



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN  
LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA  
(UN ESTUDIO DE LA INDUSTRIA DEL PLASTICO,  
EN LA ZONA DEL DISTRITO FEDERAL)**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PRESENTAN:  
JORGE HUERTA MOYA  
RUBEN ZAVALA MARTINEZ  
ALEJANDRO RODRIGUEZ CARDENAS**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO:  
LIC. CARLOS REZA TROSINO**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

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

I. CARACTERISTICAS Y PROBLEMATICA  
DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

## I.A CARACTERISTICAS

|   |    |
|---|----|
| I.A.1 DE SU IMPORTANCIA . . . . .                 | 18 |
| I.A.2 PUNTO DE VISTA FINANCIERO . . . . .         | 19 |
| I.A.3 PUNTO DE VISTA DE RECURSOS HUMANOS. . . . . | 20 |
| I.A.4 POR NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS. . . . .     | 20 |
| I.A.5 POR INVERSIONES . . . . .                   | 22 |
| I.A.6 POR EMPLEO Y SALARIOS . . . . .             | 25 |
| I.A.7 POR PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO . . . . .     | 28 |

## I.B PROBLEMATICA

|  |    |
|--|----|
| I.B.1 PROBLEMAS DERIVADOS DE LA SITUACION<br>ECONOMICA DEL PAIS. . . . . | 32 |
| I.B.2 PROBLEMAS DERIVADOS DEL FUNCIONAMIENTO<br>ADMINISTRATIVO. . . . .  | 36 |
| I.B.3 PUNTO DE VISTA FINANCIERO . . . . .                                | 40 |
| I.B.4 PUNTO DE VISTA MERCADOLOGICO. . . . .                              | 42 |
| I.B.5 PUNTO DE VISTA DE PRODUCCION. . . . .                              | 42 |
| I.B.6 PUNTO DE VISTA DE RECURSOS HUMANOS. . . . .                        | 44 |

II. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION Y METODOLOGIA  
EMPLEADA

|  |    |
|--|----|
| II.A HIPOTESIS . . . . .                           | 50 |
| II.B OBJETIVOS DEL ESTUDIO . . . . .               | 50 |
| II.C TAMAÑO DE LA MUESTRA. . . . .                 | 51 |
| II.D CONTENIDO Y DISEÑO DEL CUESTIONARIO . . . . . | 53 |

## III. SITUACION ACTUAL DE LA INDUSTRIA DEL PLASTICO

|   |    |
|---|----|
| III.A DATOS ESTADISTICOS. . . . .               | 61 |
| III.B MATERIAS PRIMAS QUE SE UTILIZAN . . . . . | 62 |
| III.C LOCALIZACION. . . . .                     | 64 |
| III.D PRODUCTOS . . . . .                       | 66 |
| III.E PRODUCCION. . . . .                       | 68 |
| III.F CONCLUSIONES DEL CAPITULO . . . . .       | 68 |

## IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS . . . . . 71

| V. MEDIDAS DE SOLUCION  | PAG |
|---|-----|
| V.A FASE I. LA OBTENCION DE LOS RECURSOS HUMANOS                  |     |
| V.A.1 OBTENCION DE RECURSOS HUMANOS . . . . .                     | 118 |
| V.A.2 EL PLAN DE RECURSOS HUMANOS . . . . .                       | 118 |
| V.A.3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO . . . . .                          | 120 |
| V.A.4 PROCESO DE SELECCION . . . . .                              | 121 |
| V.A.5 PROCESO DE CONTRATACION . . . . .                           | 121 |
| V.B FASE II. INTEGRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS<br>EN LA EMPRESA |     |
| V.B.1 LA INDUCCION . . . . .                                      | 124 |
| V.B.2 FINALIDAD DE LA INDUCCION . . . . .                         | 124 |
| V.B.3 MANUAL DE BIENVENIDA . . . . .                              | 126 |
| V.B.4 CONTRATO DE TRABAJO . . . . .                               | 129 |
| V.C FASE III. DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS                  |     |
| V.C.1 EL ENTRENAMIENTO COMO NECESIDAD LEGAL . . . . .             | 131 |
| V.C.2 DIFERENCIA DE ENTRENAMIENTO Y<br>DESARROLLO . . . . .       | 133 |
| V.C.3 OBJETIVOS DEL ENTRENAMIENTO Y<br>DESARROLLO . . . . .       | 133 |
| V.C.4 PRODUCTIVIDAD . . . . .                                     | 134 |
| V.C.5 CALIDAD . . . . .   | 134 |
| V.C.6 MORAL . . . . .   | 134 |
| V.C.7 PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS . . . . .                | 135 |
| V.C.8 METODOS DE ENTRENAMIENTO . . . . .                          | 135 |
| V.D FASE IV. TERMINACION DE LAS RELACIONES DE<br>TRABAJO          |     |
| V.D.1 ABANDONO VOLUNTARIO . . . . .                               | 138 |
| V.D.2 SISTEMA PROGRESIVO DE SANCIONES . . . . .                   | 140 |
| V.D.3 RESCISION DE LAS RELACIONES DE TRABAJO . . . . .            | 141 |
| V.D.4 JUBILACION Y FALLECIMIENTO . . . . .                        | 143 |
| V.D.5 TERMINACION DE CONTRATO . . . . .                           | 143 |
| CONCLUSIONES . . . . .  | 146 |
| ANEXOS . . . . .  | 148 |
| BIBLIOGRAFIA . . . . .  | 160 |

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

Siendo México un país en pleno desarrollo industrial y con perspectivas de acceso a mejores niveles de vida económica y social, se hace necesario la incursión en el desarrollo de mejores métodos y técnicas que garanticen el aprovechamiento óptimo de los recursos técnicos, materiales y humanos disponibles. Estos recursos, sin excepción alguna, son los que necesita toda industria para producir. Cualquier entorpecimiento de uno de estos recursos, necesariamente representa una falla en el complejo mecanismo de cualquier empresa.

Es por ello importante, determinar soluciones efectivas y viables para evitar lo anterior y cuya colaboración depende en gran parte de las aptitudes creativas que poseen los recursos humanos, mismas que conviene descubrir y desarrollar con una adecuada administración de los mismos, ya que una actitud tendiente a mejorar el aprovechamiento de sus conocimientos, habilidades y experiencias, etc., permitirán el incremento y perfeccionamiento de los demás recursos - con que cuenta la empresa.

Es claro que dichos métodos, así como la buena administración de los recursos humanos, deben atender - con amplitud a las diferentes áreas funcionales de la organización, sin olvidar el tamaño de la misma.

Es importante indicar que en el caso de México, la mayoría de las empresas industriales, son en un alto porcentaje, pequeñas y medianas.

## NUMERO DE EMPRESAS INDUSTRIALES EN MEXICO

|  |         |
|--|---------|
| NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES EN EL PAIS | 125,000 |
| EMPRESAS GRANDES                                   | 1%      |
| EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS                       | 99%     |

FUENTE, FOGAIN, JUN-1982

De esos 125 mil establecimientos, no más de 1,500 - son grandes industrias, por lo que el resto 123,500 son empresas pequeñas y medianas; de acuerdo a los estudios de Fogain se calcula que entre 30 y 35 mil son muy pequeñas, luego entonces se estima que existen en México entre 85 mil y 90 mil establecimientos pequeños y medianos.

Uno de los factores que hacen importante dentro de la Economía Nacional a la pequeña y mediana industria, es figurar como la alternativa estratégica que permitirá conseguir el desarrollo industrial, que el país requiere en la ascendente modernización de su aparato productivo. La estructura industrial de México hace coexistir a una multitud de pequeñas y medianas empresas, muchas de ellas débiles, con un reducido número de empresas grandes y poderosas.

Por lo anterior, se desprende la imperante necesidad de asesorar técnicamente al empresario de la pequeña y mediana industria, para una mejor administración - de los recursos humanos con que cuenta, invitándole a comprender que la formación de una estructura administrativa que le permitirá satisfacer sus necesidades, así como sus objetivos, existiendo amplias posibilidades de crecimiento equilibrado y sostenido.

En este trabajo se presentan, en primer término, las principales características y problemática de la pequeña y mediana industria, que fueron recopiladas de varias instituciones; en dichas características se incluye la importancia de la pequeña y mediana industria como generadora de empleos, por el capital contable, así como por el número de trabajadores que ocupa, etc., dichas características permiten identificar el papel que desempeña la industria pequeña y mediana en las políticas de inversión, empleo y productividad principalmente.

Dentro de la problemática de la P M I no se puede separar las deformaciones económicas por las que pasa el país en nuestros días, que tienen como efecto una crisis que amenaza con desequilibrar todas las estructuras del sistema. Dicha crisis, independientemente de sus orígenes y causas internas, tiene mucho que ver también con los desajustes que desde hace algunos años experimenta la economía internacional, particularmente los países desarrollados. ‡

La problemática expuesta en este trabajo, abarca los problemas derivados de la situación económica del país en los que se incluyen las crisis económica y política en otros países, así como la caída del precio y exportaciones del petróleo.

Por otro lado también las causas internas del país, producidas por ineficiencias del sector público, la falta de recursos financieros, etc., y los problemas internos de la empresa vistos desde el punto de vista financiero, mercadológico, de producción y de recursos humanos.

---

‡ Revista, "PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA"  
NUM. 21 1982. p. 6

En segundo término se incluye la investigación y metodología utilizada, la cual dentro de sus objetivos fue evaluar las diferentes formas en que se administra y organiza medidas para el desarrollo de los mismos.

Dicha investigación se realizó representado por un universo basado en las industrias dedicadas a la fabricación de artículos de plástico, determinando la muestra en las industrias establecidas en la zona del Distrito Federal y efectuada en forma aleatoria, para lo cual se realizó un cuestionario a fin de recabar la información necesaria.

En tercer término se exponen datos estadísticos de la industria del plástico, las materias primas que se utilizan, su localización, sus productos y producción.

En cuarto término se presenta el análisis e interpretación de resultados que a través de la investigación de campo se realizó. Dichos resultados se presentan en porcentajes, los que se ilustran a través de gráficas, así como cada pregunta indica su objetivo.

Y en quinto término se presentan cinco fases como medidas de solución para el proceso de administración de los recursos humanos en la pequeña y mediana industria en la primera fase se consideran elementos de la obtención de los recursos humanos, en el que se incluye el proceso de reclutamiento, de selección y contratación. La segunda fase es la integración de los recursos humanos a la empresa compuesta por la inducción, manual de bienvenida y contrato de trabajo. La fase tres está compuesta por el desarrollo de los recursos humanos, en lo que se incluye la diferencia entre desarrollo y entrenamiento, sus objetivos y los diferentes métodos de entrenamiento. Y por último, la terminación de las relaciones de trabajo como fase cuatro, compuesta por los diferentes tipos que existen para la terminación de dichas relaciones.



No es propósito de este trabajo tratar de presentar absolutamente todo lo que se pueda dar en el proceso de administración de los recursos humanos. El objetivo principal es incluir aquellos aspectos de importancia que se pueden adaptar a las posibilidades de la pequeña y mediana industria. Por desgracia no es posible el ampliamento de estos conceptos debido al calendario estipulado, pero que podrá formar parte de futuras investigaciones al respecto, - para quienes intenten evaluar, recomendar o efectuar innovaciones en los sistemas administrativos, relacionados con los recursos humanos.

CAPITULO 1. CARACTERISTICAS Y PROBLEMATICA  
DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

I.A. CARACTERISTICAS :

- I.A.1.- DE SU IMPORTANCIA
- I.A.2.- PUNTO DE VISTA FINANCIERO
- I.A.3.- PUNTO DE VISTA DE RECURSOS HUMANOS
- I.A.4.- POR NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS
- I.A.5.- POR INVERSIONES
- I.A.6.- POR EMPLEO Y SALARIOS
- I.A.7.- POR PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO

I.B. PROBLEMATICA :

- I.B.1.- PROBLEMAS DERIVADOS DE LA SITUACION  
ECONOMICA DEL PAIS
- I.B.2.- PROBLEMAS DERIVADOS DEL FUNCIONAMIENTO  
ADMINISTRATIVO
- I.B.3.- PUNTO DE VISTA FINANCIERO
- I.B.4.- PUNTO DE VISTA MERCADOLOGICO
- I.B.5.- PUNTO DE VISTA DE PRODUCCION
  - I.B.5.1.- CAPACIDAD PRODUCTIVA
  - I.B.5.2.- PRODUCTIVIDAD
  - I.B.5.3.- ACCESO A MATERIAS PRIMAS
- I.B.6.- PUNTO DE VISTA DE RECURSOS HUMANOS
  - I.B.6.1.- CARACTERISTICAS DEL AREA DE  
RECURSOS HUMANOS DE LA  
PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

## I. A. CARACTERISTICAS

### I.A.1.- SU IMPORTANCIA

Fundamentamos la importancia de la pequeña y mediana industria, indudablemente por su papel como generadora de empleos, que de acuerdo al X Censo Industrial de 1975 mantenía ocupados a un total de 1,376,600 trabajadores; esta cifra representa el 80% de la ocupación total de la industria manufacturera.

GRAFICA NO. 1

|         | NUMERO DE EMPRESAS | %    | PERSONAL OCUPADO | %    |
|---------|--------------------|------|------------------|------|
| MICRO   | 44,227             | 37   | 116,122          | 7    |
| PEQUEÑA | 64,262             | 54   | 736,155          | 43   |
| MEDIANA | 11,321             | 9    | 640,486          | 37   |
| GRANDE  | 464                |      | 215,114          | 13   |
| TOTAL   | 120,274            | 100% | 1'707,877        | 100% |

FUENTE: X CENSO INDUSTRIAL 1975.

"En la actualidad cerca de la mitad del total de establecimientos industriales del país, corresponden al sector informal o familiar. En la otra mitad, solamente 1% de las industrias tienen más de 500 trabajadores. El 99%, o sea la pequeña y mediana industria, contribuye con 60% de la producción industrial y absorbe el 67% del personal remunerado" señala Juan Manuel Martínez Gómez, Ex-Presidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación. (1)

---

(1) REVISTA "TRANSFORMACION"  
VOL. 1 NO. 11412, MEXICO, NOV-DIC 1982  
P.P. 40

Estas, entre otras muchas razones, son las que le dan a la pequeña y mediana industria, un lugar estratégico en el panorama económico nacional y que, por ende, justifican los esfuerzos para alentar su consolidación y desarrollo.

El papel que desempeña la industria pequeña y mediana - en las políticas de inversión, empleo y productividad - principalmente, ha originado diferentes criterios de - caracterización. Dichos criterios los adoptamos entre otros más investigados por considerarlos de clara comprensión.

#### I.A.2. DESDE EL PUNTO DE VISTA FINANCIERO

Para cumplir con su función crediticia, el - - - Fogain se basa en el capital contable para definir el tamaño de las empresas y clasifica como pequeña a la que tiene un capital contable que oscile entre \$ 50,000.00 y \$ 10'000,000.00, mediana empresa en la que tiene un capital contable mayor de \$ 10'000,000.00 y hasta - - - - - \$ 60'000,000.00. ‡

El plan nacional de desarrollo industrial, para efectos de estímulos fiscales, define como pequeña empresa, aquella cuyos activos fijos totales a valores de adquisición, suman un máximo de 200 veces el salario mínimo anual vigente, en el - - Distrito Federal.

---

‡ FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO A LA INDUSTRIA  
MEDIANA Y PEQUEÑA (FOGAIN)

‡ ESTOS LIMITES VARIAN DE ACUERDO AL MOVIMIENTO  
DE DIVERSAS VARIABLES ECONOMICOS. LA VARIA-  
CION MAS RECIENTE SUCEDIO EN FEBRERO DE 1982.

### I.A.3. PUNTO DE VISTA DE RECURSOS HUMANOS

El plan nacional de desarrollo industrial<sup>‡</sup>, para propósitos de ocupación, define como pequeña industria a la que emplea hasta 25 trabajadores y como mediana, a la que ocupa de 26 a 250 personas.

Una de las características principales de la pequeña y mediana industria, es que tiene una mayor capacidad de generación de empleo, ya que, comparativamente utiliza tecnología menos intensiva en el uso del capital.

### I.A.4. POR NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS

Estudios recientes de Fogain, permiten estimar que en la actualidad, existen aproximadamente 125,000 establecimientos industriales en el país, de los cuales solo el 1% son grandes, es decir, existen entre 1,500 y 2,000 empresas "grandes" junto a poco más de 123,000 pequeñas y medianas industrias. Estos porcentajes son considerados normales en todas las economías del mundo.

Ahora bien, aunque los criterios de clasificación, suelen ser muy variables, se considera que de esas 123,000 industrias, alrededor de 38,000 son "menores que pequeñas", concepto que se refiere a los pequeños establecimientos o talleres artesanales que tienen reducidas inversiones, pocos trabajadores remunerados, procesos simples de fabricación y una administración informal.

De lo anterior se desprende, que actualmente (1981) deben existir en México entre 80 y 85 mil pequeños y medianos establecimientos industriales formalmente establecidos, de los cuales, la gran mayoría (entre 70 y 75,000), que son los que cuentan con departamentos bien definidos y sistemas administrativos y contables, razonablemente adecuados.

---

‡ FUENTE: FOGAIN, JUNIO DE 1982.

NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES

CONCEPTO

|   |         |       |
|---|---------|-------|
| Establecimientos Industriales Grandes                 | 2,000   | 1.6%  |
| Establecimientos Industriales Medianos                | 15,000  | 12.0% |
| Establecimientos Industriales Pequeños                | 70,000  | 56.0% |
| Establecimientos Industriales Menores<br>que Pequeños | 38,000  | 30.4% |
| Total Establecimientos                                | 129,000 | 100%  |

Desde el punto de vista del número de establecimientos, en 1975 las ramas predominantes en el subsector de pequeñas y medianas empresas manufactureras, son las siguientes:

México: Distribución de los pequeños y medianos establecimientos industriales por grupo industrial 1975. (Porcientos).

| <u>GRUPO INDUSTRIAL</u>                 | <u>%</u> |
|---|----------|
| Alimentos                               | 41.1     |
| Metálicos, excepto maquinaria y equipo  | 11.5     |
| Prendas de vestir                       | 10.1     |
| Industria editorial                     | 5.5      |
| Maquinaria y equipo, excepto eléctricos | 4.1      |
| Minerales no metálicos                  | 4.1      |
| Muebles y accesorios                    | 3.5      |
| Industria textil                        | 3.4      |
| Calzado e industria del cuero           | 3.3      |
| Otros grupos                            | 13.4     |

FUENTE: FOGAIN.- Significación e Importancia de la Industria Pequeña y Mediana en la Industria de Transformación.

(Estudio no publicado de la Subdirección General de Estudios Económicos y Programación Industrial).

### I.A.5. INVERSIONES

En México, la mediana y pequeña industria manufacturera utiliza en la actualidad (1981), aproximadamente el 26% del capital invertido\* en la industria, y emplea más del 56% de los trabajadores del sector. La inversión necesaria para la creación de un empleo es aproximadamente cinco veces más baja que en la gran industria.

Con relación al grado de capitalización relativa de los grupos industriales, en 1975 la participación en el capital invertido en el subsector de pequeñas y medianas empresas, fue de la manera siguiente:

MEXICO: CAPITAL INVERTIDO EN LOS PEQUEÑOS Y  
MEDIANOS ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES 1975  
(PORCIENTOS)

| GRUPO INDUSTRIAL                                      | %           |
|---|-------------|
| <u>T O T A L</u>                                      | <u>53.9</u> |
| Alimentos   | 17.7        |
| Industria Textil                                      | 11.5        |
| Industria Química                                     | 9.9         |
| ‡ Productos metálicos, excepto<br>maquinaria y equipo | 8.6         |
| Maquinaria y equipo, excepto eléctricos               | 6.2         |

FUENTE: FOGAIN.- Obra citada, pags. 8 y 9

\* Es igual a la suma de activos fijos a costo de adquisición y los inventarios.

Los grupos industriales restantes participan escasamente en la inversión del subsector de pequeñas y medianas empresas.

Considerando por separado a las pequeñas y medianas empresas, se estima que el 95.2% de los establecimientos industriales corresponden a pequeñas empresas que absorbieron el 260% del capital invertido en el subsector y el 4.8% de los establecimientos son medianas empresas, que utilizaron el 74.0% del capital invertido y que prácticamente son los que tienen un alto nivel de capitalización relativa.

Por lo que se refiere al capital invertido promedio por empresa, es importante destacar que los grupos de alimentos e industria textil que participan con la mayor proporción en el capital invertido, son grupos que poseen el mayor número de establecimientos y por lo tanto, el grado de capitalización por empresa es muy reducido.

En cambio, los mayores niveles de inversión por empresa, se encuentran en la industria metálica básica con 5.5 millones de pesos; productos de tabaco 5.4; refinación de petróleo y derivados del carbón mineral 4.0 e industria química con 3.9 millones de pesos de inversión por empresa.



A manera de referencia internacional y considerando las reservas del caso, la inversión necesaria en - activos fijos por empleo generado directamente en - algunos países, es del orden siguiente:

INVERSION FIJA POR PERSONA OCUPADA

(U.S. DOLARES)

| Tamaño de Empresa | México (1970) | Filipinas (1970) | Colombia (1974) | India (1965-73) |
|-------------------|---------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Pequeña           | 3,700         | 1,020            | 3,000           | 278             |
| Mediana           | 9,500         | 2,850            | - -             | 557             |
| Grande            | 14,000        | 8,000            | 13,400          | 2,450           |

FUENTE: World Bank: "EMPLOYMENT AND DEVELOPMENT OF SMALL ENTERPRISES"

Pág. 64, Table 1:2. February 1978.

Esta información exhibe el potencial que tiene para la creación de empleo la pequeña empresa. En efecto, este tamaño de industria es mucho más intensiva en el uso de mano de obra por unidad de capital, - que la mediana o gran empresa.

Al comparar los valores obtenidos en México con los de otros países, se observa que aquí se requiere - una mayor inversión para la generación de un empleo directo.

Lo anterior podría deberse a que el país se industrializó a más temprana edad, de tal suerte que la mayoría de las inversiones ya no corresponden a empresas nuevas sino a empresas en plena expansión y con innovaciones tecnológicas, que al modernizarse se hacen más intensivas en el uso del capital. En otras palabras, las diferencias se deben a las distintas etapas del desarrollo industrial de los - - países.

## I.A.6. POR EMPLEO Y SALARIOS

Según cifras del censo industrial de 1975, la mediana y pequeña industria manufacturera en México empleó algo más de 929 mil personas, que representaron el 56.2% del empleo registrado en el sector manufacturero.

### MEXICO: ESTIMACION DEL PERSONAL OCUPADO EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA 1975 (PORCIENTOS)

| <u>TAMAÑO DE EMPRESA</u> | <u>%</u> |
|--------------------------|----------|
| <u>TOTAL</u>             | 100.0    |
| Menores que pequeñas     | 3.4      |
| Pequeñas                 | 29.6     |
| Medianas                 | 26.6     |
| Grandes                  | 40.4     |

FUENTE: FOGAIN.- Significación e Importancia de la Industria Pequeña y Mediana en la Industria de la Transformación. (Estudio no publicado, elaborado por la Subdirección General de Estudios Económicos y Programación Industrial.

En forma desagregada, las pequeñas empresas manufactureras generaron el 52.0% del total de empleos del subsector de la P y MI, y las medianas empresas absorbieron el 26.0% del capital invertido en el subsector de la P y MI y el 95.2% de los establecimientos, cifras que evidencian su alto potencial en la generación de empleos.

Con respecto a la ocupación por grupo industrial, - destacan las siguientes:

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| Alimentos               | 19.5% |
| Productos Metálicos     | 9.3%  |
| Prendas de vestir       | 8.7%  |
| Industria Textil        | 8.6%  |
| Maquinaria y Equipo     |       |
| Eléctrico y Electrónico | 6.5%  |

Sin embargo, a nivel de trabajadores promedio por - empresa, no se confirman la totalidad de los grupos predominantes.

