el individuo es un capitalista puesto que a mayor inversión en su educación mayores serán su ingresos lo cual va a mejorar su poder adquisitivo a favor de si mismo y por lo tanto de su familia.

#### **4.5 Elaboración de Programas de Capacitación**

Dentro de Grupo Modelo la función de capacitación debido a su importancia requiere de efectuarse con el apoyo de un proceso administrativo propio que incluya la planeación, integración, dirección y control, en este apartado dentro de la cervecera modelo de México se señalan las necesidades a partir de una DNC al establecer un programa que como modelo cubre una primera etapa que implica la identificación del sistema donde la labor del departamento de recursos humanos se apoya en información que existe dentro de la institución como por ejemplo el proceso de selección de personal, el inventario de recursos humanos, el análisis de puestos, la organización formal, la descripción de funciones y las necesidades de desarrollo de personal en la empresa.

Dentro de una segunda etapa se encuentra las necesidades y requerimientos de los integrantes de un sistema receptor, con esta etapa se deberá investigar al detalle cuales son los requisitos que en materia educativa los individuos futuros sujetos de un programa de capacitación deban poseer para realizar su tarea con el grado de excelencia requerido, esta etapa deberá proporcionar una discrepancia entre lo que es y lo que debiera ser siendo esta característica sumamente importante puesto que proporciona un punto de referencia objetivo y medible para ser utilizado posteriormente en el plan de capacitación propuesto.

Como tercera etapa se contempla el establecimiento de la misión del sistema productor en el problema a tratar en esta etapa el departamento de capacitación establece con toda claridad y objetividad su misión en relación al problema a tratar, entendiéndose esto como objetivos generales, la filosofía y valores que influirán en las acciones a tomar.

Cuarta etapa, establecimiento de metas en esta etapa se deberán de cumplir los propósitos de capacitación que en forma directa respaldan a la misión de la empresa, nuestras metas en cerveceria Modelo de México deben de ser cuantificables realistas así como promotoras de la calidad de vida en el trabajo lo que implica un apoyo absoluto a favor de nuestra cultura organizacional para consolidar nuestro posicionamiento al ser una empresa que capacita personal con expectativas de líder , lo que coincide con nuestro producto líder para mantener y superar nuestro estatus quo al 100 %.<sup>13</sup>

Quinta etapa, en Cervecería Modelo de México el programa de capacitación nos permite ejecutar tres estrategias que a nivel profesional de terminan :

- a) Conocimientos y experiencias del trabajo a realizar
- b) Habilidades para la implementación
- c) Recursos necesarios para su consecución

Esta situación nos permite identificar de manera secuencial la elaboración de un programa de capacitación dentro de nuestra empresa

---

<sup>13</sup> Como conducir la Capacitación Martín Orridge ED. Panorama 1ª edición, 2001

#### 4.6 Plan de Desarrollo Integrado del Negocio

En Grupo Modelo nuestro plan de capacitación representa los intereses de nuestra gente, esto se deriva de la identidad que existe entre la capacitación como herramienta para hacer un plan de vida y carrera en nuestra empresa y la gente que busca su desarrollo en forma sistémica con el objetivo de ampliar sus capacidades y apoyar la implementación de la estrategia corporativa por lo que la capacitación permite tomar en cuenta a :

- ❑ Todos los empleados de nuestra empresa líder
- ❑ La totalidad de carrera de todos los empleados
- ❑ Toda la diversidad de procesos empresariales y gerenciales
- ❑ Todos los productos y servicios incluyendo las prioridades de proyectos futuros

La capacitación y desarrollo de la gente a través de un plan analíticamente estudiado e implementado en Grupo Modelo por nuestros directivos de alto rendimiento está orientado a que nuestros recursos humanos comprendan que el factor crítico del éxito puede identificarse como tener una actitud de que el cliente es primero.

El plan de capacitación nos permite a parte de las cinco etapas anteriores, ejercer un taller de requerimientos donde su propósito fundamental es identificar las brechas de habilidades, conocimiento y experiencia del personal que afectarían al logro de la misión empresarial. Los participantes serán seleccionados entre los entrevistados de acuerdo a las expectativas de su Currículo de vida y los responsables de la función de capacitación.

Dentro de este taller de requerimientos se fija un plan de acción que implica la definición de prioridades identificación a los poseedores de la capacitación identificación de los enfoques de capacitación y establecimiento de puntos de referencia para el diseño y desarrollo de un curso.

En Grupo Modelo se establece la cascada de capacitación en preguntas esenciales que a saber son: que se necesita?, por que se requiere?, cuando se aplicara?, donde se usara?. En base a la obtención de respuestas se refuerza el plan de capacitación planteando un segundo nivel de cuestionamientos de importancia como lo son que capacidades específicas se necesitan?, por que se necesitan estas capacidades?, cuando se aplicarían estas capacidades? y donde se aplicarían estas capacidades?.

En Grupo Modelo cerramos la brecha de aprendizaje a través de nuestro plan de capacitación después de efectuar este análisis preparando al instructor por lo que este debe de estar al tanto del tema que va impartir y debe de estar de acuerdo con el coordinador respecto del enfoque del tema, el instructor se integrara al aprendizaje en grupo a través de modelos descriptivos para justificar un aprendizaje cooperativo que implica fases de aprendizaje en grupo, donde los puntos fundamentales son:

#### 1.-Formación

La fase de olfatear donde se define la membresía, se exploran las similitudes entre instructor y capacitado

#### 2.-Discusión

La fase de control donde se establecen las reglas operativas o de toma de decisiones, se maneja un orden y se establece un estilo de liderazgo

#### 3.-Normatividad

La fase de cohesión donde se fijan las relaciones funcionales y se establece la interdependencia de los miembros del grupo

#### 4.-Desempeño

La fase de alta productividad, donde la colaboración y el afecto ocupan un lugar preponderante, existe una sinergia de grupo junto con un crecimiento tanto de los individuos como del propio grupo

#### 5.-Clausura

La fase de finalización donde la tarea se ha terminado y deja de existir el propósito de grupo.

### **4.7 DNC ( Detección de Necesidades de Capacitación )**

Este comienza a partir de la prevención de la operación fundamental que exige la función a ejercer mediante un puesto tipo posteriormente se desarrollan estudios estadísticos de índole cuantitativa y cualitativa para que por medio de una logística psicológica se siga el flujo del comportamiento humano en Grupo Modelo, posteriormente se realizan encuestas encaminadas a conocer los valores gerenciales de los diferentes miembros, se utiliza también la valoración del Q-Sort así como las encuestas de valores de venta además de exámenes psicometricos recurrentes .

La principal herramienta es la Encuesta de Valores Gerenciales (EVG) que sirve para grupo modelo como un indicador que delimita el conocer la personalidad de nuestro empleado a través de cinco aspectos fundamentales en la organización como lo son:

- Cambio
- Tarea
- Gente
- Sistema
- Cooperación

El cambio mide la capacidad del individuo de adaptarse a los diferentes medios ambientes relacionados con su entorno laboral. La tarea mide la actividad específica que determina el ejercicio de su rutina laboral acostumbrada, haciendo énfasis que en determinadas ocasiones por situaciones de urgencia, esta puede acarrear imprevistos o contingencias que ponen a prueba sus destrezas, habilidades y experiencias para cubrir las expectativas del puesto en situaciones de crisis, la gente en grupo modelo se identifica como un agente de cambio que de manera integral participa para cooperar a favor del desarrollo de nuestra organización, en cuanto al sistema afirmamos que este es de apertura total para agilizar las expectativas y tendencias de la gente por medio de una retroalimentación constante o feedback que determina el manejo de calidad y educación a nivel empresarial y la cooperación esta en función de la habilidad de nuestro personal de integrarse como un equipo compacto de trabajo aprovechando su vinculación a un círculo de calidad formal donde de manera interdisciplinaria y que cada integrante del mismo se identifica como líder de proyecto y consultor de negocios en el ámbito de la formación del capital humano en Cervecería Modelo de México.<sup>14</sup>