MEXICO: ESTIMACION DEL NUMERO DE TRABAJADORES QUE EMPLEA LA INDUSTRIA SEGUN SU TAMAÑO (1975)

| <u>TAMAÑO DE EMPRESA</u> | <u>TRABAJADORES POR EMPRESA</u> |
|--------------------------|---------------------------------|
| <u>T O T A L</u>         | 14                              |
| Menores que pequeñas     | 2                               |
| <u>TOTAL P y MI</u>      | <u>11</u>                       |
| Péqueñas                 | 6                               |
| Medianas                 | 106                             |
| Grandes                  | 536                             |

FUENTE: FOGAIN.- Obra citada, pág. 15

Los grupos industriales que registraron los promedios de ocupación más elevados por establecimiento industrial en el subsector de pequeñas y medianas empresas manufactureras, son: beneficio y fabricación de productos de tabaco con 77 trabajadores, maquinaria y equipo eléctrico y electrónico con 52 personas, industrias metálicas básicas con 46 personas y elaboración de bebidas con 39 trabajadores por establecimiento industrial.

Con respecto a las remuneraciones, el subsector de la pequeña y mediana industria manufacturera cubrió el 41.1% del total de remuneraciones y empleo al 56.2% de los trabajadores. Dentro del subsector de la P y MI, el estrato de pequeñas empresas registró el 52.0% del empleo y cubrió el 35.8% del total de remuneraciones; las medianas absorbieron el 48.0% del empleo y pagaron el 63.0% del total de remuneraciones.

En el trabajo de referencia se concluye que, los trabajadores de la pequeña y mediana industria, devengaron en promedio, remuneraciones más bajas que los trabajadores de la gran industria. Dentro del sector de la pequeña y mediana industria, los trabajadores de la pequeña factoría recibieron sueldos y salarios más bajos que los trabajadores de la mediana industria.

### I.A.7. PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO

Se estima que la mediana y pequeña industria en México, contribuye actualmente (1981) con el 40% aproximadamente del valor agregado por la industria manufacturera, mientras que en Filipinas - - aportó en 1974 el 25% y en Brasil el 499% en 1970.

En 1975, el subsector de la pequeña y mediana industria manufacturera en México alcanzó una productividad promedio por persona ocupada del orden de 70.4 miles de pesos, correspondiendo a los establecimientos menores que pequeños una productividad de 12.0 miles a los grandes 164.3 miles de pesos por trabajador.

MEXICO: VALOR AGREGADO PROMEDIO POR PERSONA OCUPADA EN LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION  
( 1975 )

| <u>C O N C E P T O</u>                | <u>MILES DE PESOS</u> |
|---------------------------------------|-----------------------|
| <u>TOTAL INDUSTRIA TRANSFORMACION</u> | <u>106.4</u>          |
| Menores que pequeñas                  | 12.0                  |
| <u>TOTAL P y MI</u>                   | <u>70.4</u>           |
| Pequeñas                              | 48.2                  |
| Medianas                              | 95.1                  |
| Grandes                               | 164.3                 |

FUENTE: FOGAIN.- Obra citada, pág. 24

En lo que corresponde al subsector de establecimientos pequeños y medianos, se observan fuertes disparidades debido a que los trabajadores de la mediana industria prácticamente duplican la productividad promedio por persona ocupada en la pequeña industria.

Sin embargo, es importante anotar que la inversión necesaria en la mediana empresa por hombre ocupado es superior en dos veces a la pequeña y que los sueldos y salarios retribuidos en los pequeños establecimientos son substancialmente inferiores.

Con respecto al valor agregado por grupo industrial, la productividad promedio más elevada se concentra en refinación de petróleo y derivados del carbón mineral, que registró un nivel de 103.1 para las pequeñas empresas y 197.3 miles de pesos en las medianas por trabajador. Así mismo, superan el promedio respectivo en las pequeñas y medianas empresas los siguientes grupos:

Industria Química  
Fabricación de Maquinaria y Equipo  
Industria Editorial

De los puntos de vista anteriores desprendemos que la pequeña y mediana industria es una de las posibilidades más sobresalientes para solucionar algunos problemas más importantes por los que atraviesa el país, ya que este tipo de empresas absorbe fuerza de trabajo no calificada, lo que contribuye a abatir los índices de -

desempleo y subempleo así mismo, permitiendo que la -  
mano de obra se prepare para que posteriormente se -  
pueda incorporar a las empresas con procesos tecnoló-  
gicos más elaborados.

En el caso de México, donde la estructura industrial -  
hace coexistir a una gran multitud de pequeñas y media  
nas empresas, muchas de ellas débiles, contra unas - -  
cuantas empresas grandes, de ahí que esa gran mayoría  
constituya un papel importante del desarrollo de Méxi-  
co.

## I.B. PROBLEMATICA

La problemática de estos entes productivos, no es un asunto nuevo de aparición reciente, por el contrario, su problemática se ha venido generando, tanto por las situaciones adversas que le crea su existencia dentro del marco económico y social de nuestra particular economía mixta, como de su deficiente funcionamiento administrativo. Problemas que tienen tintes ya de ser males casi crónicos, pero que de ninguna forma presentan o contienen características de insolubilidad.

Por ello, es de nuestra opinión resaltar y ponderar los dos aspectos señalados antes, como los más urgentes de resolver, de otra forma, aquéllas industrias pequeñas y medianas que no tomen las medidas adecuadas, se verán fuertemente afectadas y tal vez no puedan, ya no digamos desarrollarse, sino sobrevivir.

El siguiente esquema marca el inicio de la exposición que se hace de los aspectos problemáticos antes mencionados.

- 1.- Los problemas derivados de la situación económica del país.
- 2.- Los problemas derivados del funcionamiento administrativo.



PROBLEMAS DE LA SITUACION  
ECONOMICA DEL PAIS

PROBLEMAS DERIVADOS DEL  
FUNCIONAMIENTO ADMINIS-  
TRATIVO

EXTERNOS

INTERNOS

Inflación  
Escasez de recursos  
financieros  
Escasez e Incremento  
en el costo de materias  
primas  
Problemas de Importación

Problemas de planeación  
Problemas de Organiza-  
ción  
Problemas de Dirección  
Problemas de control

Cabe señalar que en atención al tema central de es-  
tadística (Administración de Recursos Humanos), la -  
exposición que se hace de los problemas derivados -  
de la situación económica del país es más breve, -  
sin dejar de ser substancial.

I.B.I. PROBLEMAS DERIVADOS DE LA SITUACION ECONOMICA DEL  
PAIS

Sabemos que la crisis — más severa y punzante a -  
partir de febrero de 1982 — se ha producido en par-  
te por causas ajenas a México, como son entre otras:

- A.- Los desórdenes que se registran en otros países  
y el malestar económico y político que los acom-  
paña.
- B.- El aumento en las tasas internacionales de inte-  
reses (que ha derivado un incremento de la deuda  
externa, misma que para agosto de 1982, asciende  
a 85,000.000 millones de dólares. (Ver anexo -  
A.1.)).
- C.- La caída del precio y de las exportaciones del  
petróleo (que llevó en 1981 a endeudar al país  
a ritmos más elevados que en los 4 anteriores).

D.- Políticas proteccionistas de los países consumidores de los productos que exportamos, que reducen nuestro comercio exterior y por ende, el deterioro del ingreso y disponibilidad de divisas.

E.- Los mercados de capitales se encuentran en rescisión.

Por otra parte, también por causas imputables a situaciones internas como la corrupción e ineficiencia del sector público, que han derivado una merma de credibilidad y un aumento de desconfianza del sector empresa y de la ciudadanía, por la forma incompleta y tardía de exponer y reconocer la realidad económica del país y por la demora en corregir sus errores. Esto hace que cuando finalmente se adoptan medidas correctivas, éstas son muy bruscas y lesivas para la comunidad. Como son entre otras:

A.- La nacionalización de la Banca y el establecimiento del estricto control de cambios.

(Sexto informe de gobierno, José López Portillo) # 1

B.- Un programa severo de "Austeridad Económica"

(Miguel de la Madrid Hurtado) # 2

C.- Aumento de tasas impositivas (IVA)

D.- Aumento Generalizado de Precios

E.- Las condiciones impuestas por el fondo monetario internacional (revisión a la economía mexicana), para hacer factible la renegociación de la deuda externa.

En este contexto, la crisis de nuestra economía se caracteriza por una inflación desorbitada, pues el aumento salarial del 25% en 1983, no resarcía a la pérdida de poder de compra, (disminuido en febrero de 1982 devaluación) — Colegio de Economistas, revista Proceso no. 325 —. # 1,2,

Problemas de empleo, falta de recursos financieros, - escasez e incremento en el costo de materias primas, deterioro de las relaciones obrero-patronales, un aumento de la intranquilidad social, etc., la cual permite prever una desalineación de la economía, que no crecerá a más del 1.5% e incluso (según el Prof. Gonzalo Rivero Torrico) ‡ , que tenderá a estancarse y - tal vez ser negativa en los próximos 18 meses, debido al desaliento de los empresarios por la falta de financiamiento y por las altas tasas de interés.

De acuerdo al ambiente descrito, se espera para el - sector industrial, un crecimiento muy limitado, que - en términos reales apunta hacia una tasa de 2.3% que es menor al 2.6% de 1977, y muy similar al 2.2% de - 1971, cuando se frenó en forma drástica la inversión pública al iniciarse el nuevo régimen.

El avance del sector, se verá limitado principalmente por el incremento en sus costos productivos, por la - capacidad instalada ociosa, por aumento de salarios, por la escasez de insumos importados y tendrá que - prescindir de maquinaria y equipo extranjero.

---

‡ Revista Informativa de CANACINTRA.  
Números 11 y 12 NOVIEMBRE y DICIEMBRE 1982.

Por otra parte, es posible que se acentúen los controles gubernamentales de precios y que el sector comercio sea rígido en lo concerniente a márgenes. En consecuencia posiblemente sus utilidades sean muy pequeñas o tal vez inexistentes.

Además si tenía deudas en dólares o si requiere financiamiento bancario para operar, tendrá que hacer frente a un alto costo del dinero, aun cuando la banca estatizada pueda ofrecer menores intereses en el futuro inmediato.

Frente a esta situación, el consenso de empresarios industriales apunta hacia las siguientes directrices:

- Reducir el período promedio de recuperación de cartera
- Minimizar inventarios
- Disminuir turnos de trabajo
- Diferir fechas en cuentas por pagar
- No iniciar nuevas inversiones y
- Recortar gastos administrativos, a fin de estar en mejor posición frente al receso económico del país.

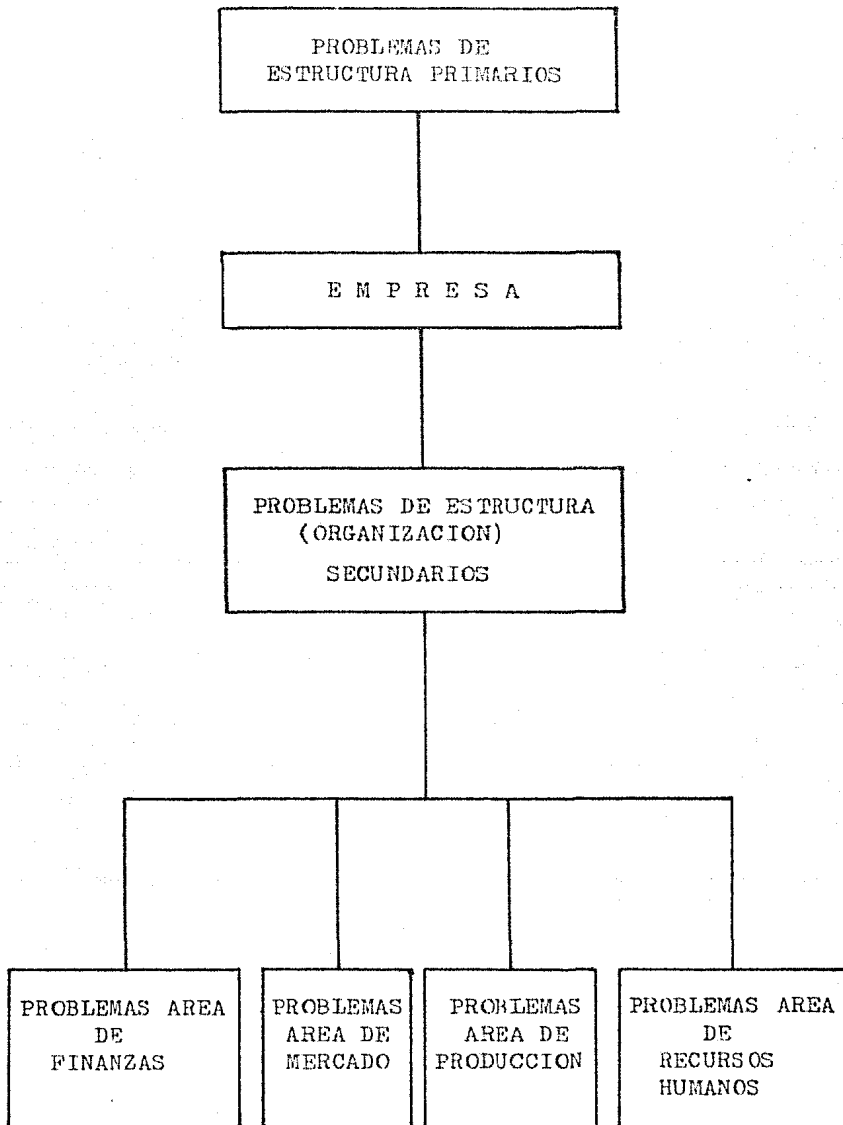
A guisa de conclusión, opinamos que a pesar de los problemas que enfrenta el sector industrial, continúa caracterizándose por ser el más importante en el conjunto de la actividad económica.

I.B.2. PROBLEMAS DERIVADOS DEL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO

Los autores de esta tesis consideramos que el concepto "Problemas Derivados del Funcionamiento Administrativo", tiene dos orígenes principales.

- 1.- Estructurales
- 2.- Operativos

En el esquema siguiente, se ilustran las implicaciones problemáticas de ambos sectores, que interrelacionados originan las deficiencias administrativas.



Como se puede apreciar en el esquema, los principales problemas estructurales tienen su origen desde la etapa de formación de la empresa, que generalmente surge como una consecuencia de la falta de un buen estudio técnico, económico de fundamentación de cada proyecto.

Cabe señalar que los factores más frecuentes que originan estos problemas estructurales que denominamos - primarios, son:

- A.- Escasos recursos financieros para inversión.
- B.- Ausencia o incompletos estudios técnico-económicos.
- C.- Inadecuada localización.
- D.- Locales inadecuados e insuficientes.
- E.- Tecnologías Inapropiadas.

Estos factores estructurales primarios, aunados al carácter de tipo familiar que comúnmente poseen estas empresas (es decir, el dueño es generalmente, el director o gerente de la empresa, lo cual no implica una situación negativa por sí sola, siempre y cuando el empresario tuviera suficiente capacidad gerencial) derivan el surgimiento de problemas estructurales que denominaremos secundarios o problemas de estructura organizacional, cuya existencia se genera por:

- A.- La falta de objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización.
- B.- Ausencia de planes y políticas bien definidas para asegurar su consecución.

- C.- Inadecuada identificación de las actividades para alcanzar los objetivos.
- D.- Desorden en la agrupación de las actividades para lograr el uso óptimo de los recursos disponibles.
- E.- Escasa delegación de autoridad (centralización).
- F.- Ausencia de eficiente sistema de información y - comunicación.

Así pues, tanto los factores estructurales primarios y los factores de estructura organizacional o secundarios, crean el ambiente propicio para la aparición de diferentes problemas que en adelante señalaremos desde los siguientes puntos de vista:

1.B.3. PUNTO DE VISTA FINANCIERO

1.B.4. PUNTO DE VISTA MERCADOLÓGICO

1.B.4.1. DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS

1.B.5. PUNTO DE VISTA DE PRODUCCION

1.B.5.1. CAPACIDAD PRODUCTIVA

1.B.5.2. PRODUCTIVIDAD

1.B.5.3. ACCESO A MATERIAS PRIMAS

1.B.6. PUNTO DE VISTA DE RECURSOS HUMANOS



### I.B.3. PUNTO DE VISTA FINANCIERO

Partamos de la premisa de que, por muy pequeña o mediana que sea la industria, es temerario —en la actualidad— tratar de administrarla, sin ayuda del "sistema de control presupuestal", ya no dijéramos integral (total) sino parcial, referido estrictamente al control de los resultados de operación, al programa de pagos y al flujo de efectivos.

Sin embargo, dadas las condiciones especiales de este tipo de industrias, es difícil esperar que las mismas cuenten con un sistema de control presupuestal integrado; no dudamos que habrá entidades que hayan logrado eso y más, pero debemos reconocer que en nuestro sector industrial, lo normal es que este tipo de industrias no tengan los recursos económicos, materiales y humanos, suficientes para costearse el establecimiento de un sistema de esta naturaleza. Así es de ocurrencia común en estas empresas, que llegue la fecha límite para liquidar una obligación y la administración de la pequeña y mediana industria, no cuente con recursos para pagar a sus proveedores, al fisco, al personal o a los bancos, creándose así, una imagen de empresa insolvente para la obtención de financiamiento, debido a que no ofrece garantías.

Por otra parte, la ausencia de estudios fiscales medidos en términos financieros o de estrategias financieras, cuyos efectos se evalúen fiscalmente, es otro de los problemas de la pequeña y mediana industria. A este respecto, lo común es que ni siquiera conozca el régimen fiscal a que está sujeta la entidad y el correspondiente calendario de pagos de las obligaciones fiscales.

En este sentido, podemos pensar que en un estudio fundamentalmente financiero, el desconocimiento de los efectos fiscales que pudieran presentarse, impedirían en su caso, llegar a una decisión óptima; y del mismo modo, un estudio fiscal en el que se ignore el significado que tiene la estrategia financiera, ésto haría que las proyecciones estén incompletas y sería peligroso tomar decisiones sobre estas bases.

Así en términos generales, podría decirse que la pequeña y mediana industria, no tiene oportunidades para desarrollarse debido a que:

- No tiene una estructura financiera sana o digna de confianza para obtener recursos financieros, porque no tiene ni ofrece garantías.
- Falta de información de los empresarios, sobre las alternativas existentes en el mercado financiero.
- Falta de conocimiento del costo del dinero (interés)
- No está en condiciones de planear y/o presupuestar, - ésto es, tener estudios que le permitan adquirir financiamiento más barato.
- Descapitalización forzada por financiamientos equivocados en épocas anteriores.
- Mala administración del crédito obtenido.
- Utilización de utilidades para pagar intereses de financiamiento.
- Exceso de burocracia en el sistema financiero.

#### I.B.4. PUNTO DE VISTA MERCADOLÓGICO

En esta área funcional, se destacan básicamente los siguientes aspectos problemáticos:

- Pocos estímulos para exportar su producción.
- Carencia de adecuados canales de distribución.
- Es más vulnerable económicamente al producir un solo artículo, lo cual le ocasiona desventaja con la competencia en el mercado.
- Vende más barato y a plazos más largos, lo cual le ocasiona problemas de liquidez a corto plazo.
- Ausencia de conocimiento para realizar investigaciones de mercado.

#### I.B.4.1. DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS

En la pequeña y mediana industria se ha dado durante las dos últimas décadas, un desarrollo que se ha visto determinado por las tendencias impuestas por las empresas grandes, siguiendo los esquemas consumistas que hemos portado y difundido entre todas las capas de la sociedad lo que ha impedido su orientación a la producción de satisfactores básicos.

#### I.B.5. PUNTO DE VISTA DE PRODUCCION

En esta área funcional se destaca, el siguiente aspecto problemático considerado como básico.

- Obsolescencia en la tecnología que emplean, disminuyendo así la calidad de su producto.

### I.B.5.1. CAPACIDAD PRODUCTIVA

Los principales problemas funcionales que limitan la capacidad productiva, según estudios realizados por el Fondo de Garantía Industrial (FOGAIN), son las siguientes en orden de importancia:

- Fallas en el abastecimiento de materias primas.
- Fallas en el proceso productivo en general.
- Escaso financiamiento.
- Carencia de mano de obra calificada.
- Limitaciones en la organización.
- Limitaciones en el transporte.

Tan sólo las 4 primeras representan más del 80% de los principales obstáculos a que, según los estudios realizados por el FOGAIN, se enfrentan los empresarios.

### I.B.5.2. PRODUCTIVIDAD

En lo que toca a este aspecto, existen según referencias del FOGAIN, indicios suficientes para afirmar que una gran parte de la pequeña y mediana industria utiliza métodos de producción artesanal, - no los modernos métodos de producción industrial.

### I.B.5.3. ACCESO A MATERIAS PRIMAS

Por lo que respecta a este problema que constituye la cuarta parte de todos los problemas que aquejan a la pequeña y mediana industria, es algo en lo que el pequeño y mediano industrial no tiene mucho control, debido a que generalmente el mercado de materias primas se encuentra controlado por la gran empresa, hecho que obliga a los pequeños industriales a recurrir a la oferta marginal de estos insumos o incluso en no pocos casos, el mercado negro de los mismos; en estas condiciones el pequeño industrial queda a merced de una oferta limitada y frecuentemente, sujeta a especulación.

### I.B.6. PUNTO DE VISTA DE RECURSOS HUMANOS

En México quizás dentro de este aspecto de la problemática de la pequeña y mediana industria, uno de los factores más sobresalientes, como fuente de los diversos problemas de esta área de la empresa, lo constituya; la limitada capacidad administrativa de el pequeño y mediano empresario, que percibe como algo abstracto y poco importante la función de administrar sus recursos humanos, de tal forma que siente y acredita la fuerza de su trabajo, como una materia prima susceptible de reemplazar y desperdiciar a su voluntad, puesto que no le preocupa mayormente el acrecentar su calidad a través de la capacitación y el adiestramiento y lo que es peor, no está de acuerdo en requerir asesoría técnica para mejorar su propia actividad administrativa.

En tales circunstancias el pequeño y mediano empresario ha aceptado formalmente, sólo el desarrollo - de algunas funciones administrativas de personal - que estima como las más importantes porque le son - requeridas oficialmente, dejando otras no menos importantes a términos secundarios y empíricos, precisamente por el carácter intangible e innecesario - que les asocia. En atención a ésto, a continuación se señalan las principales características que posee el área de recursos humanos en la pequeña y mediana industria y posteriormente, los aspectos problemáticos que ello le plantea.

#### I.B.6.1. CARACTERISTICAS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

- A.- Se encuentran establecidas en locales insuficientes por lo que no tienen en cuanto a instalaciones, un departamento o área formal de recursos humanos.
- B.- Es normal en estas empresas, encargar los aspectos administrativos de recursos humanos, - entre ellos los más apremiantes (Nóminas, retención de impuestos, cuotas al IMSS, INFONAVIT, etc.), a una o dos personas que pertenecen al departamento de contabilidad, tanto - por su ubicación física, como por la calidad de la mayor parte de sus labores.
- C.- El área de recursos humanos en la pequeña y mediana industria, no cuenta, en primera instancia, con un jefe de personal con denominación oficial, pues la persona encargada comúnmente es el gerente general o el contador que se hace pasar por él, y en segunda y última instancia, la calidad de las ocupaciones originales de estas personas, no les permite desarrollar las funciones administrativas de esta área con propiedad.

C.- La pequeña y mediana industria desarrolla la administración de sus recursos humanos apoyada básicamente en las siguientes funciones o aspectos:

- # 1.- Contratación.
- 2.- Pago de Sueldos y Prestaciones (Nóminas).
- 3.- Retenciones de ISPT e IMSS.
- 4.- Elaboración de contratos.
- # 5.- Aspectos de capacitación.
- # 6.- Promociones (de puesto y salarios).
- 7.- Terminación de labores.

Las cuales aunque importantes no son suficientes para ejercer un manejo óptimo de recursos humanos. Por otra parte, los aspectos señalados con asterisco son desarrollados en forma empírica, esto es sin la ayuda de las técnicas y métodos administrativos pertinentes. (Las funciones no señaladas, se cumplen de acuerdo a las disposiciones legales).

Las anteriores características de formación que tiene el área de recursos humanos en la pequeña y mediana industria le plantean serios problemas que a continuación se describen:

- 1.- Contratación de personal impreparado, debido a que el proceso de contratación no está apoyado en adecuadas etapas previas de reclutamiento y selección.

2.- Indefinición de responsabilidades y funciones del personal; debido a la falta de etapas previas de inducción e integración a través de manuales de:

- Bienvenida
- Organización
- Y Procedimientos

Por lo que es común el desarrollo de las actividades de trabajo, llenas de improvisación y empirismo.

3.- Problemas de calidad y eficiencia:

Debido a la falta de políticas orientadas a:

- La motivación del personal
- Capacitación y adiestramiento

4.- Excesiva rotación de personal debido a:

- Retribución salarial bajo; carecen de análisis y evaluación de puestos para determinar salarios justos y equitativos.
- Ausencia de promociones y transferencias. Carecen de inventarios de recursos humanos que les permitan conocer sus capacidades, habilidades y experiencias, con el fin de aprovecharlas mayormente en el puesto adecuado.
- Ausencia de métodos o sistemas de calificación de méritos, que evalúen la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.
- Ausencia de sistemas de comunicación.
- Desconocimiento de los trabajadores de los objetivos de la organización.



Como resultado de todas las anomalías, carencias y - problemas que padece la pequeña y mediana industria, la dirección de la misma se encuentra desprotegida y deshabilitada para la toma de decisiones óptimas que le garanticen equilibrio en todas sus áreas y le - ofrezcan perspectivas ciertas de desarrollo.

A guisa de conclusión, sobre lo apuntado anteriormente, pensamos que en la pequeña y mediana industria, como cualquier otra entidad, el personal juega un papel importante, pero más en este tipo de industria, dado el incipiente desarrollo de su automatización y porque las capacidades humanas han probado ser la - energía más valiosa, capaz de transformarlo todo.

Por otra parte, la palabra "quizás", con que iniciamos esta parte de problemática de la pequeña y mediana industria, no refleja inseguridad en nuestro criterio para tratar el tema, sino flexibilidad para no imponer nuestra opinión, a la opinión del lector, y también a causa de conocer el sinúmero de factores o elementos que originan problemas, y que son importantes también. Por otro lado, sabemos que el elemento que manejamos — limitada capacidad administrativa — del pequeño y mediano empresario —, origina problemas en todas las áreas que pueda tener la empresa, - pero en nuestra opinión, sentimos tener más propio - tratarlo en esta parte de acuerdo a la calidad también humana del empresario.

CAPITULO II. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION  
Y METODOLOGIA EMPLEADA

II.A.- HIPOTESIS

II.B.- OBJETIVOS

II.C.- TAMAÑO DE LA MUESTRA

II.D.- CONTENIDO Y DISEÑO DEL  
CUESTIONARIO

## II.A HIPOTESIS

Como se ha podido observar a través del capítulo número uno, los planteamientos sobre las características y problemática de la pequeña y mediana empresa - en industria, a continuación se presenta la hipótesis determinada como consecuencia de los aspectos - tratados en dicho capítulo.

"La industria pequeña y mediana en México, carece de mecanismos administrativos eficientes, para obtener fuerza de trabajo e integrarla adecuadamente al proceso productivo, así mismo, no cuenta con programas o procesos de capacitación y adiestramiento, por lo que carece de mano de obra calificada y enfrenta serios problemas para desarrollar una correcta administración de recursos humanos."

## II.B OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Nuestro objetivo principal es el de conocer la formación que tienen los recursos humanos dentro de las - pequeñas y medianas industrias a través de la administración que se realiza; dicha administración de - recursos humanos está conectada directamente al tamaño de cada industria y a las necesidades propias de la misma, por lo que se pretendió evaluar conociendo las diferentes formas en que se administra y organiza a los recursos humanos para su incorporación al - proceso productivo de la empresa.

A través de esta evaluación, se proponen algunas medidas técnicas para el desarrollo de los recursos - humanos, así como para su capacitación y adiestramiento dentro de la empresa.

Así mismo, se proponen sugerencias a través de determinados modelos administrativos que contengan procedimientos sencillos y comprensibles, los cuales puedan adaptarse a la empresa, P.M.I.

## II.C TAMAÑO DE LA MUESTRA

### II.C.1. DEFINICION DEL UNIVERSO

Nuestro universo está representado por los establecimientos (industrias) que se dedican a la fabricación de artículos de plástico.

La información del número de industrias de este ramo fué proporcionado por C A N A C I N T R A †; las fuentes de información disponibles son en base a estadística 1975-1982: de acuerdo al III Congreso Nacional de Industriales de Transformación, fabricantes de artículos de plástico, que indican que existen 1,220 empresas (ver cuadro 1).

Así mismo, considerando el censo de 1975 que indica que de 989 establecimientos, 607 se encuentran en el Distrito Federal (ver anexo A.2 y A.3), por lo que nuestra muestra se tomó en base a las industrias del plástico en el Distrito Federal.

Cabe mencionar que los datos y cifras que se dan en este punto, son las que actualmente están disponibles, motivo por el cual se toman dos años diferentes.

† CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION.

GRAFICA 2.A

CANACINTRA

II. CONGRESO NACIONAL DE INDUSTRIAS DE TRANSFORMACION

CONSEJO COORDINADOR DE LAS INDUSTRIAS QUIMICA Y PARAQUIMICA  
(EN LA CUAL SE INCLUYE A LOS ESTABLECIMIENTOS FABRICANTES DE  
ARTICULOS DE PLASTICO).

BASE ESTADISTICA 1976- 1982.

|                        | TOTAL      | INDUST.<br>QUIMICA<br>DE<br>PROCESO | FACTORES<br>DE SAB.<br>Y COLO-<br>RANTES | FACTORES<br>DE ART.<br>DE PERFU-<br>MERIA | FACTORES<br>DE PINTU-<br>RAS Y TIN-<br>TAS PARA<br>ART. GRAF. | FACTORES<br>DE LOZA<br>CERAMICA<br>Y REF. | FACTORES<br>DE PARA-<br>CIT. Y<br>FERRET | FACTORES<br>DE ARM.<br>DE PL.<br>TICO. |
|------------------------|------------|-------------------------------------|--|---|---|---|--|--|
| EMPRESAS               | 4,070      | 226                                 | 35                                       | 166                                       | 32  | 1,711                                     | 105                                      | 1,228                                  |
| NIVEL DE INVERSION     | 5,454,633  | 505,936                             | 518,399                                  | 242,570                                   | 29,792  | 205,869                                   | 430,458                                  | 877,036                                |
| VALOR TOTAL DE ACTIVO  | 46,481,402 | 3,599,210                           | 1,946,777                                | 2,701,445                                 | 330,115   | 1,497,233                                 | 6,110,748                                | 7,157,427                              |
| VALOR DEL ACTIVO FIJO  | 34,730,793 | 2,700,026                           | 1,753,024                                | 1,016,087                                 | 177,629   | 1,071,547                                 | 4,716,495                                | 5,800,912                              |
| NIVEL DE OCUPACION     | 141,641    | 15,630                              | 2,949                                    | 11,149                                    | 1,204   | 13,840                                    | 9,968                                    | 50,046                                 |
| SUELDOS Y SALARIOS     | 12,077,491 | 962,084                             | 281,815                                  | 1,108,235                                 | 109,062   | 553,602                                   | 1,014,614                                | 2,713,312                              |
| VALOR DE LA PRODUCCION | 72,807,498 | 5,900,345                           | 2,022,626                                | 6,882,417                                 | 662,051   | 1,871,542                                 | 7,652,593                                | 13,441,179                             |
| INSUMOS Y MAT. PRIMAS  | 38,564,175 | 3,091,340                           | 1,120,817                                | 3,183,118                                 | 367,278   | 786,647                                   | 4,801,122                                | 7,292,027                              |
| VALOR AGREGADO         | 34,243,323 | 2,809,005                           | 901,809                                  | 3,699,299                                 | 294,773   | 1,085,495                                 | 3,051,471                                | 6,149,152                              |

DE TRANSFORMACION

INDUSTRIAS QUIMICA Y PARAQUIMICA  
ESTABLECIMIENTOS FABRICANTES DE

| INDUST. QUIMICA DE PROCESO | FACTORES DE SAB. Y COLO-RANTES | FACTORES DE ART. DE PERFU-MERIA | FACTORES DE PINTU-RAS Y TIN-TAS PARA ART. GRAF. | FACTORES DE LOZA CERAMICA Y REF. | FACTORES DE PARA-CIT. Y FERRET | FACTORES DE ART. DE PLAS-TICO. | MATERIA PRIMA, MI-NERALES INDUSTRIA-LIZADOS. | INDUST. PARAQUIM. | INDUS. PETRO-QUI-MICA. | FCTS. DE AERO-SOL. |
|----------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--|-------------------|------------------------|--------------------|
| 226                        | 35                             | 166                             | 32  | 1,711                            | 105                            | 1,220                          | 134  | 317               | 110                    | 14                 |
| 505,936                    | 518,399                        | 242,570                         | 29,792  | 205,869                          | 430,458                        | 877,036                        | 272,716                                      | 579,229           | 1,750,014              | 42,614             |
| 3,599,210                  | 1,946,777                      | 2,701,445                       | 330,115   | 1,497,233                        | 6,110,748                      | 7,157,427                      | 2,419,594                                    | 9,244,435         | 11,163,854             | 310,564            |
| 2,700,026                  | 1,753,024                      | 1,016,087                       | 177,629   | 1,071,547                        | 4,716,495                      | 5,800,912                      | 2,409,025                                    | 6,140,543         | 3,707,806              | 237,699            |
| 15,630                     | 2,949                          | 11,149                          | 1,204   | 13,840                           | 9,968                          | 50,046                         | 7,727  | 23,487            | 4,520                  | 1,121              |
| 962,084                    | 281,815                        | 1,108,235                       | 109,062   | 553,602                          | 1,014,614                      | 2,713,313                      | 582,917                                      | 2,376,595         | 2,304,308              | 70,946             |
| 5,900,345                  | 2,022,626                      | 6,882,417                       | 662,051   | 1,871,542                        | 7,652,593                      | 13,441,179                     | 3,199,142                                    | 15,978,711        | 14,634,799             | 562,093            |
| 3,091,340                  | 1,120,817                      | 3,183,118                       | 367,278   | 786,647                          | 4,601,122                      | 7,292,027                      | 1,246,319                                    | 8,670,607         | 7,857,424              | 347,476            |
| 2,809,005                  | 901,809                        | 3,699,299                       | 294,773   | 1,085,495                        | 3,051,471                      | 6,149,152                      | 1,952,823                                    | 7,308,104         | 6,777,375              | 214,017            |

## II.C.2. DETERMINACION DE LA MUESTRA

En el punto anterior se hace referencia a la información existente al ramo de la industria del plástico, por lo que, considerando la estadística 1976 (cuadro 2.A), en la cual existen 1,200 establecimientos y tomando en cuenta que a la fecha no puede ser la misma cantidad de establecimientos, conociéndose el directorio de 1980 de CANACINTRA (el más reciente al mes de abril de 1983), donde se encuentran registrados - 1,295 establecimientos en el Distrito Federal, dedicados a la industria del plástico, por lo que a la fecha no se sabe el número de ellos, ya que por experiencia propia, muchos no existen en la actualidad.

Por lo anterior y por considerar más tiempo a la muestra obtenida, se consideraron 30 empresas de este ramo industrial.

Esta muestra se efectuó en forma aleatoria, en el área del Distrito Federal, a través de su localización en el plano del mismo, sin tomar en cuenta las diferentes zonas socioeconómicas del lugar.

## II.D CONTENIDO Y DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Se elaboró un cuestionario a fin de recabar la información, el cual tuvo varias modificaciones para tratar de centrar nuestro estudio.

Dicho cuestionario se aplicó a través de una entrevista dirigida, la que nos permitió que el entrevistado, a través de cada pregunta que se le formuló, pudiera ampliar más sobre el tema, ya que si él hubiese contestado por sí solo el cuestionario, se limitaría a respuestas muy cortas, que en un momento dado, no aclararían algunas dudas.

Para ello se contó con una guía con una serie de preguntas que permitieron ampliar cada punto del cuestionario.

A través de dirigir las preguntas del cuestionario, nos permitió el precisar y aclarar aquellas que el entrevistado no captaba al momento en forma clara, así mismo, nos facilitó el observar las instalaciones de la empresa.

Dicho cuestionario está compuesto por preguntas cerradas, abiertas, así como de alternativa múltiple.

Esta investigación de campo, se inició en febrero de 1983, prolongándose hasta abril del mismo año. Durante la investigación de campo, se presentaron algunos problemas, como el cambio de domicilio de los establecimientos a los que acudimos, en otros casos ya habían cerrado por encontrarse en quiebra, o ya se dedicaban a otro tipo de productos.

En algunas entrevistas que se pretendían realizar, no se llevaron a cabo, en virtud de que las personas con quien nos dirigíamos no estaban de acuerdo en que se practicara la misma. A veces no fue posible que se nos permitiera la entrada a la empresa, indicándonos que regresáramos cualquier otro día, y por el contrario, en otras empresas se interesaban y eran de su agrado el tipo de preguntas que les exponíamos.

A través de esta investigación, observamos también, que a la fecha no hay un directorio actualizado sobre la industria de la transformación en el área metropolitana, ya que por experiencia, muchos de los establecimientos a la fecha no existen.

Actualmente, el directorio editado por CANACINTRA, es del año de 1980.



C U E S T I O N A R I O

- 1) Existe dentro de la empresa un área que se ocupe - de las relaciones administrativas de personal?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si la respuesta es SI, qué nombre se le dá a dicha área:

- a) Departamento de Personal \_\_\_\_\_  
b) Departamento de Relaciones Humanas \_\_\_\_\_  
c) Departamento de Recursos Humanos \_\_\_\_\_  
d) Otros \_\_\_\_\_

Si la respuesta es negativa, plantear pregunta 2.

- 2) Qué departamento y/o persona realiza las funciones administrativas de personal?

- a) Nombre del departamento \_\_\_\_\_  
b) Puesto de la persona \_\_\_\_\_

- 3) Se efectúan análisis de puestos para determinar - las características de la persona que deba ocuparlo?

Si la respuesta es afirmativa, conteste lo que sigue y pase a la siguiente pregunta.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

En qué consiste \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Funciona \_\_\_\_\_

Le dá resultado \_\_\_\_\_

Por que \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4) Cuáles son las fuentes que utilizan para reclutamiento de personal?

La propia empresa \_\_\_\_\_

Por medio del Sindicato \_\_\_\_\_

Agencias de Empleo \_\_\_\_\_

Familiares o amistades del personal actual \_\_\_\_\_

Medios publicitarios \_\_\_\_\_

Escuelas \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

5) Los formatos de solicitud de empleo que utiliza la empresa, son diseñados por la misma o utiliza machotes de papelería?

6) Durante el proceso de selección y contratación, se toma en cuenta: (En qué orden es más importante - para la empresa)

Experiencias e historia laboral del candidato \_\_\_\_\_

Escolaridad \_\_\_\_\_

Exámenes técnicos \_\_\_\_\_

Exámenes médicos \_\_\_\_\_

Recomendaciones \_\_\_\_\_

Edad del candidato \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

7) Cuenta la empresa con un manual de bienvenida, así como un reglamento interior de trabajo?

MANUAL SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PORQUE \_\_\_\_\_

Si la respuesta es favorable, contestar lo siguiente: Ha dado resultados favorables \_\_\_\_\_

REGLAMENTO SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

PORQUE \_\_\_\_\_

Si es positiva la respuesta.

Se consideran buenas las políticas del reglamento y se llevan a cabo \_\_\_\_\_

Si esta pregunta es positiva, pasar a la siguiente.

- 8) Son conocidos por los empleados y está a disposición de ellos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PORQUE \_\_\_\_\_

- 9) Cuenta la empresa con manuales de organización y manuales de procedimientos?

MANUAL DE ORGANIZACION SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

PORQUE \_\_\_\_\_

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

PORQUE \_\_\_\_\_

Si la respuesta es positiva conteste lo siguiente:

Se emplean realmente \_\_\_\_\_

Dan los resultados esperados \_\_\_\_\_

En qué forma se emplean (quién los utiliza) \_\_\_\_\_

Se consideran eficientes SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

PORQUE \_\_\_\_\_

Si las respuestas son negativas, contestar la siguiente.

- 10) En su opinión, a qué se debe que la empresa no cuente con los manuales anteriores \_\_\_\_\_

11) Cuenta la empresa con una comisión mixta para la -  
capacitación y el adiestramiento?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

PORQUE \_\_\_\_\_

12) Cuenta la empresa con programas de capacitación y  
adiestramiento?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PORQUE \_\_\_\_\_

13) Quiénes efectúan la capacitación?

Instructores \_\_\_\_\_

Supervisores \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

Qué experiencia tienen \_\_\_\_\_

14) A quienes se considera en su opinión, que necesiten  
más capacitación?

Personal obrero \_\_\_\_\_

Personal administrativo \_\_\_\_\_

Supervisores \_\_\_\_\_

Gerente \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

PORQUE \_\_\_\_\_

15) Qué fuentes o instituciones se conocen, para la ca-  
pacitación de personal y a cuáles ha acudido para  
solicitar sus servicios?

¿Cuáles se conocen? \_\_\_\_\_

¿A cuáles se han acudido? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16) Existe una evaluación posterior del capacitado pa-  
ra observar los resultados?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

EN QUE CONSISTE \_\_\_\_\_

- 17) Cuáles son las razones más frecuentes de la rotación de personal?

Despido \_\_\_\_\_

Incapacidad Física \_\_\_\_\_

Terminación de contrato \_\_\_\_\_

Voluntario \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

Cuando se trate de despido, indicar las causas:

- Esta pregunta se cancelo en virtud de que en el total de Empresas encuestadas no fue posible validarla, ya que negaron el acceso a los registros que nos permitieran verificar las causas de dicha rotación.

Y por respeto a nuestro trabajo no se aplico.

CAPITULO III. SITUACION ACTUAL DE LA  
INDUSTRIA DEL PLASTICO

III.A.- DATOS ESTADISTICOS

III.B.- MATERIAS PRIMAS QUE SE UTILIZAN

III.C.- LOCALIZACION

III.D.- PRODUCTOS

III.E.- PRODUCCION

III.F.- CONCLUSIONES DEL CAPITULO

### III.A DATOS ESTADISTICOS

En México y de acuerdo al censo industrial de 1975, este sector agrupaba 989 establecimientos que contaban con activos totales de \$ 4'180,858.00 (CUATRO - MILLONES CIENTO OCHENTA MIL OCHOCIENTOS CINCUENTA Y OCHO PESOS), empleando 34,310 (un promedio de 34 personas por empresa), personas que devengaron sueldos y salarios por \$ 1'499,772.00 (UN MILLON CUATROCIENTOS NOVENTA Y NUEVE MIL SETECIENTOS SETENTA Y DOS PESOS).

Esta industria consumió materias primas e insumos - por \$ 4'982,305.00 (CUATRO MILLONES NOVECIENTOS OCHENTA Y DOS MIL TRESCIENTOS CINCO PESOS) e indirectamente ocupa a una enorme cantidad adicional de personas en la comercialización de sus productos. El valor total de su producción, fué de \$ 8'057,470.00 (OCHO MILLONES CINCUENTA Y SIETE MIL CUATROCIENTOS SETENTA PESOS) siendo sus ventas netas de \$ 7'904,539.00 - - (SIETE MILLONES NOVECIENTOS CUATRO MIL QUINIENTOS TREINTA Y NUEVE PESOS). Ver anexo A.3.

La industria de transformación a la que pertenece esta rama industrial, ha tenido un fuerte impulso a través de ciertos mecanismos de fomento, que han permitido su proliferación y crecimiento, principalmente en los últimos 40 años.

Dicho impulso se debe, entre otras cosas, a que la industria de transformación es la que más valor agregado incorpora a los productos que de ella se derivan, a la contribución que hace en la formación del producto nacional bruto, así como a la forma en que complementa a las grandes empresas, dado que produce las partes o accesorios de los productos que a las grandes plantas industriales, no les resulta económicamente rentable producir.

### III.B MATERIAS PRIMAS

Entre las materias primas que consume este grupo industrial, resaltan por su importancia:

- El polietileno, de alta y baja densidad, que es un material muy inerte a los agentes químicos y se le encuentra con distintos nombres comerciales como politeno, alicateno, roteno, etc., se emplea como aislante en la industria eléctrica, en la fabricación de frascos y recipientes para productos químicos.
- Cloruro de Polivinilo. El cloruro de polivinilo rígido puede cerrarse, tornarse, etc., pues sus propiedades físicas son análogas a las de un metal. A partir de láminas y barras, pueden elaborarse mecánicamente, piezas de formas y aplicaciones muy diversos.
- El poliestireno, este material se obtiene a partir del estireno. En ausencia de oxígeno y de oxidantes, se obtienen productos totalmente transparentes y con un índice de refracción elevado, que encuentran empleo adecuado en aparatos de iluminación.
- Las resinas fenolicas, este material, involucra la condensación de un fenol con un formal dehidro. La combinación de estos elementos en diversas cantidades, dá lugar a otros materiales, por ejemplo el exceso de fenol dá lugar a:
  - Las novolacas: Material soluble y termoplástico que no se endurece.



Y con exceso de formal dehído, dá lugar a:

- Resoles.- Resinas iniciales, solubles y fusibles.
- Resistoles.- Resinas intermedias plásticas.
- Y resitas.- Resinas finales duras, insolubles e -  
infusibles y no plásticas.

Las resinas fenolicas reciben diversos nombres comerciales como: baquelita, plaskon, trolon, vitrosil y - albertol.

Estas resinas son las más utilizadas, pues se emplean fundamentalmente como material de moldeo para la fabricación de objetos manufacturados y como colas y adhesivos.

- Resinas melaminicas. Las resinas melaminicas, tienen la propiedad de ser transparentes a la luz visible y a los rayos ultravioleta, por lo que son conocidos - como vidrio orgánico.

Es importante destacar que la diferencia entre plásticos y resinas, es algo arbitrario, pues depende muchas veces de la forma de polimerización del producto; ésto es el paso de moléculas lineales a tridimensionales, - da lugar a la disminución de la flexibilidad y elasticidad, con el aumento correspondiente de la insolubilidad e infusibilidad de los materiales.

Así, todos estos materiales son de gran utilidad, no - solo en la industria del plástico, sino también en muchas otras industrias, por su inercia química, que los hace inatacables por los ácidos y bases y por los agen

tes atmosféricos (sol, lluvia, vientos, etc.), por su elevada resistencia mecánica que los hace resistentes a la rotura y al desgaste, por su elevado poder dieléctrico, su elasticidad, su fácil teñido en todos los tonos y colores.

En consecuencia, todas estas valiosas cualidades, han dado lugar a una gran producción industrial que invade sorprendentemente todos los campos de aplicación de otros productos naturales como: metales, porcelana, madera, goma, seda, algodón, etc.

### III.C LOCALIZACION

En cuanto a la localización de las empresas que componen este sector industrial, se observa que la gran mayoría, se encuentran establecidas, sobre todo, en el Distrito Federal, Estado de México y Jalisco. (Ver cuadro 3.A).