#### **4.8 Seguridad e Higiene**

En Cervecería Modelo sabemos que esta temática es de importancia por que influye en la capacidad de producción y en la mortalidad en esta empresa es importante cuidar factores del medio exterior que ejercen acción sobre el funcionamiento normal del organismo, la industria moderna, requiere de materias primas, todas de naturaleza química que en su manejo y transformación son capaces por si mismas o mediante sus derivados de desprender partículas sólidas, líquidas o gaseosas que absorbe el trabajador, produciendo el cuadro nosológico de la enfermedad profesional de que se trate, la absorción de estas sustancias puede efectuarse por la piel, el aparato respiratorio y el digestivo.

- **Factores Físicos**, se reconocen todos aquellos en los que el ambiente normal cambia rompiéndose el equilibrio entre el organismo y su medio, se citan defectos de iluminación calor o frío extremos, ruido y humedad excesivos, manejo de la corriente eléctrica, exceso o defecto de presión atmosférica, presencia de polvos en la atmósfera, radioactividad etcétera, estas

---

<sup>14</sup> Taller Desarrollo de Habilidades Gerenciales, LCG 2000,

situaciones negativas traen como consecuencia repercusiones en la salud como por ejemplo disminución de la agudeza visual, ceguera, vértigo, etcétera.

- **Factores Biológicos**, este tipo de factores tienen como origen la fijación dentro y /o fuera del organismo determinante es el manejo de parásitos o toxinas de bacterias que provocan el desarrollo de alguna enfermedad, como por ejemplo el paludismo, tétanos, etc.

- **Factores de Fuerza de Trabajo**, Todos aquellos que tienden a modificar el estado de reposo o movimiento de una parte de la totalidad del cuerpo vivo, es decir, a modificar su situación en el espacio y capaces de provocar enfermedades o lesiones ejemplos grandes esfuerzos físicos, que pueden provocar desgarraduras musculares, hernias, etc.

- **Factores Psicológicos**, La capacidad y la voluntad para trabajar dependen integralmente de la salud, o sea del grado de adaptación del individuo consigo mismo y con su ambiente, por lo tanto la adaptación del ser humano a los elementos que componen su actividad laboral constituyen un requisito indispensable para conservar y mejorar su salud.

En Cervecería Modelo de México se justifica la seguridad e higiene industrial por que permite desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, dando oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad, extensivas al hogar y la comunidad, cumpliendo con lo dispuesto en la legislación respectiva.

Para nuestra empresa la seguridad en el trabajo es fundamental por lo que a través de un conjunto de medidas técnicas, educacionales, medicas y psicológicas empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas.

En Grupo Modelo la prevención de accidentes es alcanzada por la aplicación de medidas de seguridad adecuadas y que solo pueden aplicarse acertadamente con un trabajo de equipo, en nuestra empresa creemos que nuestra seguridad es una responsabilidad de línea y una función de

staff, en Cervecería Modelo de México, seguridad en el trabajo tiene tres áreas principales de actividad que son:

- a) Prevención de accidentes
- b) Prevención de robos
- c) Prevención de Incendios

a) En cuanto a prevención de accidentes sabemos que es una consecuencia del trabajo que provoca directa o indirectamente lesión corporal o enfermedad hasta la cesantía de la vida, los accidentes de trabajo se clasifican en accidentes sin incapacidad donde después del accidente el empleado continua trabajando.

Accidentes con Incapacidad son los que se ocasionan en relación a la rutina física determinada por el exceso de confianza

Incapacidad temporal que es la pérdida total de la aptitud para el trabajo durante el día del accidente o durante un periodo menor de un año.

Incapacidad permanente parcial, que es la reducción de la capacidad laboral ocurrida durante un día o por un periodo menor de un año. en otros casos es provocada por:

- Pérdida de cualquier miembro o parte del mismo
- Pérdida de visión o reducción funcional de un ojo
- Pérdida de la audición o reducción funcional de un oído
- Cualquier otra lesión orgánica o funcional o psicológica que reduzca a menos de tres cuartos la capacidad del trabajo.