#### CENSO INDUSTRIAL

En cuanto a la localización, se observa que la gran mayoría de empresas atiende preferentemente al factor cercanía del mercado, sin considerar otros factores de localización que son de suma importancia, como la disponibilidad de materia prima y manos de obra barata, que, de una u otra forma, influyen dentro de lo que es la localización industrial, y en caso concreto, dentro de los costos de producción de las empresas y de la propia capacidad aprovechada de sus instalaciones.

C U A D R O 3. A.

PRINCIPALES CARACTERISTICAS POR DIVISION, GRUPO, SUBGRUPO, DE ACTIVIDAD Y ENTIDAD FEDERATIVA  
 DATOS REFERENTES AL AÑO DE 1975

| DIVISION, GRUPO, SUBGRUPO<br>DE ACTIVIDAD Y ENTIDAD<br>FEDERATIVA | NO. DE<br>ESTA-<br>BLEC.<br>CENSA<br>DCG | PERS. OCU-<br>PADO TO-<br>TAL PROM. | REMUN. -<br>TOTALES<br>AL PERS.<br>OCUPADO | TOTAL DE           | ACTIVOS         | INVERSION<br>PIJA<br>BRUTA | PRODUCCION<br>BRUTA<br>TOTAL | MATERIAS<br>PRIMAS Y<br>AUXILIARES | OTROS<br>INSUMOS | VALOR<br>AGREGADO<br>CENSA<br>BRUTO |
|---|--|-------------------------------------|--|--------------------|-----------------|----------------------------|------------------------------|------------------------------------|------------------|-------------------------------------|
|   |  |                                     |  | ACTIVOS            | FIJOS<br>BRUTOS |                            |                              |                                    |                  |                                     |
|   |  |                                     |  | AL 31 DE DICIEMBRE |                 |                            |                              |                                    |                  |                                     |
| M I L L A R E S D E   |  |                                     |  |                    |                 | P E S O S                  |                              |                                    |                  |                                     |
| 322 FAB. DE MATS. Y AR-<br>TICULOS DE PLASTICO                    | 989                                      | 34,310                              | 1'499,772                                  | 180,858            | 2'768,434       | 396,562                    | 3'374,223                    | 3'440,121                          | 1'640,121        | 3'391,918                           |
| AGUASCALIENTES  | 4  | 31                                  | 463  | 3,871              | 3,122           | 1,127                      | 3,663                        | 1,819                              | 178              | 1,666                               |
| BAJA CALIFORNIA   | 8  | 112                                 | 4,517                                      | 10,040             | 8,996           | 1,395                      | 17,106                       | 8,357                              | 2,113            | 6,636                               |
| COAHUILA  | 6  | 145                                 | 5,841                                      | 20,558             | 14,368          | 746                        | 32,243                       | 14,410                             | 7,010            | 10,823                              |
| CHIHUAHUA   | 8  | 377                                 | 14,673                                     | 10,046             | 7,219           | 397                        | 34,919                       | 7,001                              | 5,166            | 22,352                              |
| DISTRITO FEDERAL  | 607                                      | 16,484                              | 709,690                                    | 1'642,637          | 1'071,821       | 161,858                    | 3'578,927                    | 1'519,870                          | 616,493          | 1'446,564                           |
| GUANAJUATO  | 7  | 97                                  | 1,849                                      | 6,088              | 3,803           | 709                        | 16,686                       | 9,332                              | 1,890            | 5,464                               |
| JALISCO   | 78                                       | 1,677                               | 62,417                                     | 192,768            | 143,143         | 22,487                     | 319,000                      | 151,448                            | 37,356           | 130,196                             |
| MEXICO  | 141                                      | 10,164                              | 488,629                                    | 1'668,425          | 1'062,250       | 133,349                    | 3'211,586                    | 1'447,972                          | 491,602          | 1'272,012                           |
| MICHOACAN   | 5  | 34                                  | 587  | 1,571              | 797             | 271                        | 3,802                        | 2,289                              | 261              | 1,252                               |
| MORELOS   | 4  | 124                                 | 5,382                                      | 15,052             | 12,295          | 2,953                      | 24,826                       | 6,970                              | 5,316            | 12,540                              |
| NUEVO LEON  | 60                                       | 3,250                               | 141,154                                    | 391,843            | 274,418         | 35,924                     | 767,923                      | 314,958                            | 118,337          | 334,628                             |
| PUEBLA  | 16                                       | 532                                 | 20,010                                     | 49,703             | 42,182          | 5,031                      | 107,990                      | 48,409                             | 13,510           | 46,071                              |
| QUERETARO   | 3  | 176                                 | 3,048                                      | 30,510             | 19,133          | 3,186                      | 41,508                       | 18,590                             | 2,968            | 19,950                              |
| SAN JUAN POTOSI   | 6  | 176                                 | 6,355                                      | 31,431             | 24,516          | 4,960                      | 51,752                       | 26,273                             | 11,647           | 13,832                              |
| SINALOA   | 3  | 16                                  | 663  | 2,610              | 1,965           | 584                        | 4,286                        | 2,209                              | 776              | 1,301                               |
| SONORA  | 4  | 211                                 | 11,016                                     | 16,805             | 12,938          | 2,537                      | 39,531                       | 14,071                             | 6,089            | 17,371                              |
| TAMAULIPAS  | 5  | 249                                 | 7,798                                      | 5,798              | 4,055           | 1,918                      | 17,957                       | 2,759                              | 3,146            | 12,052                              |
| TLAXCALA  | 7  | 192                                 | 7,833                                      | 54,818             | 41,843          | 11,094                     | 60,018                       | 28,055                             | 11,988           | 19,975                              |
| VERACRUZ  | 5  | 14                                  | 371  | 2,655              | 2,026           | 623                        | 3,547                        | 1,913                              | 557              | 1,077                               |
| YUCATAN   | 8  | 180                                 | 5,858                                      | 19,870             | 16,126          | 5,045                      | 31,954                       | 13,730                             | 4,661            | 13,563                              |
| HGO. OAX. Y ZAC.  | 4  | 69                                  | 1,628                                      | 3,759              | 1,419           | 368                        | 5,399                        | 1,686                              | 1,120            | 2,593                               |

FUENTE: CANACINTRA

C U A D R O 3. A.

PRINCIPALES CARACTERISTICAS POR DIVISION, GRUPO, SUBGRUPO, DE ACTIVIDAD Y ENTIDAD FEDERATIVA  
DATOS REFERENTES AL AÑO DE 1975

| DIVISION, GRUPO, SUBGRUPO<br>DE ACTIVIDAD Y ENTIDAD<br>FEDERATIVA | NO. DE<br>ESTA-<br>BLEC-<br>CENSA<br>DOS | PERS. OCU-<br>PADO TO-<br>TAL PROM. | REMUN. -<br>TOTALES<br>AL PERS.<br>OCUPADO | TOTAL DE           | ACTIVOS   | INVERSION | PRODUCCION | MATERIAS  | OTROS      | VALOR     |
|---|--|-------------------------------------|--|--------------------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|
|   |  |                                     |  | ACTIVOS            | FIJOS     | FIJA      | BRUCA      | PRIMAS Y  | INSUMOS    | AGREGADO  |
|   |  |                                     |  | AL 31 DE DICIEMBRE |           |           | BRUTA      | TOTAL     | AUXILIARES | INSUMOS   |
| M I L L A R E S D E   |  |                                     |  | P E S O S          |           |           |            |           |            |           |
| 322 FAB. DE MATS. Y AR-<br>TICULOS DE PLASTICO                    | 989                                      | 34,310                              | 1'499,772                                  | 180,858            | 2'768,434 | 396,562   | 8'374,223  | 3'440,121 | 1'640,121  | 3'391,918 |
| AGUASCALIENTES  | 4  | 31                                  | 463  | 3,871              | 3,122     | 1,127     | 3,663      | 1,819     | 178        | 1,666     |
| BAJA CALIFORNIA   | 8  | 112                                 | 4,517                                      | 10,040             | 8,996     | 1,395     | 17,106     | 9,357     | 2,113      | 6,636     |
| COAHUILA  | 6  | 145                                 | 5,841                                      | 20,558             | 14,368    | 746       | 32,243     | 14,410    | 7,010      | 10,823    |
| CHIHUAHUA   | 8  | 377                                 | 14,673                                     | 10,046             | 7,219     | 397       | 34,519     | 7,001     | 5,166      | 22,352    |
| DISTRITO FEDERAL  | 607                                      | 16,484                              | 709,690                                    | 1'642,637          | 1'071,821 | 161,858   | 3'578,927  | 1'515,870 | 616,493    | 1'446,564 |
| GUANAJUATO  | 7  | 97                                  | 1,849                                      | 6,088              | 3,803     | 709       | 16,686     | 9,332     | 1,890      | 5,464     |
| JALISCO   | 78                                       | 1,677                               | 62,417                                     | 192,768            | 143,343   | 22,487    | 319,000    | 151,448   | 37,356     | 130,196   |
| MEXICO  | 141                                      | 10,164                              | 488,629                                    | 1'568,425          | 1'062,250 | 133,349   | 3'211,586  | 1'447,972 | 491,602    | 1'272,012 |
| MICHOACAN   | 5  | 34                                  | 587  | 1,571              | 797       | 271       | 3,802      | 2,289     | 261        | 1,252     |
| MORELOS   | 4  | 124                                 | 5,382                                      | 15,052             | 12,295    | 2,953     | 24,826     | 6,970     | 5,316      | 12,540    |
| NUEVO LEON  | 60                                       | 3,250                               | 141,154                                    | 391,843            | 274,419   | 35,924    | 767,923    | 314,958   | 118,337    | 334,628   |
| PUEBLA  | 16                                       | 532                                 | 20,010                                     | 49,703             | 42,182    | 5,031     | 107,990    | 48,409    | 13,510     | 46,071    |
| QUERETARO   | 3  | 176                                 | 3,048                                      | 30,510             | 19,131    | 3,186     | 41,508     | 18,590    | 2,968      | 19,950    |
| SAN LUIS POTOSI   | 6  | 176                                 | 6,355                                      | 31,431             | 24,516    | 4,960     | 51,752     | 26,273    | 11,647     | 13,832    |
| SINALOA   | 3  | 16                                  | 663  | 2,610              | 1,965     | 584       | 4,286      | 2,209     | 776        | 1,301     |
| SONORA  | 4  | 211                                 | 11,016                                     | 16,805             | 12,936    | 2,537     | 39,531     | 14,071    | 6,089      | 17,371    |
| TAMAULIPAS  | 5  | 249                                 | 7,788                                      | 5,798              | 4,055     | 1,918     | 17,957     | 7,759     | 3,146      | 12,052    |
| TLAXCALA  | 7  | 192                                 | 7,833                                      | 54,818             | 41,843    | 11,094    | 60,018     | 28,055    | 11,988     | 19,975    |
| VERACRUZ  | 5  | 14                                  | 371  | 2,655              | 2,026     | 623       | 3,547      | 1,913     | 557        | 1,077     |
| YUCATAN   | 8  | 180                                 | 5,858                                      | 19,870             | 16,126    | 5,045     | 31,954     | 13,730    | 4,661      | 13,563    |
| HGO. OAX. Y ZAC.  | 4  | 69                                  | 1,628                                      | 3,759              | 1,419     | 368       | 5,359      | 1,686     | 1,120      | 2,593     |

FUENTE: CANACINTRA

### III.D PRODUCTOS

Entre los productos finales que envía esta rama industrial al mercado, pueden citarse cajas de refrescos, muebles, envases, piezas de electrónica, engranes, juguetes, artículos para el hogar, artículos deportivos, telas recubiertas, zapatos, componentes de automóvil, etc.

Como puede apreciarse, la característica general de los productos que elabora la industria del plástico consiste en que están dirigidos básicamente al consumo final, sin embargo, con pequeñas adaptaciones que hicieran en su proceso productivo, podrían fabricar partes para las empresas de gran magnitud, - como la industria eléctrica, de la construcción, - automotriz, etc., propiciándose así para este sector industrial, un nuevo y extenso mercado de consumo. (Ver anexo A.4)

En el que se puede observar que de los 989 (100%) - establecimientos censados, 637 (64%) se ocupan de - elaborar artículos aptos para consumo final y 352 - (36%) artículos susceptibles de ocupar por otras - industrias.

OPERACIONES BASICAS Y EQUIPO QUE SE UTILIZA

A. PREPARACION DEL MATERIAL

TERMOSTATOS

LAMPARAS DE CALEFACCION

LAMPARAS INFRARROJAS

B. PRENSADO

PRENSAS

COMPRESORAS

MAQUINAS DE INYECCION

MOLDES

PASTILLADORAS

C. ESMERILADO Y ACABADO

ESMERILES

PULIDORAS

EQUIPO AUXILIAR: BASCULAS, MEDIDORES,  
CARRETILLAS, CRIBADORAS, CANASTILLAS, CUBOS, EQUIPO  
DE SOLDADURA, ETC.

MATERIAS PRIMAS AUXILIARES: CARTON,  
GOMAS, PEGAMENTOS, BOLSAS DE POLIETILENO, ETC.

### III.E PRODUCCION

En cuanto a la capacidad aprovechada de estas empresas puede decirse que un margen considerable de sus instalaciones y equipo permanece ocioso, en razón de que sus procesos productivos son obsoletos, principalmente en las pequeñas empresas cuyos procedimientos y sistemas empleados (ver anexo A.5), originan altos costos en detrimento de estos establecimientos, por lo que es difícil que lleguen a lograr importantes escalas de producción que se traduzcan en una mayor rentabilidad de las unidades productivas.

### III.F CONCLUSIONES DEL CAPITULO

A guisa de conclusión, sobre lo apuntado anteriormente se citan las siguientes consideraciones:

III.F.1. A pesar de la grave situación económica nacional e internacional, el crecimiento del producto interno bruto fue en los cuatro últimos años de 8.5%, en promedio "de los más altos del mundo", sin embargo, el 57% de él, se logró por los servicios, no por la producción de bienes materiales de consumo, y el 3% se logró a base del petróleo, esto pone de manifiesto la urgente necesidad de que, no solo el gobierno federal sino también los empresarios, establezcan los programas y políticas necesarios para aumentar la eficiencia del sector industrial, puesto que hace falta sanear la economía. Y esto no se logra concertando nuevos préstamos foráneos, ni vendiendo más petróleo. Los recursos deben provenir del propio país. Debe entenderse que el petróleo crea riqueza y libertad donde se consume, no donde se vende.

- III.F.2. Para lograr lo anterior, se requiere productividad, exportaciones y un incremento mínimo en los precios de venta para tener competitividad.
- III.F.3. La industria del plástico ante la disponibilidad limitada de materias primas, deberá centrarse al uso de los materiales sintéticos para propiciar un más - óptimo empleo de la principal riqueza de México, el - petróleo.
- III.F.4. El mercado comercial para la industria del plástico a nivel nacional es extenso y rentable.
- III.F.5. En relación al punto anterior, existen amplias - posibilidades para la industria del plástico de diversificar su producción, puesto que puede elaborar piezas para otras industrias o para empresas más grandes a las que no les resulta conveniente producirlas.
- III.F.6. El uso del plástico es cada vez más generalizado, pues acusa cualidades de gran utilidad, que vienen - substituyendo a muchos artículos naturales (metales, madera, telas, porcelana, etc.).
- III.F.7. La industria de transformación a la que pertenece esta rama industrial, es de gran importancia para la - economía del país, porque es la que más valor agregado incorpora a los productos que de ella se derivan, y por la importante contribución que hace en la formación del producto nacional bruto.



**CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACION  
DE RESULTADOS**

## ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis de la información que a través de la investigación de campo, se recopiló.

Cada una de las preguntas que se exponen, indica lo - que a través de ellos se desea conocer sobre la administración de recursos humanos en la pequeña y mediana industria.

Los resultados arrojados de la muestra global, se representan en porcentajes que son ilustrados a través de gráficas.

Indistintamente se utilizaron los conceptos de empresa e industria, así como trabajadores y empleados.

1.-¿ Existe dentro de la Empresa un Area que se ocupe de las Relaciones Administrativas del Personal?

Con esta pregunta se busca conocer si la empresa, tie ne un área bien definida y organizada, para la administración de los recursos humanos y conocer además, la denominación que la misma le da a esa área.

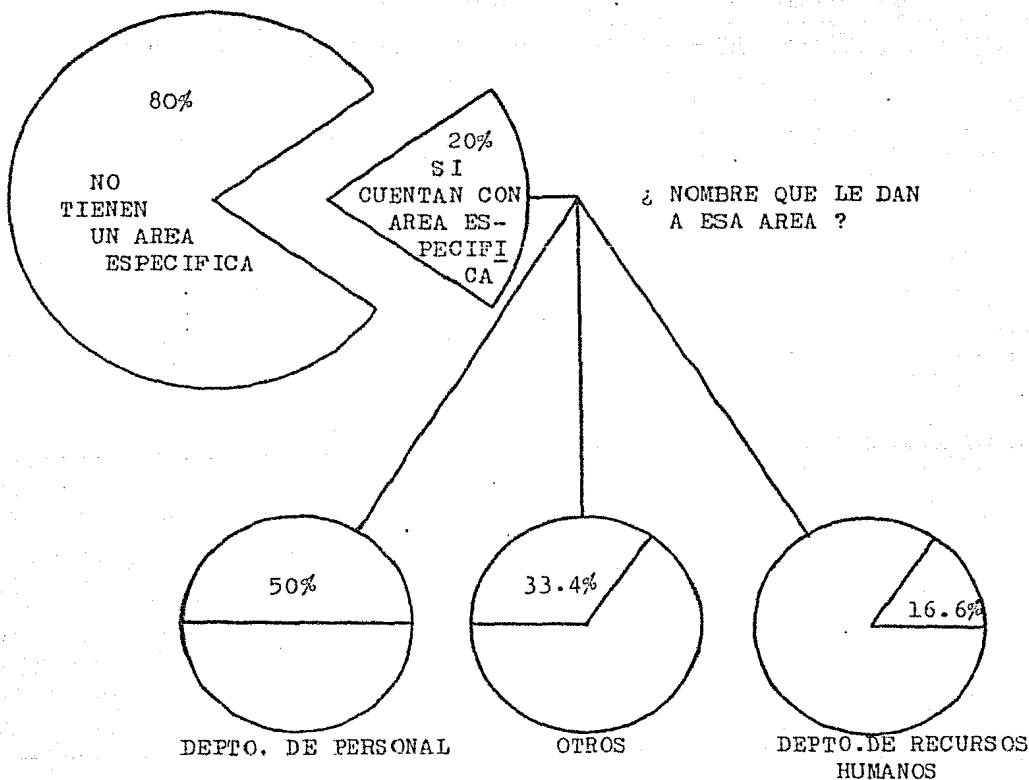
De la muestra, el 20% sí cuentan con un área para la administración de Recursos Humanos. El 80% no cuentan con dicha área.

Del 20% que contestaron en forma positiva, el 50% le denomina Departamento de Personal, el 33.3% le da diferentes nombres (Gerencia de Relaciones Industriales y Relaciones de Personal). El 16.6% le denomina Depar tamento de Recursos Humanos.

Esto nos permite conocer que el porcentaje de industrias que cuenta con un área específica para las funciones administrativas de personal, es bajo.

GRAFICA 1.

Gráfica sobre porcentajes de empresas que cuentan - con un Area específica para Administración de Personal.



2.-¿ Qué Departamento y/o que persona realiza las -  
funciones Administrativas de Personal ?

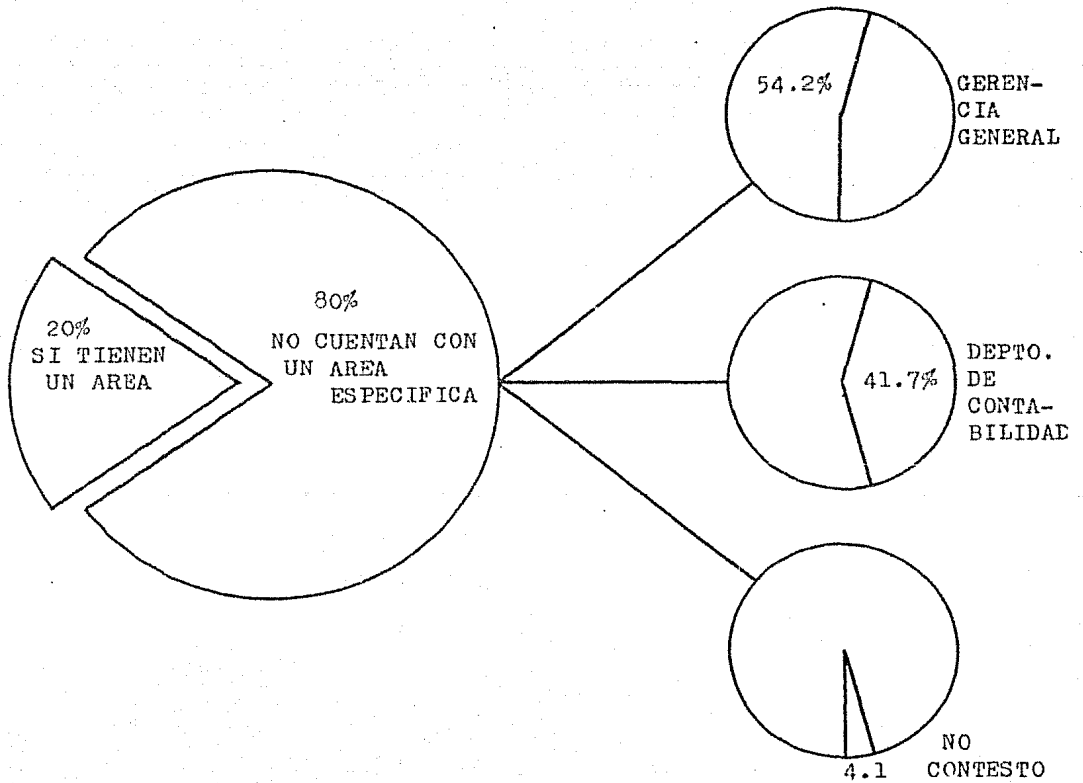
Con esta pregunta se busca conocer qué persona y/o -  
qué Departamento realiza las funciones administrati-  
vas de sus Recursos Humanos, al no existir un Depar-  
tamento ó Area específica; así mismo, se insistió en  
conocer el puesto que desempeña la persona encargada  
de dicha función.

El 80% que contestó en forma negativa a la pregunta  
número uno, indicó en esta pregunta (no. 2) en los -  
siguientes porcentajes, el 54.2% indicó que las fun-  
ciones administrativas de personal, son realizadas -  
por la Gerencia General, el 41.7% indicó que dichas  
funciones son encomendadas al Departamento de Conta-  
bilidad, y el 4.1% no contestó a esta pregunta.

En algunas industrias se encontró que la Gerencia Ge-  
neral, es dirigida por el dueño de la Compañía, aque-  
llas en donde las funciones administrativas de perso-  
nal, las lleva a cabo el Departamento de Contabilidad,  
en la mayoría de los casos de la muestra, indicaron -  
que básicamente realizan los pagos de nómina, dan de  
alta a los trabajadores al I.M.S.S., etc.

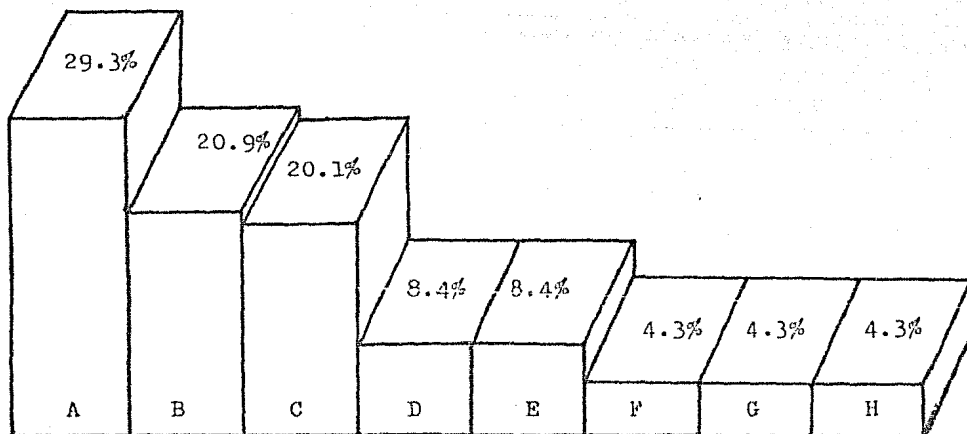
GRAFICA 2.