Incapacidad Total Permanente, es la pérdida total con carácter permanente de la capacidad de trabajo

b) Prevención de robos

Algunas medidas adoptadas son las siguientes:

- ❑ Control de entrada y salida de personal, es un control efectuado en la portería cuando entra y sale el personal.
- ❑ Control de entrada y salida de vehículos. Cuando se trata de vehículos de la empresa como camiones o automóviles se registra la entrada y salida mediante el número de vehículo, nombre del conductor y revisión de bitácora.
- ❑ Estacionamiento externo, Mantienen un estacionamiento de los carros de los empleados fuera del área de la fábrica para evitar el transporte clandestino de productos, componentes o herramientas.
- ❑ Rondas por lo terrenos o por el interior, permiten tener un control de vigilancia de la fábrica, principalmente fuera del horario de trabajo para supervisar y verificar o prevenir robos e incendios.
- ❑ Registro de maquinas equipo o herramientas, las herramientas o elementos utilizados por los operarios son depositados al final de cada jornada de trabajo en el respectivo almacén , para efecto de control y prevención de hurtos.
- ❑ Controles contables son efectuados principalmente en las áreas de compras almacén, expedición y recepción de mercancías, estos controles son revisados periódicamente por empresas externas a grupo modelo.

### c) Prevención de Incendios

Exigen una planeación cuidadosa principalmente cuando hay mercancías equipos e instalaciones valiosas para proteger. El fuego es una reacción química del tipo oxidación exotérmica en la que el oxígeno al quemarse libera calor por lo que para prevenir incendios se debe de tener una cuidadosa calificación de los combustibles como por ejemplo:

- Combustible sólido líquido o gaseosos
- Carburante, generalmente el oxígeno de la atmósfera
- Catalizador la temperatura.

La extinción de un incendio puede hacerse por medio de los siguientes principios:

- Remoción y aislamiento que implica neutralizar el combustible, consiste en retirar el material que esta en combustión, u otros que puedan alimentar o propagara el fugo
- Encerramiento y neutralización del carburante, consiste en reducir el oxígeno del aire en la llama e interrumpir la combustión del material envuelto
- Enfriamiento y Neutralización de la temperatura consiste en reducir la temperatura del material incendiado hasta acabar la combustión.

En Grupo Modelo en base a la ley federal del trabajo en el Art. 513 nos apoyamos para manejar la reglamentación de higiene industrial para preservar la salud de nuestros trabajadores y contener medidas preventivas de control en locales, centros de trabajo y medios industriales por lo que nos referimos a:

- I. Orientación y ubicación de los locales de trabajo
- II. Materiales de construcción
- III. Sistemas de ventilación
- IV. Procedimientos de calefacción
- V. Métodos de iluminación
- VI. Suministro de agua potable
- VII. Aseo de centros de trabajo
- VIII. Eliminación y transformación de basuras y materias de desecho
- IX. Servicio Médico, etc.

#### **- Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene Industrial**

Uno de los medios para prevenir los riesgos profesionales es la creación de las comisiones mixtas de higiene y seguridad, cuya finalidad principal es la de conocer las causas de los peligros y las condiciones insalubres dentro de los centros de trabajo y tratar de prevenirlos hasta el máximo, en Cervecería Modelo de México por lo tanto para nosotros es importante la interpretación práctica de Art. 509 de la LFT que a la letra dice:

*En cada empresa o establecimiento se organizarán las comisiones de seguridad e higiene que se juzguen necesarias compuestas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón para investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan.*<sup>15</sup>

En Grupo Modelo a partir del Art. 509 se contempla en base a la ley federal del trabajo el poner en práctica los requisitos necesarios para formar parte de dicha comisión:

---

<sup>15</sup> Ley Federal del Trabajo, ED. Diana Pág. 119

- ❑ Ser trabajador de la organización y estar vinculado al proceso de trabajo
- ❑ Poseer la instrucción y experiencias necesarias para el desempeño dl cargo
- ❑ Gozar de estimación por parte de los trabajadores
- ❑ NO ser afecto a bebidas alcohólicas, drogas, enervantes o juegos de zar
- ❑ Ser jefe de familia.

#### **4.9 Evaluación del Desempeño**

Para Grupo Modelo un buen sistema de evaluación del desempeño, representa un buen sistema de recompensas, los cuales nos servirán para orientar a la compañía en la dirección correcta de la administración de los recursos y como resultado obtendremos información adecuada sobre quien merece ser recompensado y quien no.

El sistema de recompensas en Grupo Modelo se concentra en la mejora continua y se vale de diversos elementos de refuerzo para reconocer el desempeño tanto del individuo como del grupo.

#### **Evaluaciones y Retribuciones**

En Grupo Modelo sabemos que nuestros empleados se esfuerzan por dar lo mejor de si y luchan constantemente para mejorar, sin embargo sabemos que las evaluaciones en grupo modelo así como las retribuciones no son suficientes para constituir una organización que pueda cumplir lo que se proponga, es por ello que en grupo modelo para lograr el máximo impacto, las retribuciones y evaluaciones sobre las cuales el departamento de recursos humanos diseña y se basa se definen en base a la concordancia que hay entre las distintas fuentes de inspiración de la excelencia como son el liderazgo de servicio, una misión de alto propósito, el crecimiento personal, el estado mental de estar facultado, compañerismo y trabajo en equipo.

#### **Recompensas**

En Grupo Modelo nos preocupamos por crear una CULTURA DE LOGRO es por ello que una de las directrices que el departamento de recursos humanos tiene es la de diferenciar entre el pago por idoneidad y las recompensas por desempeño.

#### **4.10 Uso de la Evaluación del Desempeño**

El pago por idoneidad es estable para cada uno de los empleados de grupo modelo y los empleados lo reciben por un desempeño aceptable de su trabajo. Las diferencias por desempeño son variables en el grupo y se otorgan por logros excepcionales que permiten estimular un desempeño por arriba de lo establecido en cada una de las personas que colaboran en grupo modelo ya que en el grupo tenemos muy claro que cada elemento casi siempre es quien decide cuanto cuidado y energía pone en su trabajo es por ello que la iniciativa propia es muy valorada en grupo modelo además de tener bien definidos los planes de bonificaciones, participación de beneficios, las comisiones, el reparto de utilidades y las opciones de compra de acciones.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Ley Federal del Trabajo Pág. 220

#### **4.11 Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

Las evaluaciones de desempeño en Grupo Modelo brindan una cantidad de beneficios que son incluidos en los conocimientos y los resultados cuya importancia es crítica para lograr el servicio de excelencia que caracteriza a Grupo Modelo; Las recompensas auténticas llevadas a cabo por las políticas del grupo propician y celebran la excelencia.

Los sistemas de evaluación de Grupo Modelo son eficaces y equitativos ya que se basan en múltiples evaluaciones y fuentes de información, son simples y comprenden todos los aspectos, miden el desempeño tanto a nivel individual como colectivo, los sistemas de recompensa se concentran en el desempeño superior, utilizando múltiples recompensas como se ha mencionado en puntos anteriores. En Grupo Modelo sabemos que es indispensable que en nuestra cultura de trabajo, exista reconocimiento del trabajo individual, sin desvincular el trabajo en equipo; Este resulta ser el gran reto para grupo modelo en el ámbito empresarial, la formación de equipos.

#### **4.12 Productividad del Capital Humano**

Dado que la productividad es la utilización eficiente de los recursos concluimos que la productividad del capital humano deberá ser la identificación de aquellas oportunidades de rendimiento del personal en aquellas áreas que le sean afines para obtener de ellos su máximo potencial en beneficio del individuo y de la empresa

En Grupo Modelo tenemos muy claro que la productividad aumenta cuando el empleado tiene una meta específica, fácil de ver, mas que una vaga descripción, o alguna orden del supervisor. Los sistemas de incentivo que se utilizan en el departamento de recursos humanos permiten al empleado del grupo le permiten ganar más por su trabajo sin esperar que otra persona le otorgue incentivos

Las metas claras que no se presentan difíciles ni complicadas aumentan el interés del oficio, sirven de puntos para la dirección interna y la organización de la jornada de trabajo.