Departamento y/o Persona que realiza las funciones administrativas de personal.



GRAFICA 2.1

Puesto del personal que realiza las funciones administrativas de personal.



A) Gerente General  
B) Contador General  
C) Dueño de la Empresa  
D) Lic. en Administración

E) Encargado de personal.  
F) Director Comercial  
G) Administrador  
H) Jefe de Personal

3.-¿ Se efectúan análisis de puestos para determinar las características de la persona que deba ocuparlo?

El objetivo de esta pregunta, es para conocer si se realiza algún tipo de análisis previo, para determinar las características (conocimientos, habilidades, experiencia, etc.) que deba reunir el candidato para ocupar un puesto.

El 10% de la muestra efectúan análisis de puestos para determinar las necesidades del puesto, el 90% de la muestra global no llevan a cabo ningún tipo de análisis.

El 90% que no efectúan ningún análisis indicó en su gran mayoría, que debido al costo que representa para la empresa, por falta de personal preparado para llevarlo a cabo, por el tamaño de la empresa y por desconocer su funcionamiento.

El 10% que sí realizan análisis de puestos, indicó que consiste normalmente en lo siguiente:

- Reunir genéricamente los requisitos para un puesto.
- Verificar el trabajo a desarrollar en cada puesto.
- Unicamente se dá importancia y se realiza para puestos de alto nivel dentro de la empresa.

(Estas respuestas se unificaron los criterios de las mismas y las que aquí se indican, son las que nos parecieron más sobresalientes y justificables).

Este mismo 10% contestó en forma positiva, que dicho análisis sí les ha funcionado y han obtenido los resultados esperados e indicaron lo siguiente:

- Les permite realizar algunos de sus objetivos, como son:
  - + Para una mayor supervisión.
  - + Para fines contables y presupuestos de la empresa.
  - + Para los proyectos de manuales de organización - que tiene la empresa.
  - + Para un mejor manejo de los recursos humanos.

NOTA: En esta pregunta se unificaron los criterios de las respuestas y las que aquí se indican, son - las que nos parecieron más claras y sobresalientes, así como justificables.

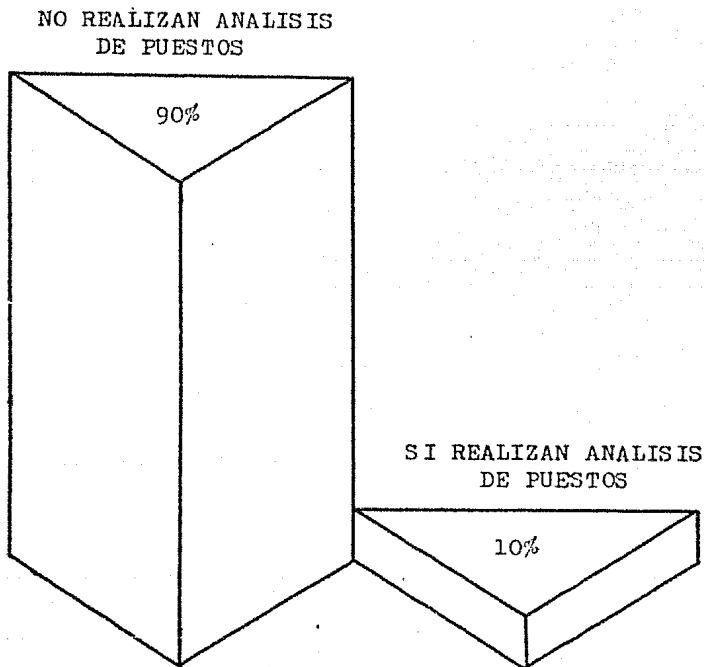
Del total de la muestra, el 86.7% considera como primera fuente de reclutamiento de personal a través del sindicato que tiene la empresa, el 70% en segundo lugar, por medio de la propia empresa, el 36.7% indicó que en tercer lugar es por medios del personal actual quien recomienda a familiares o amistades, el 10% - coincidió que en cuarto lugar, están los medios publicitarios, y en quinto lugar con el 3%, es a través de escuelas y por otros medios.

Los porcentajes de esta respuesta nos indican que las empresas normalmente utilizan al personal de nuevo ingreso, aquel que les es enviado por su sindicato y el que por sí mismo acude a la misma a solicitar empleo.



GRAFICA 3.

Proporción de empresas que realizan análisis de -  
puestos.

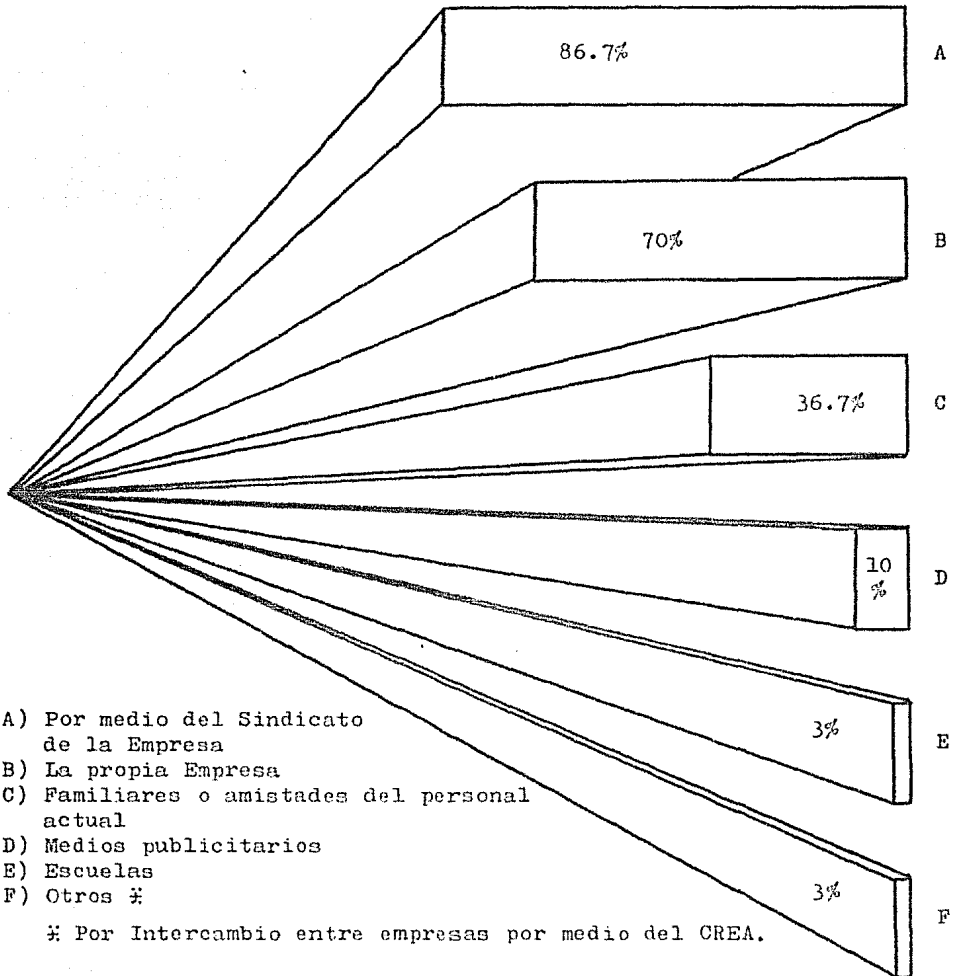


4.-¿ Cuáles son las fuentes que utilizan para reclutamiento de personal ?

A través de esta pregunta, se desea conocer de dónde habitualmente, obtiene fuerza de trabajo la empresa; con ello detectar en qué medida se preocupa por el personal que va a laborar para ella.

GRAFICA 4.

Principales fuentes de reclutamiento de personal que utiliza la empresa



5.-¿ Los formatos de solicitud de empleo que utiliza la empresa son diseñados por la misma o utiliza machotes de papelería ?

El objetivo de esta pregunta es conocer si la empresa cuenta con un diseño o formato propio de solicitud de empleo de acuerdo a sus necesidades de información, - que requiere del candidato nuevo que se va a incorporar a la compañía.

Del 100% de la muestra, el 90% utiliza formatos de - papelería, el 10% no utiliza ningún tipo de solicitud.

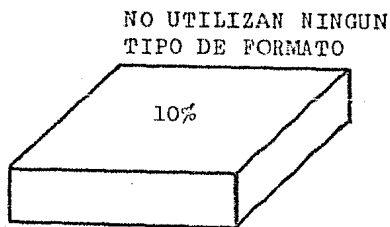
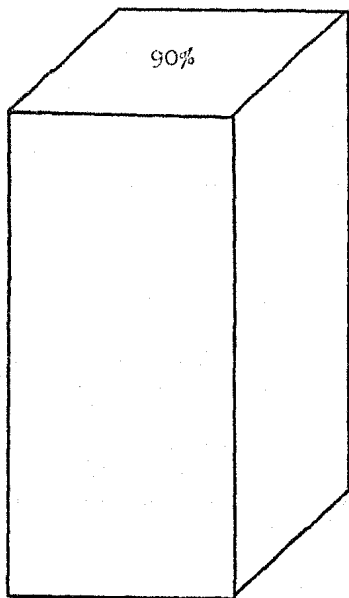
Dicha solicitud indicó en su mayoría del porcentaje, que le aplican a los diferentes niveles de puestos de la empresa (para obreros, mantenimiento, secretarios, supervisores, empleados, etc.). En dichas solicitudes los datos que indican son mínimos normalmente datos - generales del candidato.

El 10% que no utiliza formatos de ninguna especie, se concretan a pedir al solicitante sus datos generales para poder identificarlo.

GRAFICA 5.

Porcentaje de empresas que utilizan formatos de papelería para solicitud de empleo.

UTILIZAN FORMATOS DE VENTA  
EN PAPELERIAS



6.-¿ Durante el proceso de selección y contratación, se toma en cuenta ? (en qué orden es más importante para la empresa lo siguiente):

- Experiencia e historia laboral del candidato.
- Escolaridad.
- Exámenes técnicos.
- Exámenes médicos.
- Recomendaciones.
- Edad del candidato.
- Otros.

Con esta pregunta se busca conocer qué aspectos son - más importante para la empresa, durante el proceso de selección, para garantizar que los nuevos candidatos le sean eficientes para los objetivos que tiene.

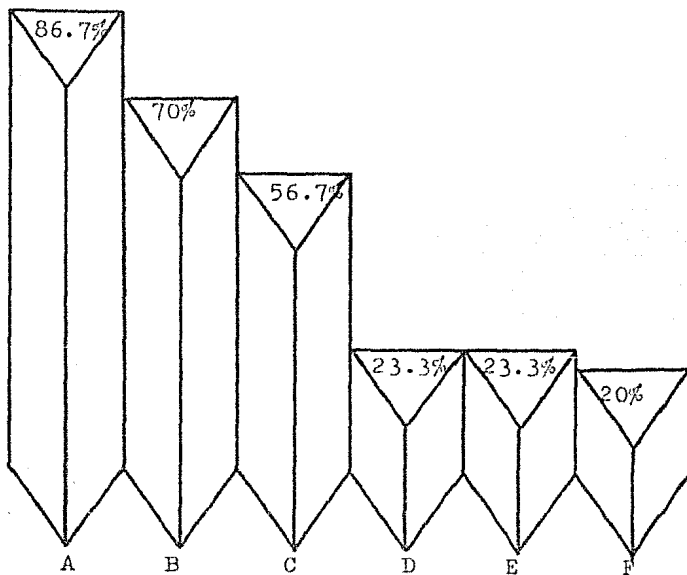
De la muestra total el 86.7% indicaron como primer - concepto en el proceso de selección y contratación, - está la experiencia e historia laboral del candidato. El 70%, en segundo lugar consideran las recomendaciones del candidato. El 56.7% coincidieron que en tercer lugar están la edad del candidato, el 23% indicó que en cuarto lugar toman en cuenta los exámenes técnicos así como exámenes médicos que se le apliquen al candidato y el 20% consideran en quinto lugar, la escolaridad del nuevo aspirante.

Los porcentajes indican que con más frecuencia se toma en cuenta la experiencia que tenga el solicitante de empleo, así como las recomendaciones que muestre.

En el índice más bajo que es la escolaridad que tenga el candidato, únicamente la consideran necesaria cuando se trata de un puesto que sea de un nivel que consideren más elevado.

GRAFICA 6.

Porcentajes en orden de importancia para las empresas sobre los aspectos a considerar en el proceso de selección y contratación de personal.



- A) Experiencia e Historia laboral del candidato.
- B) Recomendaciones.
- C) Edad del candidato.
- D) Exámenes Técnicos.
- E) Exámenes Médicos.
- F) Escolaridad.

7.-¿ Cuenta la empresa con un manual de bienvenida, así como un reglamento interior de trabajo?

A través de esta pregunta se busca determinar la forma en que la empresa confiere información a los empleados de nuevo ingreso sobre sus derechos y obligaciones así como de sus prestaciones y reglas de observancia general.

El 93.3% no cuentan con un manual de bienvenida, el 6.67% de la muestra sí cuentan con un manual de bienvenida. (Ver gráfica 7).

El 86.7% de la muestra indicó que sí tienen reglamento interior de trabajo, el 13.3% no cuentan con un reglamento de trabajo.

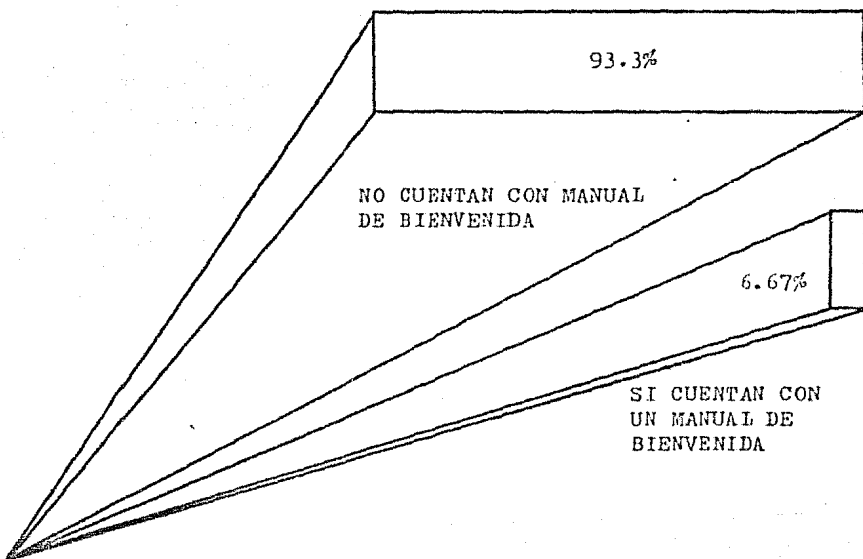
Del índice de empresas que sí tienen un manual de bienvenida es alto, por lo que el personal de nuevo ingreso desconoce textualmente aquella información que le resulta de interés acerca de la compañía.

La gráfica sobre el reglamento interior de trabajo, la mayoría de industrias cuenta con él, el cual indicaron se realiza directamente por representantes de la empresa y en la mayoría de los casos, conjuntamente con representantes de los trabajadores. (Ver gráfica 7.1).



GRAFICA 7.

Empresas que cuentan con un manual de bienvenida.



GRAFICA 7.1

Empresas con reglamento interior de trabajo.



8.-¿ Son conocidos por los empleados y está a disposición de ellos?

Con esta pregunta se busca conocer en qué medida los empleados disponen y cuentan con copia o ejemplar del manual de bienvenida como del reglamento de trabajo, para su conocimiento.

Del 6.67% que indicaron en la pregunta 7 contar con un manual de bienvenida, el 100% indicó que sus empleados cuentan con un ejemplar de dicho manual. (Ver gráfica no. 8).

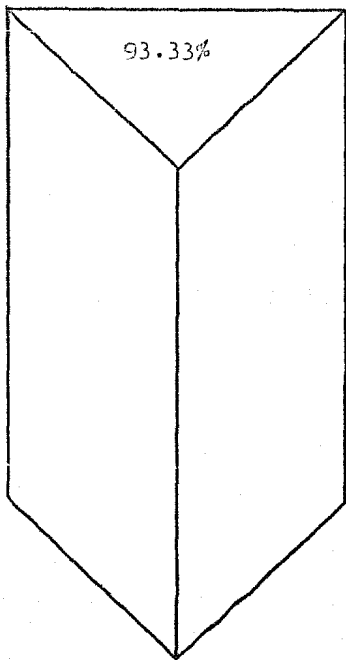
Reglamento interior de trabajo.

Del 86.7% de la muestra global que indicó contar con reglamento de trabajo, el 80% de ese total indicaron distribuir un ejemplar de dicho reglamento a cada trabajador de la empresa y el 20% indicó que es conocido por trabajadores, pero únicamente tienen copia de éste en la compañía, todos los representantes de los trabajadores, así como de la propia empresa. (Ver gráfica 8.1).

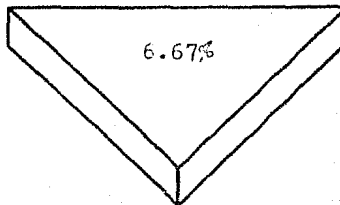
GRAFICA 8.

Porcentaje de empresas que cuentan con manual de bienvenida y está a disposición de los empleados.

NO TIENEN MANUAL DE BIENVENIDA



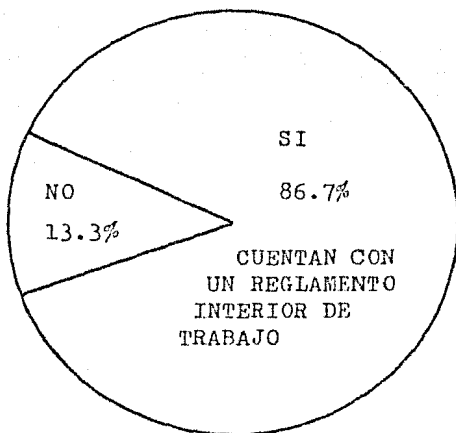
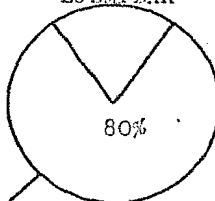
ESTA A SU DISPOSICION



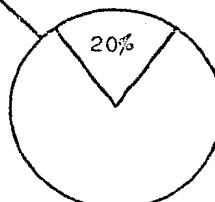
GRAFICA 8.1

Porcentaje de empresas que cuentan con reglamento de trabajo y está a disposición de los empleados.

SI ESTA A DISPOSICION DE LOS  
EMPLEADOS Y CUENTAN CON UN  
EJEMPLAR



ESTA A DISPOSICION DE  
LOS TRABAJADORES, PERO NO  
CUENTAN CON UN REGLAMENTO  
CADA UNO.



9.-¿ Cuenta la empresa con manuales de organización y manuales de procedimientos ?

Se desea conocer si la empresa cuenta para su función administrativa, con manuales de organización y manuales de procedimiento.

Se insistió en saber si los documentos de referencia - han dado los resultados esperados, así como la vigencia de los mismos y saber quien los utiliza.

A esta pregunta respondieron afirmativamente el 13.3% de la muestra, aunque en todos los casos únicamente le tienen para algunas áreas de la empresa.

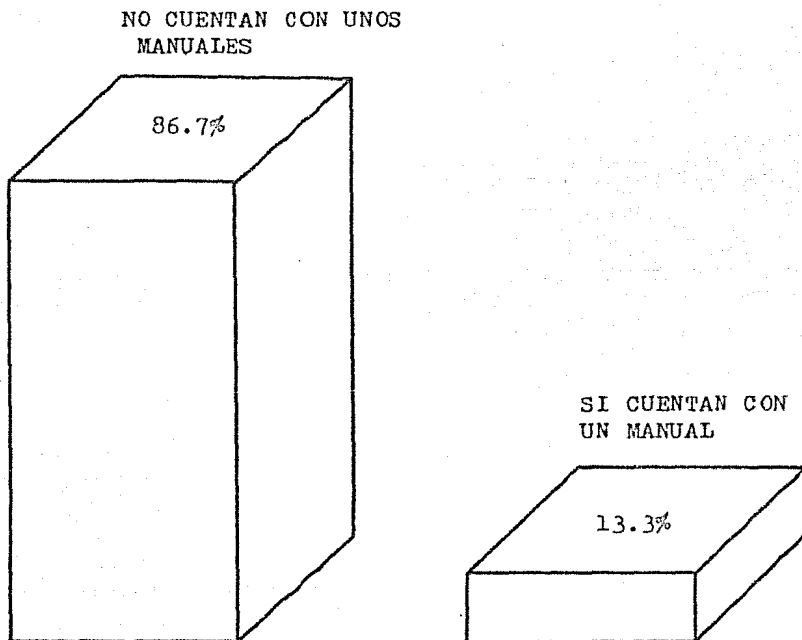
El 86.7% de la muestra global, contestaron no tener manuales de organización. (Ver gráfica 9).

De las industrias que contestaron en forma negativa, - indicaron que no cuentan con el manual interior, por - las razones explicadas en la gráfica 9.1.

Esta respuesta está graficada tratando de unificar los criterios para poder tabular la respuesta, agrupando - aquellas en que en cierto modo, dicen lo mismo. (ver - gráfica 9.1).

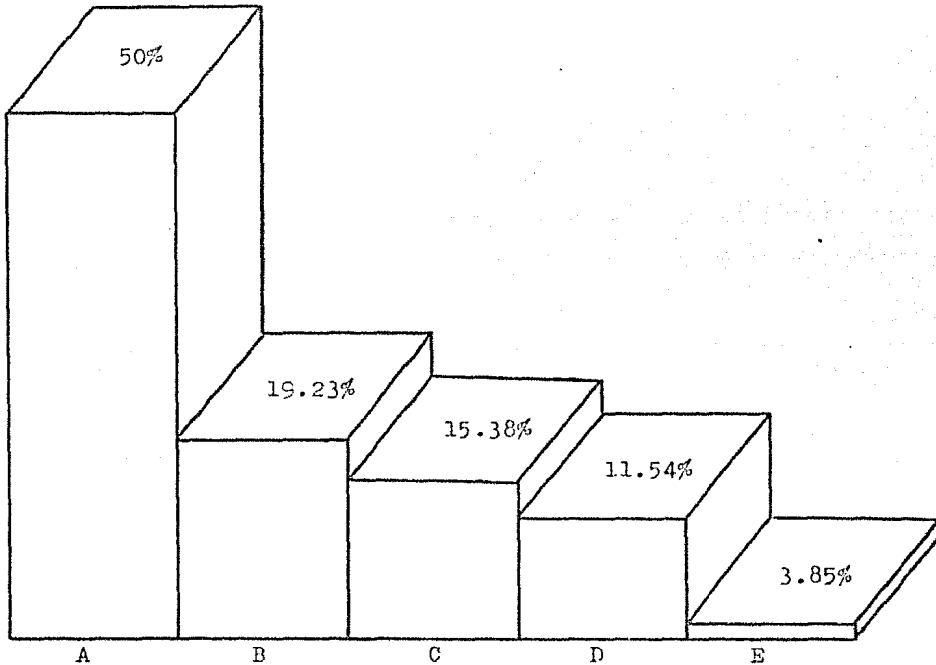
GRAFICA 9.

Porcentajes de empresas que cuentan con manuales de organización.



GRAFICA 9.1

Del porqué no cuentan las empresas con manuales de organización.



- A) Desconocen su funcionamiento casi en su totalidad.
- B) La empresa es muy pequeña.
- C) No se ha pensado en ello y consideran un costo adicional para la empresa.
- D) Las funciones y obligaciones son relativamente pequeñas.
- E) No le consideran necesario.



¿ Cuentan con manuales de procedimientos ?

A esta pregunta respondieron afirmativamente el 23.33% de la muestra. Aunque en todos los casos únicamente - lo tienen para algunas áreas de la empresa.

El 76.67% de la muestra global contestaron no tener manuales de procedimiento. (Ver gráfica 9.2).

De las industrias que contestaron en forma negativa, - indicaron que no cuentan con el manual anterior, por lo siguiente: (Ver. gráfica 9.3), manuales de procedimientos.

Esta respuesta está graficada tratando de unificar los criterios para tabular la respuesta, agrupando aquellas en que en cierto modo, dicen lo mismo.

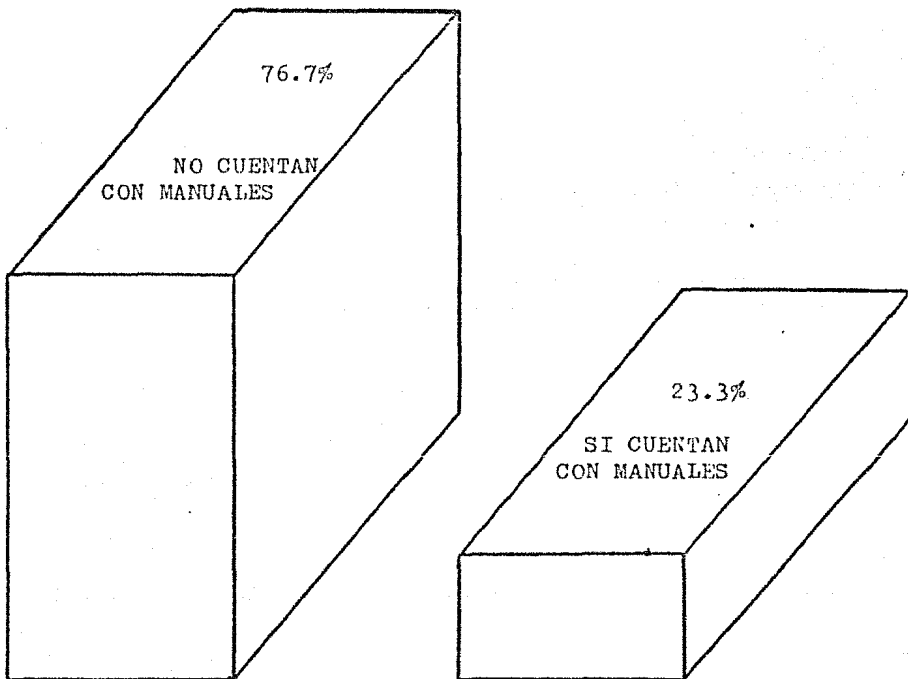
De las respuestas positivas del total de nuestra muestra, aseguraron que si se emplean realmente y si dan - los resultados esperados, además los consideran eficientes, informaron que éstos son utilizados por encargados y por la Dirección de la empresa exclusivamente.

Los manuales arriba mencionados, no pueden ser eficientes y dar los resultados esperados por cualquier empresa, ya que no todos los miembros de la empresa (al menos supervisores, jefes de departamento, gerentes, - - etc.) están familiarizados con éstos manuales.

Los manuales que se elaboran en forma adecuada, distinguen las funciones, procedimientos y alcance de cada - persona o sirven para la toma de decisiones (manual de organización).

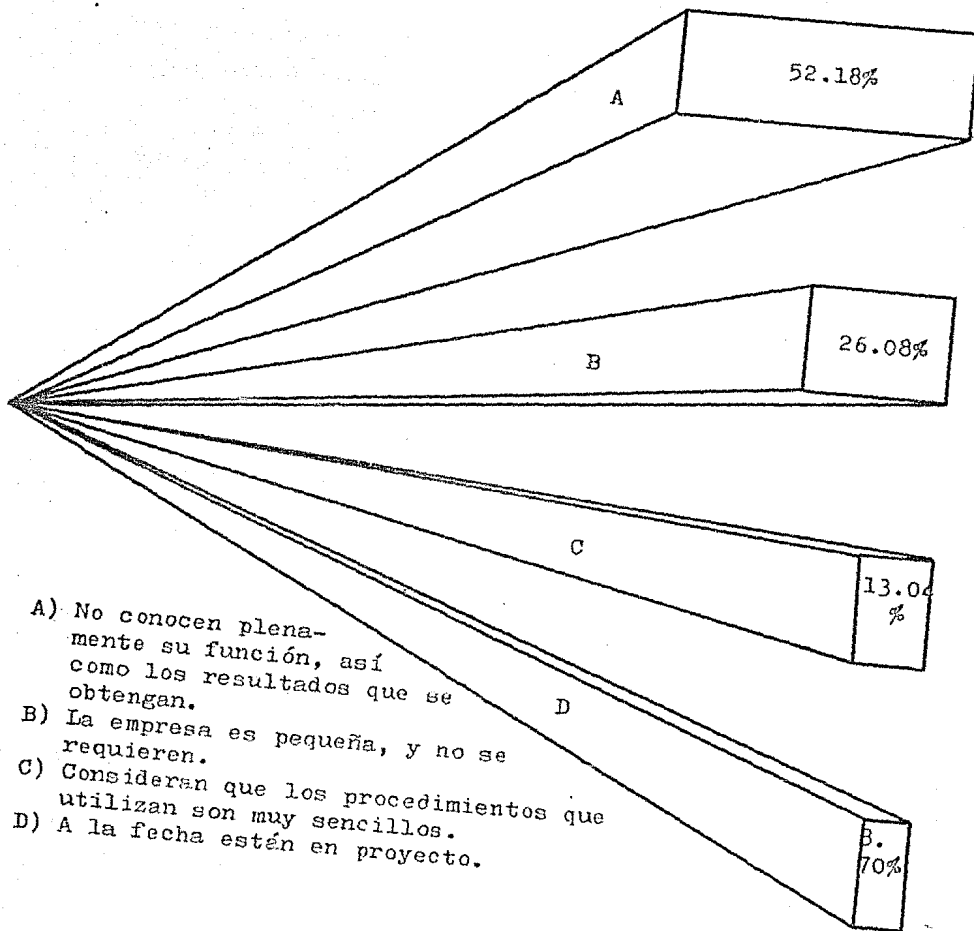
GRAFICA 9.2

Porcentaje de empresas que cuentan con manuales de procedimiento.



GRAFICA 9.3.

Del porqué no cuentan las empresas con manuales de procedimientos.



10.-¿ En su opinión, a qué se debe que la empresa no cuente con los manuales anteriores ?

Con esta pregunta abierta, se busca conocer las principales causas por las que la empresa no cuenta con los manuales anteriores.

La respuesta se tabuló unificando criterios, tratando de determinar y evaluar la respuesta más frecuente. Así mismo, se tomó como base el porcentaje de 86.67% (Primer gráfica pregunta no. 8) de las empresas que no cuentan con manuales de organización, por ser el índice más elevado.

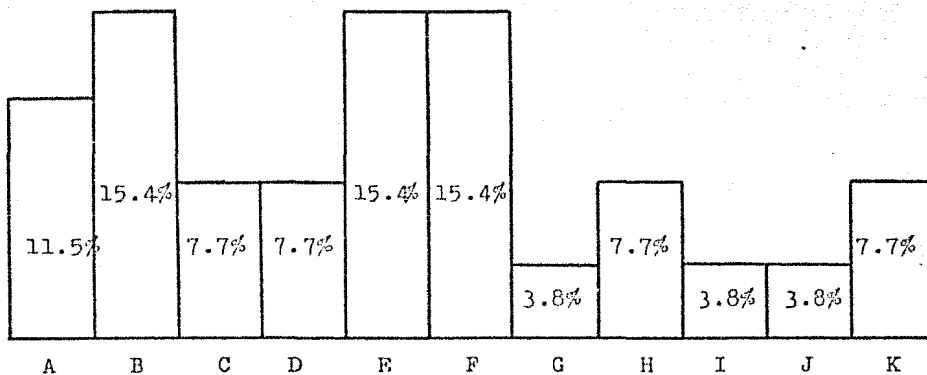
EN DONDE:

- A) Falta de capacitación empresarial.
- B) A falta de experiencia y que se ha trabajado en forma empírica.
- C) No se consideran de mucha importancia.
- D) Existen pocas personas al mando de las responsabilidades.
- E) Son incosteables para la empresa y por desconocer su funcionamiento.
- F) Por desconocerlos.
- G) Porque aún están en proyectos.
- H) No están bien definidas las responsabilidades, así como los métodos de operación.
- I) Sus descripciones de trabajo son muy detalladas y con el tiempo, se pasan por alto.
- J) Los que tenían estaban mal escritos, que confundían a las personas, en lugar de ilustrarlas.
- K) Empresa familiar, existen varios criterios (duplicación de autoridad, planeación deficiente, falta de bases).

Como se puede apreciar los índices mayores indican que es debido al desconocimiento de estos manuales, por su forma empírica de trabajar, así como por considerarlos incosteables para la empresa. Y los demás porcentajes, es debido generalmente a falta de conocimientos, técnicas administrativas, así como a una distribución ineficaz de las cargas de trabajo, tanto administrativas como operativas y que le llevaría tiempo y dinero su regularización, porque las funciones no son claras, se resisten al cambio, siguen operando, en forma empírica y tienen problemas internos por ser empresas familiares.

GRAFICA 10.

Respuestas del porqué no cuentan las empresas con manuales de organización y procedimientos.



11.-¿ Cuenta la empresa con una comisión mixta para la capacitación y adiestramiento ?

NO \_\_\_\_\_ POR QUE ?

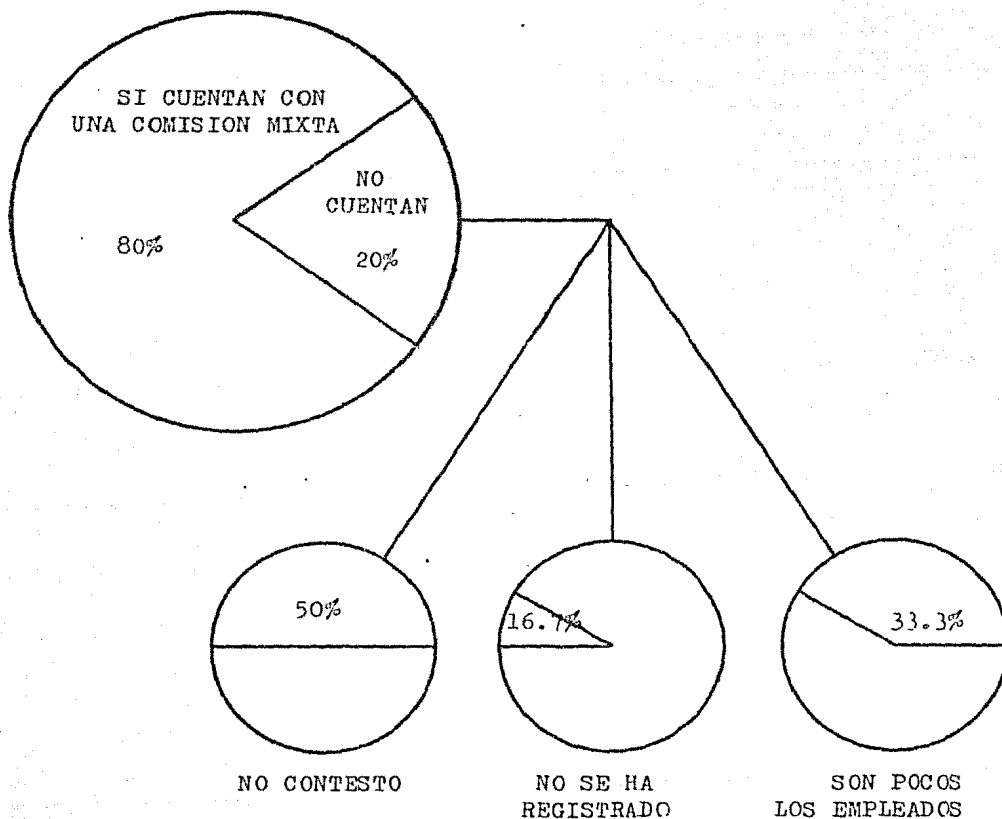
Se desea saber si existe en la empresa una Comisión - Mixta para la capacitación y adiestramiento de los trabajadores. Se insistió en ver su inscripción oficial.

De la muestra, el 80% sí cuenta con una comisión mixta para la capacitación y adiestramiento, y el 20% restante, no cuenta con ella; el 20% que contestaron en forma negativa el 50% no contestó, el 16.66% dijo no haberse registrado y el 33.33% respondió que eran pocos los empleados.

Esta pregunta nos permitió conocer que la mayoría de - las empresas sí cuentan con su inscripción oficial - - (80%), ésto por ser un requisito legal, mas no por que se tengan deseos de capacitar al personal.

GRAFICA 11.

Proporción de empresas que cuentan con una Comisión Mixta para la capacitación y adiestramiento, y el porqué de las que no cuentan.





12.-¿ Cuenta la empresa con programas de capacitación y adiestramiento ?

En consecuencia a la pregunta anterior, se desea conocer si la empresa tiene formulados programas de capacitación y adiestramiento, insistiendo en conocer:

- A) El personal que involucra para capacitar, así como para capacitarse.
- B) Fechas de inicio y terminación.
- C) Tipo de capacitación.

Con base en estos conceptos, se trató de validar la - respuesta en forma positiva.

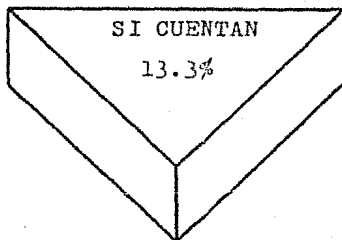
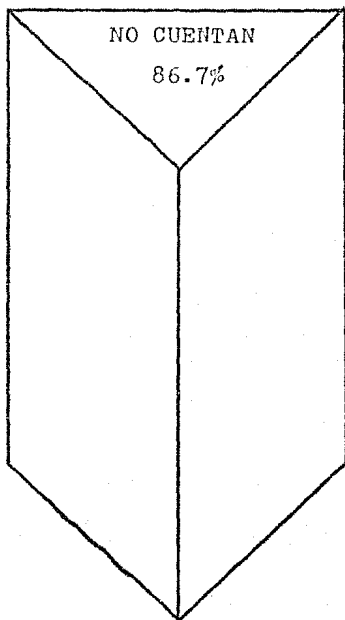
En donde el 13.33% de la muestra contestó afirmativamente, tomando como afirmativo aquellas empresas que - efectúan por lo menos una o más veces al año, la capacitación al personal que está de planta como el de nuevo ingreso.

El 86.66% contestó no contar con programas de capacitación y adiestramiento, ya que únicamente realizan un - entrenamiento para el personal de nuevo ingreso.

En resonancia con la pregunta anterior, se detectó que la gran mayoría de las empresas cuentan con el registro de capacitar únicamente por ser un requisito legal.

GRAFICA 12.

Proporción de empresas que cuentan con programas de capacitación y adiestramiento.



13.-¿ Quiénes efectúan la capacitación ?

Se desea conocer si la empresa tiene instructivos internos y externos, cual es su experiencia y su puesto dentro de la empresa.

Esta respuesta se efectuó tomando en cuenta la pregunta anterior en la cual el porcentaje de empresas que cuenta con programas de capacitación y adiestramiento fue de 13.33% (ver gráfica 12).

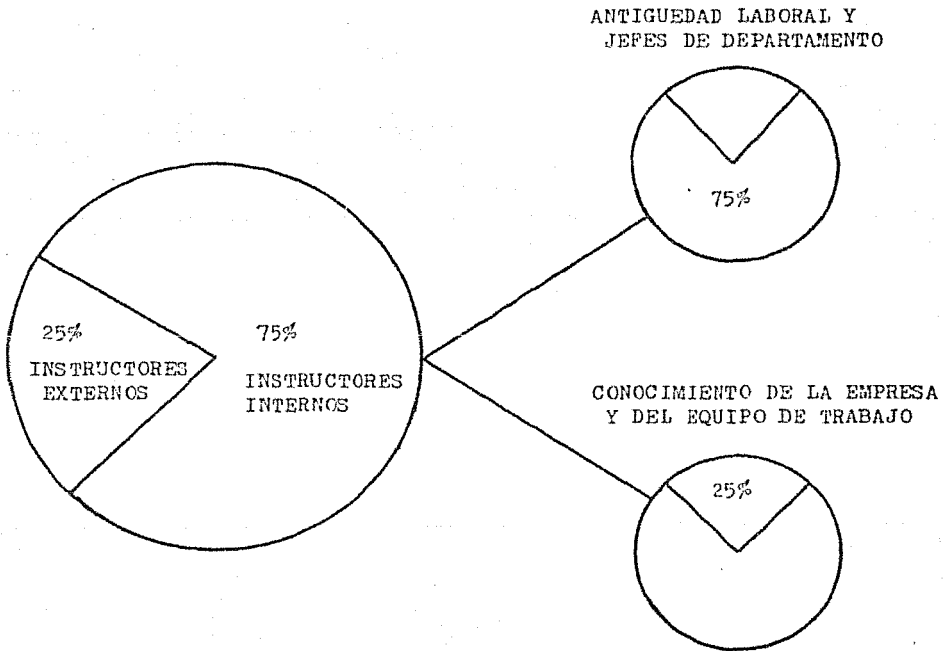
Se grafica tomando el 13.33% como un 100%.

Del total de nuestra muestra, considerando el 13.33% - como un 100%, quienes efectúan la capacitación son instructores internos en un 75% e instructores externos - en un 25%, de nuestro 75% que es el que nos interesa, el 25% tiene conocimientos de las operaciones de la empresa y del equipo de trabajo, y 75% restante tiene antigüedad laboral y hay Jefes de Departamento.

Por lo que se deduce que la capacitación se da exclusivamente al personal de nuevo ingreso, para adentrarlo en las funciones propias de la empresa.

GRAFICA 13.

Proporción de instructores internos y externos, experiencia y puesto de los instructores internos.



14.-¿ A quiénes considera en su opinión, que necesitan más capacitación ?

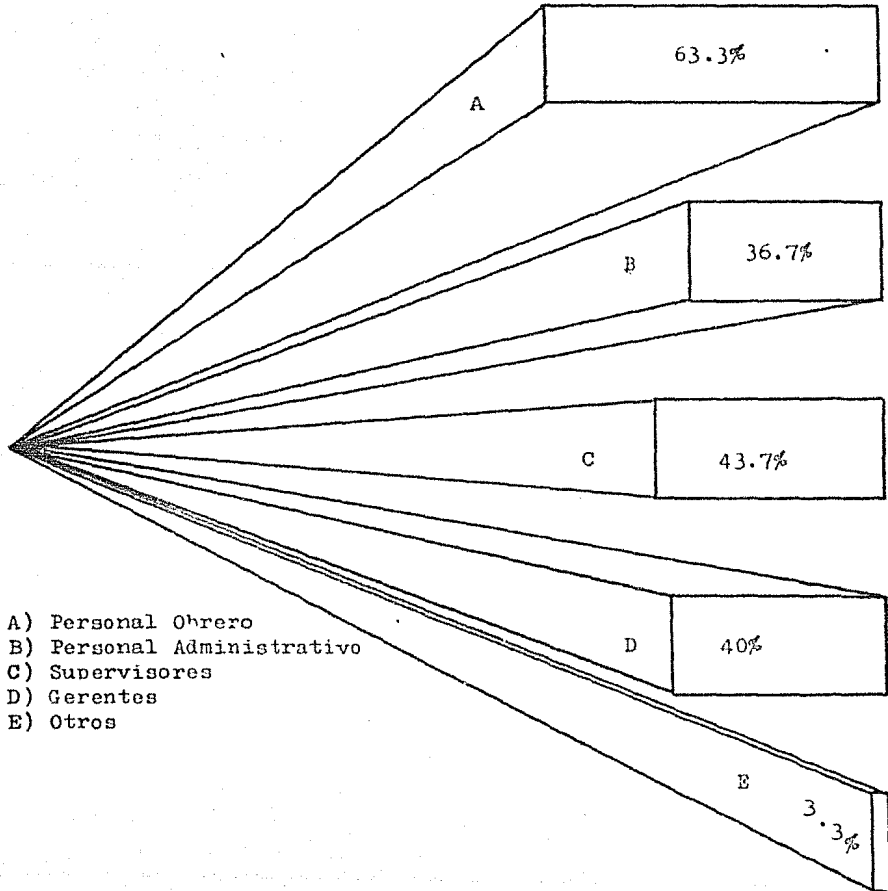
Se desea saber qué personal dentro de la empresa, requiere de mayor capacitación, ésto permitirá detectar el área con más problemas de operación.

Como podemos apreciar en la gráfica, el personal con mayor problemas es el obrero con un 63.33%, en segundo lugar encontramos a los supervisores, con un 43.63%, - en tercer lugar a los gerentes con un 40%, en cuarto lugar al personal administrativo con un 36.66% y por último otros con 3.33%.

De esta respuesta, podemos apuntar que es urgente una capacitación a todos los niveles. (Ver gráfica 14).

GRAFICA NO. 14

Personal que requiere de una mayor capacitación.



- A) Personal Obrero
- B) Personal Administrativo
- C) Supervisores
- D) Gerentes
- E) Otros

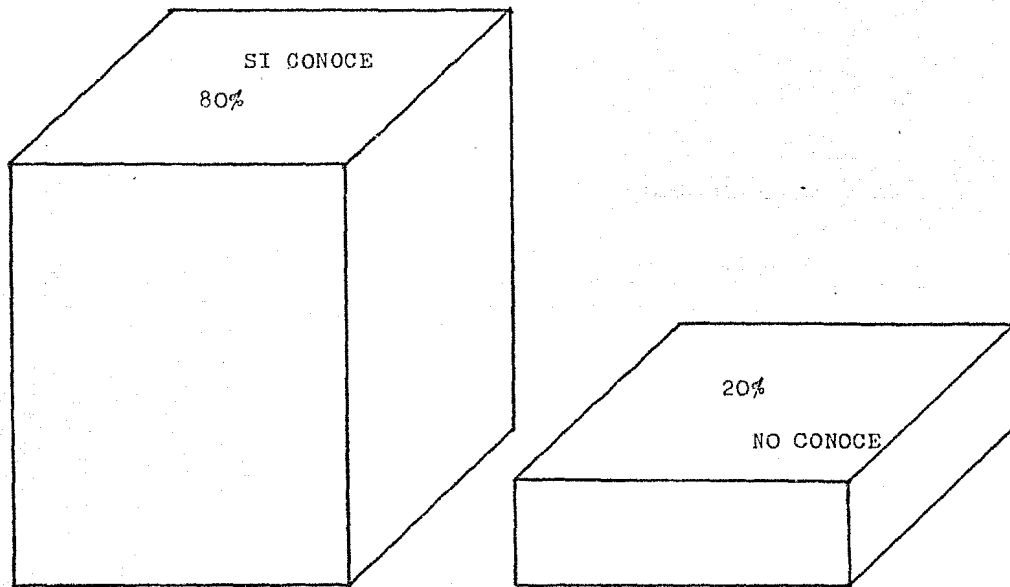
15.-¿ Qué fuente o instituciones se conocen para la capacitación de personal y a cuales ha acudido para solicitar sus servicios ?

Se desea saber cual es el conocimiento que las empresas tienen acerca de las instituciones que proporcionan capacitación y adiestramiento y de ser posible esto, a cuales se ha acudido.