Los planes de incentivos ayudan a la empresa a controlar sus costos de mano de obra. Como a los empleados se les paga de la producción, mas bien por el número de horas trabajadas este sistema permite predecir los costos.

#### **4.13 Medidas de Rendimiento para Empleados**

- Aumento de la utilidad por acción del capital de la empresa
- Penetración de mercados nuevos o numero de nuevos productos que han tenido éxito
- Éxito de programas de diversificación o acción

#### **4.14 Medidas de desempeño para obreros**

- Selección del empleado y descripción del oficio
- Medición del tiempo
- Paliación de un factor de corrección del tiempo
- Calificación del esfuerzo
- Sistema de tiempos predeterminado

No existe duda de que las medidas objetivas de la ejecución del trabajo pueden motivar al aumento de la productividad. Dan al trabajador y a sus supervisores datos comprobables de cómo se están ejecutando las labores y a quienes se les va a recompensar y a quienes no.

Por desgracia estas ventajas no se pueden obtener sin costo y más serio es la posible decisión de los esfuerzos, que se retiran de la responsabilidad de medir.

#### **4.15 Propuesta Final de la Auditoria final de Recursos Humanos**

Implementarla de manera profesional favoreciendo los intereses de Grupo Modelo para mejorar continuamente actitudes, aptitudes, habilidades y destrezas del personal con el propósito de mantener y superar la imagen del capital humano logrando absoluta calidad de vida al integrar por medio de la auditoria de recursos humanos, las relaciones humanas industriales, laborales y tecnológicas y con ello definir a plenitud un excelente rendimiento de la gente, que presta sus servicios dentro de la institución por que la auditoria sugiere mejor paga, excelente trato, constante capacitación, plena sensibilidad y absoluta concientizacion para que se genere un compromiso tanto personal como profesional a favor de la institución proyectando con ello un clima excelente de trabajo y una cultura organizacional de primer nivel logrando que la gente que se integre a la institución prospere, crezca y se desarrolle desde un punto de vista integral, tanto como ser humano y profesional, lo cual motiva una estancia enriquecedora y amplia al estar a gusto colaborando con plena vocación de servicio, ética profesional y plena responsabilidad social, evitando con ello conflictos, enfermedades y contingencias referidas a la integración de personal dentro de Cervecería Modelo de México.

## CONCLUSIONES

La auditoria de recursos humanos realizada en Grupo Modelo contempla las ventajas de integrar a la gente dentro de un marco profesional, bajo la guía de un Director de Relaciones Industriales y Administración de Personal, esta auditoria facilita al administrador de empresas un modelo en el cual se pueden adaptar a las necesidades de la cerveceria todas las expectativas, recursos, técnica y objetivos de la administración de recursos humanos contemplados y analizados previamente en esta tesis.

Cada inciso de cada capítulo esta desarrollado de una manera en particular orientada a la administración estratégica de Grupo Modelo S.A. de C.V estando concientes que este modelo conducirá a un desarrollo de recurso humano que presta sus servicios para implementar esta auditoria en forma correcta, que facilita la administración de personal definiendo y poniendo en práctica las fases u etapas por las cuales pasa un empleando en la organización.

Se finiquita esta tesis con el reconocimiento al recurso humano con que cuenta la Cerveceria Modelo permitiendo a través de la auditoria la evaluación de recursos humanos actuales y futuros, con el objetivo de que la auditoria logre el máximo provecho de los mismos recursos con la idea de aprovechar conocimientos y expectativas de desarrollo del personal para generar una calidad de vida que al 100 % sensibilice al personal de la institución, esta auditoria nos permite desarrollar un proceso de análisis detallado del personal actualmente empleado y una previsión de los cambios esperados el cual tiene como objetivo conocer la situación y necesidades de la empresa en el momento presente y expectativas futuras, Así mismo esta tesis permite eficientar el inventario de recursos humanos para otorgar una capacitación al personal de Grupo Modelo desde el punto de vista computarizado donde se le da énfasis a la educación, carrera o interés de desarrollo, idiomas, habilidades especiales para integrarlos plenamente, eficientando su operatividad al 100% como parte de la fuerza de trabajo que genera mejores expectativas de vida para beneficio de la institución en estudio.