En donde el 80% de la muestra, aseguran conocer instituciones para la capacitación y adiestramiento de personal y el 20% restante, desconoce la existencia de estos organismos. (Ver gráfica 15).

GRAFICA 15.

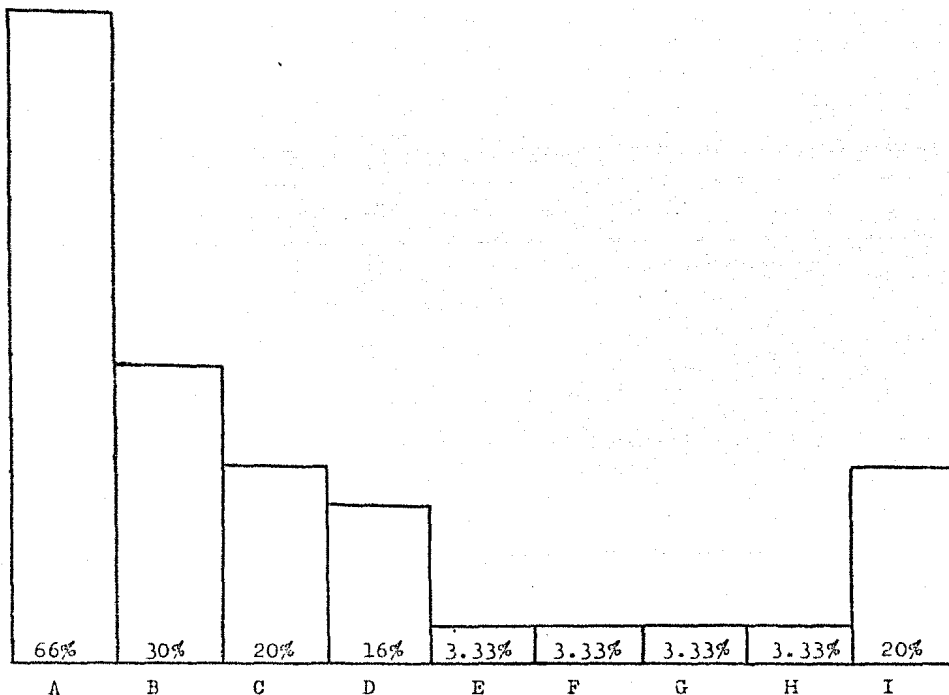
Sobre el conocimiento que tienen las empresas en cuanto a las fuentes o instituciones dedicadas a la capacitación de personal.





GRAFICA 15.1

Del conocimiento que tienen las empresas acerca de las Instituciones para la capacitación y adiestramiento - (80% de la gráfica anterior) las denominan de la siguiente forma.



DONDE:

- A) El 20% conoce a C.E.N.A.P.R.O. (Centro Nacional de Productividad).
- B) El 30% conoce a A.R.M.O.
- C) El 66% conoce a U.C.E.C.A. (Unidad Coordinadora para el Estudio, Capacitación y Adiestramiento).
- D) El 16% conoce a C.E.C.A.T.I.
- E) El 3.33% conoce a Centro Patronal del D.F.
- F) El 3.33% conoce a I.P.A.D.E.
- G) El 3.33% conoce a Aceros Assap.
- H) El 3.33% conoce a Instituto Práctico del Plástico.
- I) El 20% no conoce a ninguna o no contestó.

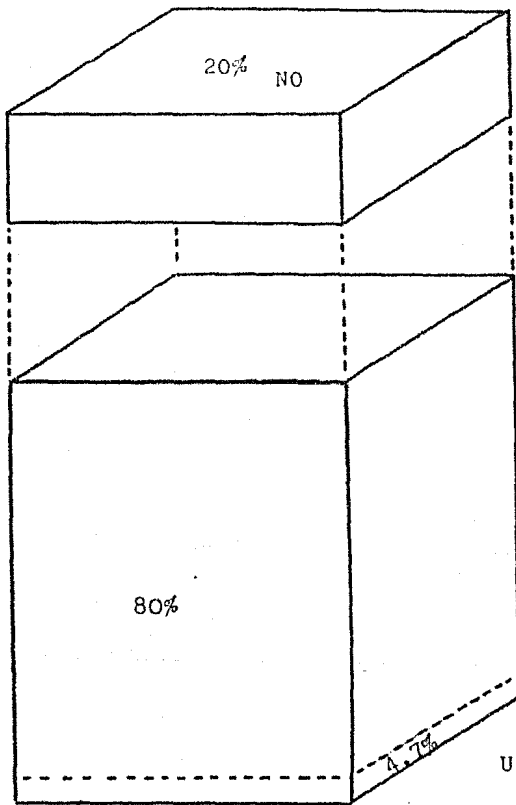
¿ Han solicitado servicios ?

De donde el 80% que conoce instituciones para la capacitación y adiestramiento, solo el 4.7% ha solicitado sus servicios.

En esta investigación se pudo observar que generalmente conocen dichas instituciones por visitas que les hacen éstas, por folletos, algunas empresas acuden a ellas - para pedir información, etc. (Ver gráfica 15.2).

GRAFICA 15.2

De las Industrias que además de conocer las Instituciones que se dedican a la capacitación y adiestramiento, han solicitado de sus servicios.



UTILIZA SUS SERVICIOS

16.-¿ Existe una evaluación posterior del capacitado para observar los resultados ?

Se busca conocer si la empresa observa los resultados posteriores a la capacitación, como una forma de asegurar incrementos de productividad. (Esta pregunta se hizo a las empresas que contestaron positivamente la pregunta no. 12).

El 100% contestó que sí efectúa una evaluación posterior.

Se preguntó en qué consistía dicha evaluación.

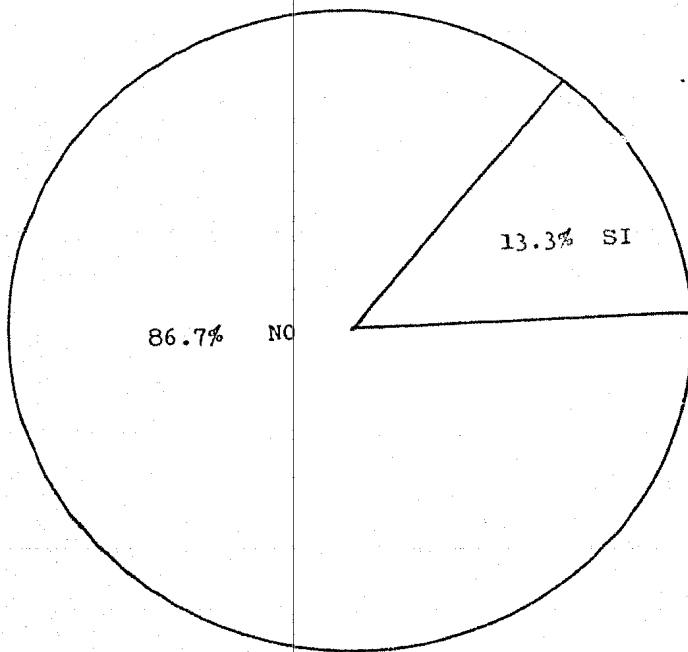
Para las respuestas se unificaron los criterios, agrupando aquellos que con diferentes conceptos, indicaron lo mismo.

**RESPUESTAS  
AGRUPADAS**

- Observaciones periódicas en el área de trabajo.
- Calidad de producción y mejoramiento de la misma.
- Responsabilidad y cooperación.
- Ver la habilidad adquirida, así como del conocimiento a realizar.
- Exámenes prácticos, propios de las labores a desempeñar.

GRAFICA 16.

Porcentaje de Evaluación Posterior a la Capacitación.



CAPITULO V. MEDIDAS DE SOLUCION.

V.A. FASE I. LA OBTENCION DE LOS RECURSOS HUMANOS

- V.A.1.- OBTENCION DE RECURSOS HUMANOS
- V.A.2.- EL PLAN DE RECURSOS HUMANOS
- V.A.3.- PROCESO DE RECLUTAMIENTO
- V.A.4.- PROCESO DE SELECCION
- V.A.5.- PROCESO DE CONTRATACION

V.B. FASE II. INTEGRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS A LA EMPRESA

- V.B.1.- LA INDUCCION
- V.B.2.- FINALIDAD DE LA INDUCCION
- V.B.3.- MANUAL DE BIENVENIDA
- V.B.4.- CONTRATO DE TRABAJO

V.C. FASE III. DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

- V.C.1.- EL ENTRENAMIENTO COMO NECESIDAD LEGAL
- V.C.2.- DIFERENCIA DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO
- V.C.3.- OBJETIVOS DEL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO
- V.C.4.- PRODUCTIVIDAD
- V.C.5.- CALIDAD
- V.C.6.- MORAL
- V.C.7.- PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS
- V.C.8.- METODOS DE ENTRENAMIENTO

V.D. FASE IV. TERMINACION DE LAS RELACIONES DE TRABAJO

- V.D.1.- ABANDONO VOLUNTARIO
- V.D.2.- SISTEMA PROGRESIVO DE SANCIONES
- V.D.3.- RESCISION DE LAS RELACIONES DE TRABAJO
- V.D.4.- JUBILACION Y FALLECIMIENTO
- V.D.5.- TERMINACION DE CONTRATO

## CAPITULO V. MEDIDAS DE SOLUCION.

A continuación presentamos una serie de recomendaciones, las cuales permitirán al pequeño y mediano empresario, tener una visión más amplia sobre la administración de los recursos humanos y poder realizar la planeación de los mismos, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

No se pretende en este capítulo, el que el planteamiento realizado sea una línea a seguir en forma exclusiva por lo que los conceptos que se presentan, son a base de ejemplos sencillos, desde luego, no por estar por encima de nuestra capacidad de criterio, así como no es objeto de tema, de esta tesis, el efectuar grandes planteamientos que podrían repercutir en un tiempo demasiado extenso para su terminación.

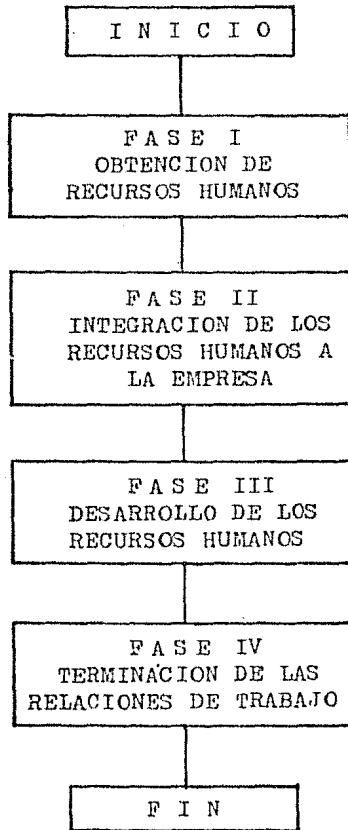
Con estas medidas se pretende que el empresario se interese un poco más por el factor humano y no sólo por los beneficios personales, sino también por la participación de los trabajadores dentro de la empresa.

Es por ello, y como única solución y desde luego la mejor, la aplicación individual de los empresarios a estos conceptos, para beneficio de las empresas y sus trabajadores. Las medidas de solución que se dan, pretenden un modelo idóneo, el cual se puede ajustar al tamaño de la pequeña y mediana empresa.

GRAFICA 5.A.

PROCESO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

DIAGRAMA





## V.A.1. FASE I. OBTENCION DE RECURSOS HUMANOS

Esta fase se inicia cuando el Jefe del Area de Recursos Humanos, ha determinado que existe una vacante - dentro de la empresa a consecuencia de:

### V.A.1.1. CAUSAS NATURALES

- Jubilación del empleado
- Terminación de contrato
- Promoción
- Como consecuencia del "Plan de Recursos Humanos" que involucra dotar y mantener con el personal adecuado a la empresa
- Contratación

### V.A.1.2. CAUSAS FORZADAS

- Despido
- Abandono de trabajo
- Renuncia
- Defunción
- Incapacidad física permanente

Las causas naturales se caracterizan por ser conocidas con anticipación, lo cual permite preparar con tiempo suficiente, el proceso de solución, por ejemplo:

## V.A.2. EL PLAN DE RECURSOS HUMANOS (Que contempla):

- 1.- Creación de nuevos puestos de trabajo, debido al crecimiento planeado de la Empresa.
  - 2.- Búsqueda del personal apto para ocuparlos.
- Puede dar lugar a la determinación de la vacante.

En tanto que las causas forzadas se caracterizan por manifestarse imprevistamente y requerir de una solución atinada y rápida.

Una vez que se ha determinado la existencia de la vacante, el Jefe de Área debe proceder a elaborar un análisis que determine y enumere los requerimientos del puesto y las características del candidato.

Cabe hacer mención que los requerimientos del puesto, pueden obtenerse de los siguientes documentos:

- 1.- Manual de Organización - Ubicación del Puesto y Relaciones con otros puestos.
- 2.- Manual de Procedimiento - Actividades de Trabajo
- 3.- Análisis de Puestos - Características físicas del puesto.  
- Lugar de Trabajo -
- 4.- Valuación de Puestos - Retribución Salarial.

Por otra parte, estos requerimientos una vez determinados, dan lugar más fácilmente a la determinación de las características del candidato.

Ejemplo:

Puesto: ESTIBADOR DE CAJAS

Requerimientos del puesto:

- Cargar y descargar cajas, en camiones.
- Contar cajas y llenar formatos.

Características del candidato:

- Compleción robusta (característica física)
- Educación mínima (Primaria)  
(Características de preparación académica)

Los requerimientos del puesto:

Están representados básicamente por las actividades de trabajo.

Las características:

Pueden involucrar:

- Conocimientos
- Capacidades
- Habilidades
- Experiencia

Plan que prevee el crecimiento de la empresa a través de un programa en términos de tiempo y espacio de la creación de puestos de trabajo futuros; así como de las características del personal que ha de ocuparlos.

Una vez elaborado el documento que contiene los requerimientos del puesto y las características del candidato, (documento que denominaremos REQUISICION DEL PERSONAL), - el Jefe del Area revisa el inventario de Recursos Humanos, (ya que este documento reúne información de todo - nuestro personal, básicamente en términos de: capacidad, conocimientos, habilidades, experiencia, etc.) para ver si hay gente dentro de la Empresa, que pueda sernos útil para el puesto vacante, de esta forma se estimula al personal que toma la situación como posibilidad de ascenso, la cual se traduce en una auténtica política de incentivo. Por otra parte, se incurre en costos menores si el candidato surge del inventario de Recursos Humanos, al evitarse gastos de contratación, inducción al trabajo, - entrenamiento, etc., porque el candidato está compenetrado con el giro de la Empresa.

Si no hay candidato dentro de la Empresa que reúna los - requisitos especificados en la requisición de personal, el Jefe de Personal, procede a desarrollar los siguientes procesos:

### V.A.3. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Involucra recolectar candidatos en forma abundante, cuidando que éstos posean los atributos descritos en la "Requisición de Personal".

En este proceso es importante presentar al aspirante un - buen FORMATO DE SOLICITUD, puesto que por una parte, constituye un poco la imagen que la Empresa presenta al aspirante.

Por otra parte, esta solicitud debe contener las preguntas suficientes en cantidad y calidad, para efectuar una selección óptima y para alimentar el inventario de Recursos Humanos (se recomienda en este punto, que la Empresa diseñe su propio FORMATO DE SOLICITUD).

#### V.A.4. PROCESO DE SELECCION

Este proceso involucra profundizar sobre la persona - que se va a contratar a través de una entrevista inicial o preliminar que venga a corroborar que posee - los atributos especificados en la Solicitud de Empleo.

Posteriormente, se aplican los exámenes pertinentes - que permitan evaluar:

- a) Su inteligencia - Exámenes Psicométricos.
- b) Su cultura - Exámenes de conocimientos.
- c) Su conocimiento del puesto - Exámen técnico.

Finalmente, se celebra una entrevista final con el aspirante para darle a conocer su aceptación, las características de la contratación, y requerirle documentos de identificación personal.

#### V.A.5. PROCESO DE CONTRATACION

En este proceso tiene lugar la formación del expediente debiendo cubrir para ello, los siguientes puntos:

- Elaboración del contrato de trabajo.  
(Firma del candidato).
- Documentación que acredite sus datos personales.
  - + Nombre
  - + Dirección
  - + Edad
  - + Sexo
  - + Estado civil
  - + Lugar y fecha de nacimiento
  - + Teléfono
  - + Registro Federal de Causantes
  - + No. de afiliación al I.M.S.S.
  - + Matrícula de cartilla
  - + No. de pasaporte
  - + No. de licencia de conductor
- Documentación que acredite su escolaridad
  - + Certificados escolares
  - + Constancias de estudios

- Documentación que acredite su experiencia.

+ Cartas de recomendación.

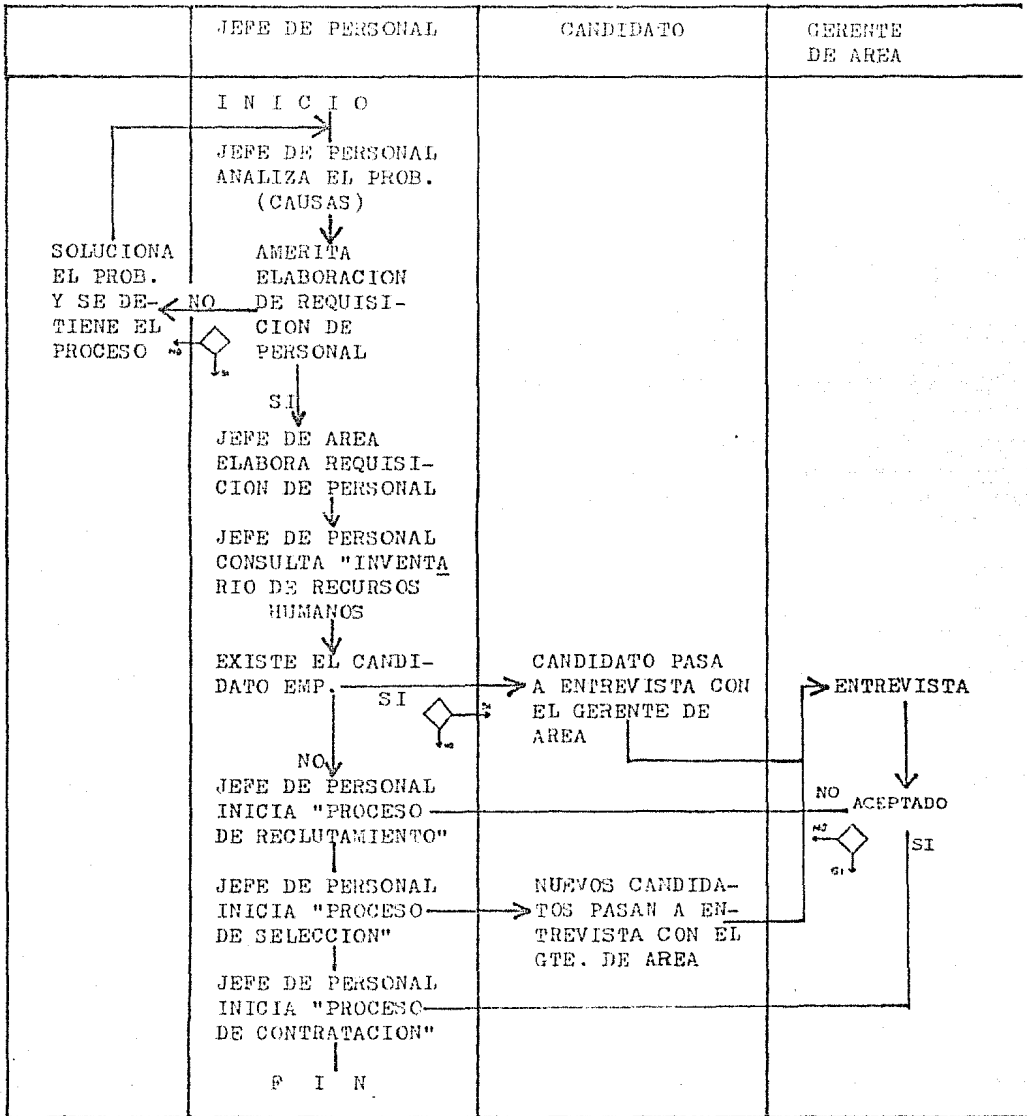
+ Certificados de capacitación y/o adiestramiento.

Se recomienda en este proceso, que el jefe de área - requiera al nuevo miembro, la presentación de un - - curriculum vitae, que contenga fotocopias de todos y cada uno de los documentos comprobatorios.

Por otra parte, esta información, así como la obtenida en el formato de solicitud de empleo, constituyen los datos que deben alimentar el INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

FASE I "OBTENCION DE RECURSOS HUMANOS"

DIAGRAMA



## V.B. FASE II INTEGRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS A LA EMPRESA

Toda empresa debe estar conciente en que debe informar a todos los elementos de nuevo ingreso, sobre las normas, políticas, procedimientos y costumbres que no conoce él. Por lo que es conveniente que la organización realice planes y programas que permitan al nuevo trabajador, su familiarización con todos los elementos de la empresa.

Este tipo de programas tienen la finalidad de crear un ambiente favorable, tanto para la empresa como para el empleado; a éste último le permitirá el aprender a ejecutar su trabajo y desempeñarse mejor dentro de la organización a la que pertenece.

### V.B.1. LA INDUCCION

Dentro de la fase de integración, se puede incluir la inducción, la cual en muchos casos se refiere a la - - orientación que debe recibir el trabajador, dentro de la cual, se incluyen tanto las políticas como los procedimientos de la empresa.

### V.B.2. FINALIDADES DE LA INDUCCION

La inducción tiene varias finalidades, que el trabajador conozca su puesto a desempeñar dentro de la empresa, así como los demás departamentos y puestos de que está formada; ésto permitirá al trabajador sentirse - dentro del grupo, lo que le provocará tener un mayor - entusiasmo.

Por otro lado, el contar con un programa de inducción producirá que en la empresa se reduzcan los abandonos de trabajo, quejas, despidos, así como violaciones a las políticas ya creadas de la empresa.

También es importante que los demás empleados que ya pertenecen a la organización y que estén relacionados en las labores con el nuevo trabajador, hayan tenido una buena integración a la empresa, ya que si éstos - están mal informados, inconformes, etc., van a ocasionar que se dificulte la integración del nuevo trabajador.

Dentro de los programas de inducción, comúnmente se - debe incluir la siguiente información y actividades:

- Historia de la empresa, sus objetivos, políticas, - etc.
- Reglamento interior de trabajo y acuerdos del contrato colectivo de trabajo con la empresa.
- Prestaciones a empleados.
- Visitas a los diferentes departamentos y al puesto en cuestión.
- Productos o servicios a que se dedica la empresa.
- Procedimientos de pago de salarios.
- Horarios de trabajo.
- Derechos y obligaciones.
- Presentación con los miembros de la organización.



### V.B.3. MANUAL DE BIENVENIDA

Dentro del manual de bienvenida, se incluyen una gran parte de prestaciones y servicios con que cuenta el - trabajador, que éste a su vez, forma parte de la remuneración que percibe.

Estas prestaciones crean en el trabajador, una cierta satisfacción, así como una mayor cooperación de su - parte hacia la empresa.

También se pueden incluir planes sobre protección de accidentes, necesidades sociales y recreativas del - trabajador, etc.

Estas prestaciones no son en función directa a la productividad de cada trabajador, sino por el contrario, se debe proporcionar a todos los trabajadores de la - empresa, independientemente de la productividad individual de cada uno.

Este manual puede ser de resultados beneficiosos para la empresa, ya que puede tener un ambiente satisfacto rio entre las relaciones obrero-patronales, una disminución en el ausentismo, en pérdidas y robos de productos, aumentos en la producción, etc.

Cabe mencionar que los puntos de que está formado el - Manual de Bienvenida, se deberán considerar oportunamente, en primera instancia al tamaño de cada empresa, los costos que representan a la misma, necesidades y - capacidad de pago de los empleados, el Sindicato, reacciones por parte de éstos últimos, tipos de prestaciones y servicios a que tiene capacidad la empresa, etc.