Por último la auditoria realizada en Grupo Modelo S.A. de C.V. Se gestiono con la finalidad de manifestar un equilibrio entre la oferta y demanda para que el personal integrado a nuestra empresa este conciente de sus participación activa en el proceso de solución de problemas

convirtiéndose en un factor que emprende acciones y emplea técnicas de personal para desarrollar esfuerzos cualitativos y cuantitativos que definan el aprovechamiento de la calidad de vida y de la productividad para que en grupo modelo se incremente la ventaja competitiva de la administración de personal cubriendo propósitos de carácter social, funcional y personal.

El logro de estos propósitos coincide para que la gente que labora en Grupo Modelo sea un ejemplo a seguir en la evaluación de su estancia en la empresa fortaleciendo una rotación de personal equilibrada mejorando el medio ambiente y la cultura de la organización a favor de la imagen corporativa de cervecería Modelo de México dentro del periodo 2003-2005.

## **GLOSARIO**

**Análisis de disponibilidades:** Herramienta para la planificación de recursos humanos.

**Análisis de Puesto:** Obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una empresa.

**Auditoría:** Examen objetivo, minucioso y lógico de los objetivos, políticas, sistemas y controles de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo una función de control.

**Ausentismo:** Ausencia del empleado a su trabajo, no ocasionado por la licencia legal.

**Calidad:** Manera de ser de alguna cosa, en este caso el logro de la excelencia como medio de calidad.

**Capacitación:** Ampliar, perfeccionar y desarrollar al hombre para su crecimiento profesional en determinadas cualidades.

**Círculos de Calidad:** Grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, que se reúnen voluntariamente para cambiar impresiones en beneficio de las condiciones de trabajo.

**Contratación:** Formalizar con apego a la liela relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos de ambas partes.

**Descripción de Puesto:** Explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y aspectos relevantes de un puesto específico.

**Escape:** Software computacional de uso para la administración de recursos humanos.

**Planeación:** Tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de emplearse.

**Rotación:** Cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa.

**Selección de personal:** Proceso que debe de dar como resultado la elección de una persona para ocupar un puesto vacante.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❑ DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO, Victor Manuel Martinez Chávez, ED. Trillas, 2ª edición, 1998.
- ❑ ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Fernando Arias Galicia, ED. Trillas.7ª reimpresión, 1979.
- ❑ COMO CONDUCIR LA CAPACITACION, Martin Orridge, ED. Panorama, 1ª edición, 2001.
- ❑ ADMINISTRACIÓN INTEGRAL EN LA EMPRESA, Guillermo de Jesús Camus Marquez, ED. Trillas, 1ª edición, 2001.
- ❑ LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, José Antonio Fernández Arena, ED. Diana, 2ª edición, 1992.
- ❑ LEY DEL SEGURO SOCIAL Y SUS REGLAMENTOS, McGrawHill, 1ª edición, 1998.
- ❑ MANAGEMENT TORN OVER IMPLICATIONS OF CARRER MOBILITY, William B. Werther Jrthe personnel administrator, 1977
- ❑ MANUAL DE INDUCCION GRUPO MODELO. Dirección de Recursos Humanos, 2003.
- ❑ [www.grupomodelo.com](http://www.grupomodelo.com)

- ❑ MANUAL DE IMPLANTACIÓN DE CIRCULOS DE CALIDAD, Rafael Mazas Méndez marzo 1999.
  
- ❑ MANUAL DE DESARROLLO DE PERSONAL, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, Grupo Modelo, 2003.
  
- ❑ LEY FEDERAL DEL TRABAJO, ED. Diana, 1999.
  
- ❑ Taller DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES, London Consulting Group, 2000.