Es recomendable que dentro del programa de inducción - se incluya principalmente, el Manual de Bienvenida, - así como el contrato de trabajo, lo que permitirá que el trabajador de nuevo ingreso tenga una visión más amplia acerca de la empresa.

A continuación exponemos los principales conceptos que deben llenar tanto el Manual de Bienvenida como el contrato de trabajo, lo que permiten que las pequeñas empresas, puedan desarrollarlos en proporción a sus necesidades.

Generalmente, un Manual de Bienvenida está compuesto - por la siguiente información:

- Horario de trabajo.
- Días de pago.
- Ausentismo.
- Aumentos de sueldo.
- Gratificaciones por matrimonio.
- Deportes para sus empleados.
- Capacitación y desarrollo de personal.
- Servicio Médico.
- Transporte, servicio de comedor.
- Plan de pensiones por jubilación.
- Seguro de vida.
- Préstamos.
- Fondo de ahorro.
- Plan de vacaciones.
- Días festivos.
- Despensa (arcón de navidad).
- Descuentos en productos de la empresa.
- Guardería infantil.

Ejemplo de información para el trabajador que debe con tener el Manual de Bienvenida.

## FONDO DE AHORRO

La empresa te proporciona un sistema de fondo de ahorro que se divide en 2 planes:

### Plan A:

La empresa te otorga un mes de sueldo como aguinaldo y a partir del 5<sup>o</sup> año, un mes y medio.

Esta prestación está combinada con el Plan A de fondo de ahorro, para lo cual deberás renunciar a 15 días - de aguinaldo si tienes menos de 5 años o 30 días si - tienes más, para que éstos se te puedan otorgar mediante este plan libre de impuesto.

Si tienes menos de 5 años, se te retendrá el 0.5% de tu sueldo mensual.

Si tienes más de 5 años, se te retendrá el 1.00% de tu sueldo mensual.

En las dos situaciones la empresa aportará 8.33 veces la cantidad que tú ahorres y en el mes de diciembre, se te entregarán ambas aportaciones, más los intereses generados durante el año.

### Plan B:

Condiciones: Después de tener 13 meses de antigüedad y estar participando en el Plan A, también puedes ahorrar del 1% al 5% de tu sueldo mensual por lo que la empresa al final del año dará libre de impuestos la siguiente aportación.

| ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA    | % APORTACION DE LA EMPRESA SOBRE EL AHORRO POR EL EMPLEADO |
|-----------------------------|--|
| De 1 a 2 años               | 70%  |
| De 2 a 3 años               | 80%  |
| De 3 a 4 años               | 90%  |
| De 4 a 5 años y en adelante | 100%   |

Es necesario que firmes un documento de consentimiento para que te sea descontado el % de ahorro que elegiste a través de la nómina, por lo que, ambos planes se consideraran como optativos.

Es requisito tener un año de antigüedad en la empresa para poder participar.

Para mayor información puedes acudir con el responsable del fondo de ahorro.

#### V.B.4. DEL CONTRATO DE TRABAJO

La Ley Federal de Trabajo, en su art. 20, indica que el "Contrato Individual de Trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual, una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario."

Así mismo, el art. 21 de la Ley Federal del Trabajo, indica que a pesar de que no exista contrato por escrito, en el que consten las condiciones de trabajo, los trabajadores se encuentran protegidos por las disposiciones de la ley, ya que en los términos del art. 26 de esta misma, es imputable al patrón la falta de formalidad del contrato por escrito.

Normalmente, el contrato de trabajo en su contenido, deberá ser en primer término:

- El tipo de contrato.
- Nombre de los comparecientes.
- Cláusulas que se dividen en dos y que son de tipo legal y administrativos.

#### V.B.4.1. LEGALES

- Nombre, nacionalidad, sexo, edad, estado civil y domicilio del trabajador y patronos.
- Tipo o forma del contrato, especificando si es por tiempo determinado o indeterminado.
- El servicio o servicios que deban prestarse, los cuales se determinarán con la mayor precisión posible.
- El lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo.
- Duración de la jornada.
- Forma y monto del salario.
- El día y lugar del pago de salarios.
- Otras consideraciones<sub>1</sub> que convengan a ambas partes.

#### V.B.4.2. ADMINISTRATIVOS

Dentro de estos se incluyen las obligaciones del trabajador con respecto a su trabajo a desempeñar.

Y finalmente, las firmas de ambas partes. <sub>2</sub>

1,2. Arias Galicia.- Administración de Recursos Humanos.

## V.C. FASE III DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Una vez integrados los recursos humanos en la empresa, se hace evidente la incursión en lo que llamaremos en adelante entrenamiento y desarrollo.

### V.C.1. EL ENTRENAMIENTO COMO NECESIDAD LEGAL.

La legislación actual en sus artículos 132 Fracc. XV y 159, marca las obligaciones en cuanto a entrenamiento de individuos, por las organizaciones. El art. 132 - fracción XV, al hablar de las obligaciones de los patrones, dice:

"Organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes o programas que, de común acuerdo, elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social de los Estados, Territorios y Distrito Federal. Estos podrán implantarse en cada empresa o para varias, en uno o para varios establecimientos o departamentos o secciones de las mismas, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados, o por alguna otra modalidad. Las autoridades de trabajo vigilarán las ejecuciones de los cursos o enseñanzas."

### DEFINICION DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

El entrenamiento es un proceso de instrucción a corto plazo, en el que se emplea un procedimiento organizado y sistemático, mediante el cual el personal no ejecutivo pueda adquirir conocimientos técnicos, y habilidades con una finalidad definida.

El desarrollo se aplica a la integración y asuntos del personal; es un proceso de instrucción a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal ejecutivo puede adquirir conocimientos teóricos y conceptuales con finalidades generales (Steinmetz).

En donde:

#### ADIESTRAMIENTO

Es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea y así contribuir a su propio bienestar y el de la Institución. (Amado Guzmán R.)

#### ENTRENAMIENTO

Es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos de trabajo, por lo que la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante. (Guzmán Valdivia Isaac).

#### CAPACITACION

El proceso del adiestramiento procura la formación básica y humanística del individuo.

El adiestramiento del personal, además de completar el proceso de selección, ya que orienta al nuevo empleado sobre las características y particularidades propias del trabajo, ofrece al trabajador la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos, a tono con el avance de la época.

Resulta evidente entonces, la necesidad de que ejecutivos y subordinados reconozcan la importancia del - adiestramiento y promuevan en común, programas de - "entrenamiento" debidamente organizados para beneficio de unos y otros.

#### V.C.2. DIFERENCIAS ENTRE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

| Dimensión de Aprendizaje | Entrenamiento                            | Desarrollo                  |
|--------------------------|--|-----------------------------|
| Quién                    | No ejecutivos                            | Ejecutivos                  |
| Qué                      | Operaciones mecánicas técnicas           | Ideas conceptuales teóricas |
| Por qué                  | Propósito específico relativo al trabajo | Conocimiento general        |
| Cuándo                   | Corto Plazo                              | Largo Plazo                 |

#### V.C.3. OBJETIVOS DEL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

Los objetivos del entrenamiento y desarrollo y el desarrollo para las empresas son similares o idénticos a - los objetivos de un procedimiento de desarrollo administrativo.

Estos objetivos se relacionan con:

- Productividad
- Calidad
- Planeación de Recursos Humanos
- Moral
- Compensación Indirecta
- Salud y Seguridad
- Previsión contra la absolescencia
- Desarrollo Personal



En conjunto estos 8 objetivos se relacionan directamente y abarcan el objetivo de los programas de entrenamiento y desarrollo organizacional, algunos de estos - objetivos se analizarán brevemente a manera de ejemplo:

- Productividad
- Calidad
- Moral
- Planeación de Recursos Humanos

#### V.C.4. PRODUCTIVIDAD

El entrenamiento y desarrollo, no solo se aplican a los empleados nuevos, sino también al personal experimentado. La instrucción puede ayudar a que los empleados - aumenten su nivel de rendimiento en sus trabajos actuales. Con frecuencia ésto conduce a un incremento en la productividad y en las ganancias de la empresa.

Debido al entrenamiento y desarrollo, ambas son más evidentes con los empleados nuevos, quienes no están aún - concientes de las maneras más eficaces de desempeñar - sus tareas.

#### V.C.5. CALIDAD

El entrenamiento y desarrollo adecuados no solo mejoran la cantidad de la producción, sino que mejoran la calidad de la misma.

Los trabajadores mejor informados tienen menos probabilidad de cometer errores.

#### V.C.6. MORAL

Todo el clima y el ambiente de la empresa se mejora - cuando hay programas de instrucción adecuados. Hay muchas razones para ésto. Cuando la empresa cuenta con - programas de instrucción bien planeados surge una interminable cadena de reacciones positivas.

Por ejemplo, la Productividad y la Calidad se pueden - elevar, si se aumentan los incentivos económicos, si se da énfasis a los ascensos internos, si hay menos presiones de la supervisión y si se aumenta la tasa de pago.

La superación moral puede deberse a muchos factores, pero uno de los más importantes es el estado actual de - las tareas educativas de una empresa.

#### V.C.7. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Un entrenamiento y desarrollo adecuados puede ayudar a que la empresa satisfaga las necesidades y requerimientos futuros de su personal. Las empresas que cuentan - con un buen programa de instrucción tendrán menos cambios radicales en la fuerza de trabajo y menos ajustes en el caso de que haya que cambiar de personal. Cuando surge la necesidad, las vacantes de la empresa se pueden llenar más fácilmente, si ésta inicia y mantiene - programas de instrucción adecuados.

#### V.C.8. METODO DE ENTRENAMIENTO

A través de los años se han usado diversos métodos de - entrenamiento para el empleado. La técnica más conocida y que más se usa es la del entrenamiento sobre la - marcha, aprendiendo mediante la práctica, otras técnicas que también se usan con frecuencia, son los métodos siguientes:

- 1.- En el trabajo
- 2.- Vestibular
- 3.- Demostración y ejemplo
- 4.- Simulación
- 5.- Aprendizaje
- 6.- Métodos de aula (conferencias, casos para estudio - "clínicas e instrucción programada), y
- 7.- Otros métodos de entrenamiento.

Que para fines de esta tesis solo señalaremos aquellos que creemos son de interés para nuestro caso.

En el trabajo.

Algunos de estos procedimientos son informales y azorosos, en tanto que otros son formales y sistemáticos. La observación y la práctica, las cuales son técnicas informales, son dos de las fuentes principales para este tipo de entrenamiento. La responsabilidad básica de este entrenamiento corresponde al supervisor inmediato de un empleado. Sin embargo, a veces el supervisor delega parte de su obligación a otro empleado no supervisor. La función de entrenamiento en el trabajo, es una función que deben aprender todos los supervisores. La tarea del Departamento de Personal, consiste también en verificar si los supervisores están bien entrenados, de tal forma que puedan responsabilizarse del entrenamiento de sus subalternos.

Para este tipo de entrenamiento es más adecuado enseñar conocimientos que puedan aprenderse en unos cuantos días o semanas, y sólo debe haber unos cuantos empleados que tomen este entrenamiento, a un mismo tiempo su mayor ventaja consiste en que el entrenado, aprende usando el equipo auténtico en un ambiente real.

La desventaja es que con frecuencia, es muy desorganizado y no se supervisa adecuadamente.

Demostración y Ejemplo.

El método de entrenamiento mediante ejemplos se puede usar ya sea para enseñar operaciones mecánicas o para relaciones interpersonales; una demostración es el hecho de mostrar y explicar cómo funciona algo o cómo se hace; la forma más frecuente para enseñar al empleado es a través del supervisor, quien es el encargado de desempeñar él mismo, la actividad y explicar paso a paso el porqué y el cómo está haciendo lo que hace.

Las demostraciones son un método muy eficaz. Una de -  
las razones para ello es que, de todos los sentidos, -  
el de la vista es el que facilita más el aprendizaje;-  
ésto es más fácil que pedirle que lea un instructivo.  
Estas demostraciones pueden ser combinadas con peque-  
ñas conferencias, según sea la complejidad de lo que -  
se quiere enseñar.

## V.D. FASE IV TERMINACION DE LAS RELACIONES LABORALES

El que las empresas tengan el conocimiento de las causas por las cuales se produce la terminación de las relaciones de trabajo, permitirá obtener conclusiones de interés para la buena organización.

Dentro de las causas que producen la salida de la empresa del personal, se encuentran las siguientes que a continuación presentamos:

### V.D.1. ABANDONO VOLUNTARIO

Cuando se trata de abandono voluntario por parte del - trabajador, el encargado de personal debe pretender co nocer las razones por las cuales abandonan la empresa, los trabajadores, ¿qué es lo que les disgusta? ¿qué es lo que les ofrecen en otras empresas?

Es conveniente que la empresa analice los siguientes - puntos, los cuales permitirán reflexionar más al res- pecto.

- a) Salario.
- b) Complemento del mismo.
- c) Oportunidades de ascenso.
- d) Ambiente de trabajo.

Estas causas pueden agruparse en dos grupos:

- 1.- Insatisfacción económica
- 2.- Insatisfacción de la propia estimación.

Ejemplo del primer grupo:

Cuando el trabajador después de unos años de servir co rrectamente a los intereses de una fábrica, taller u - oficina, se da cuenta de que no tiene campo seguro pa- ra lograr aumentos económicos que le permitan mejorar su nivel de vida, se irá a buscarlo definitivamente a otra parte.

Es entonces el dinero una razón primordial que tiene - el trabajador y si la empresa no puede ofrecerlo, se - marchará.

Ejemplo del segundo grupo:

Cuando un trabajador presta su esfuerzo a favor de una determinada entidad y considera que sus servicios deben conceptuarse por encima de los normales, está esperando que le sean reconocidos sus méritos. Si ésto no llega a ocurrir, el trabajador se irá.

Así mismo, cuando una empresa dispone de elementos que realmente son buenos, destacados, pero que debido a - estar los puestos de más nivel ocupados por personas - con más años en la organización no pueden ascender, lo que ocurrirá es que esos elementos se marchen.

Estos ejemplos que enunciamos y que a nuestra forma de ver, son trascendentales, ya que los buenos elementos no deben perderse fácilmente. Supongamos cuando el - caso se convierte en la marcha de varios trabajadores del mismo departamento o de diferente departamento, - por un espacio de tiempo muy corto, entonces la situación puede tener su repercusión en la economía de la - empresa. Esto puede suceder por no prestarle la debida atención y que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas no tienen la preocupación por atender esta situación.

Por otro lado, cuando se trata de estas renunciias voluntarias, el trabajador tiene derecho a que la empresa le liquide todas las percepciones a que se le ha hecho acreedor, de acuerdo al art. 84 de la Ley Federal del Trabajo.

Que a la letra dice: "El salario se integra con los - pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones,

prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

#### V.D.2. SISTEMA PROGRESIVO DE SANCIONES

En la actualidad, muchas acciones y procedimientos - disciplinarios en las empresas, se han estandarizado en forma justa, debido a la práctica y costumbre. Generalmente se administra un sistema de sanciones en secuencia progresiva. Este sistema se define como - "un sistema progresivo de sanciones"; se llama progresivo no porque sea de naturaleza liberal, sino - porque progresa en forma secuencial, cronológica y - sistemática a través de una serie de pasos establecidos. Generalmente un sistema progresivo de sanciones tendrá cinco pasos:

- 1.- Amonestación oral.
- 2.- Amonestación escrita.
- 3.- Segunda amonestación escrita.
- 4.- Suspensión temporal y
- 5.- Suspensión permanente.

Los sistemas progresivos de sanciones, sólo se usan en casos de faltas menores de parte de los empleados. Si un trabajador agrede físicamente a su jefe, naturalmente no recibirá reprimenda oral, aunque se trate de la primera ofensa. Este tipo de acciones ocasionan el despido inmediato.

Quando se usa un sistema progresivo de sanciones, el récord o registro de un empleado, se borra después - de uno o dos años; esto se hace porque si una persona se ha reformado en época reciente, no hay justificación para tener ese registro a perpetuidad, por - faltas cometidas en años pasados.

Con frecuencia, la disciplina dentro de empresas pequeñas y no sindicalizadas, es informal o bien se reduce a reprimendas orales; y si estos avisos orales no corrijen el comportamiento indeseado, un trabaja-

dor puede ser suspendido sin ningún aviso previo o formal.

Se recomienda este sistema, por lo menos, para toda Empresa ya sea pequeña o mediana y hacerlo del conocimiento de los trabajadores para que se sientan integrados a la Empresa; a continuación algunas faltas menores:

- Exceso de trabajo defectuoso.
- Ausencia.
- Ausencia injustificada.
- Dormirse en el trabajo.
- Holgazanear.
- Payasear.
- Retardos habituales.
- Checar la tarjeta de tiempo de otra persona.
- Vender u ofrecer productos dentro de la Empresa.
- No obedecer las reglas de seguridad.
- No informar lesiones por accidentes.
- Abandonar sin autorización el Area de Trabajo.
- Fumar en un área prohibida.
- Exceso de desperdicio y gastos.

### V.D.3. RESCISION DE LAS RELACIONES DE TRABAJO

Acerca del particular, cabe decir bastante, porque en modo alguno es admisible tener que soportar una merma del personal por este concepto, como cosa natural.

La rescisión de contrato obedece singularmente, a que la industria no puede continuar con el individuo. Cuando se trata de un caso aislado, el problema es mínimo, pero cuando el número de casos aumenta, la empresa debe investigar si las causas de los despidos forzados son por culpa de ella. Ya que por ejemplo, cuando no existe una comunicación adecuada con los diferentes Jefes de la Empresa, los cuales al no recibir información por parte de la Dirección o Gerencia General, obran por su cuenta, ocasionando que no se cumplan satisfactoriamente las políticas de la empresa.



En este caso, la culpa es de la Dirección, que no ha sabido llegar a ellos a tiempo.

Antes de rescindir un contrato de trabajo, es conveniente consultar a asesores legales y reunir todas las evidencias y pruebas necesarias, pues de otra forma se corre el riesgo de embarcarse en juicios laborales que pueden resultar muy costosos en tiempo, dinero y esfuerzo.

Cuando el empleado ha incurrido en alguna de las causas de rescisión, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo (Art. 47) la organización puede rescindir, sin responsabilidad, el contrato de trabajo; o bien, cuando la empresa cometa algún acto que de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, puede ser causa de que el trabajador rescinda el contrato de trabajo (Art. 51); en cuyo caso, la organización estaría obligada a pagarle la indemnización correspondiente.

Algunos ejemplos de faltas que dan lugar a la rescisión del contrato de trabajo.

- Destrucción intencionada de las propiedades de la empresa.
- Falsificación deliberada de los registros de la empresa.
- Pelear con el supervisor.
- No obedecer las reglas de seguridad.
- Robar.
- Inmoralidad, indecencia o conducta deshonrosa.
- Portar armas.

#### V.D.4. JUBILACION Y FALLECIMIENTO

Es natural que en una empresa que tiene ya muchos años de vida se produzcan casos de jubilación y fallecimiento.

Por lo que se hace necesario que la organización vaya renovando su plantilla de trabajadores de una manera - correcta, procurando no contratar a elementos que destruyan este equilibrio. Estos elementos debe procurarse cubrirlos con trabajadores jóvenes, lo cual permitirá tener una buena política de jubilaciones.

El empleado deja de prestar sus servicios en la organización por haber alcanzado cierta edad y desea dejar de trabajar.

En este caso tiene derecho, si cumple los requisitos - legales, a que se le otorgue una pensión por el I.M.S.S o el I.S.S.S.T.E., algunas organizaciones tienen, además planes privados de jubilación.

Según la ley del Seguro Social, un empleado tiene derecho a ser jubilado; es decir, a recibir una pensión de vejez, si ha cumplido 65 años y ha cubierto 500 semanas de cotización como mínimo. El seguro social otorga pensión por cesantía al trabajador que tenga 60 años y 500 semanas de cotización como mínimo, pero en este caso tiene derecho sólo a una "pensión reducida". A mayor número de semanas de cotización rebasadas las 500, se incrementa el monto de la pensión.

#### V.D.5. TERMINACION DE CONTRATO

Es común dentro de las industrias, en que ciertos artículos se deben producir o vender solo durante una - temporada, para lo cual requiere de personal eventual y que al término de esa producción, ese personal no - tiene cometido alguno para desempeñar y debe ser despedido.

Las empresas deben considerar estos contratos provisionales que pueden ser muy valiosos en determinado momento, pues les permite hacer una selección de personal - muy bueno, por la prueba que representa el tener al - - obrero o empleado durante unos meses. Y de ellos, los mejores pueden formar parte definitiva de la Empresa.

Este tipo de empleados por otro lado, despierta antipatía a los elementos fijos de la Empresa, por lo que muchas veces su producción individual de este personal - eventual, no refleja su propia valía, las dificultades por las que pasa no le permiten rendir normalmente, además el lado humano del individuo al no tener seguridad en el empleo, no le permite un buen rendimiento.

Normalmente la terminación del contrato es por consentimiento mutuo del trabajador y patrón, quienes quedaron de acuerdo en efectuar un contrato por tiempo determinado, el cual puede ser temporal o eventual.

También se da por terminado el contrato, por muerte del trabajador e incluso del patrón, así como por estar imposibilitado físicamente el trabajador, para realizar - su labor, por quiebra de la Empresa (la cual debe declararse legalmente), por agotamiento de la materia prima en función de una industria extractiva.

Para que el trabajador indique cuales fueron los motivos de su renuncia, se requiere de un cuestionario dirigido, que intente la expresión espontánea y libre para que - - éste explique con sinceridad la causa de su salida.

El cuestionario debe contener preguntas que ofrezcan datos sobre la vida del individuo dentro y fuera de la organización con el objeto de conocer su desarrollo y desenvolvimiento desde su ingreso, hasta la fecha en que - renuncia.

Se le hacen preguntas acerca de la imagen que tiene de la empresa, sobre la forma en que percibe en general - su ambiente de relaciones interpersonales en su grupo de trabajo, etc. Este cuestionario puede ser complementado con una opinión de su Jefe inmediato y compañeros del cuestionario se obtienen datos importantes - como por ejemplo, nivel de preparación cultural y técnica cuando ingresa y egresa, necesidades de capacitación, deficiencias de la industria en general (prestaciones, políticas, etc.) con este cuestionario se puede retener al personal considerando cada caso en particular y siempre y cuando no traigan consecuencias negativas.

## C O N C L U S I O N E S

La pequeña y mediana industria en su papel no sólo como el subsector de la industria donde se registran los avances y se deposita el perfil nacionalista del México que pugna por trascender su actual condición, necesita de programas y proyectos adecuados para responder con una creciente oferta ante una demanda susceptible de mejorarse, en función del conjunto de necesidades - reales, presentes en nuestra sociedad, las que están - hoy en día incorporadas al sistema nacional de planeación como objetivos nacionales.

No obstante, además de fórmulas e instrumentos que ya existen dentro del esquema político y económico del - Gobierno Federal, es necesario que los empresarios de la pequeña y mediana empresa introduzcan nuevos y mejores métodos de trabajo que le permitan una ascendente participación económica, así como una adecuada relación respecto a los otros tamaños de la empresa.

Para el logro de sus objetivos, el contenido de este - trabajo, enfocado a los recursos humanos pretende mejorar los métodos ya existentes en estas empresas, que a través de principios administrativos, las actividades de los trabajadores se optimisen y repercutan en mejoras para la producción, así como lograr mayores niveles de la misma.

Las recomendaciones propuestas facilitan el entendimiento de las técnicas administrativas de personal, de algunas entre ellas está el contenido de la contratación de recursos humanos.

Manual de Bienvenida, contrato de trabajo, así como - los tipos de adiestramiento y desarrollo y la terminación de las relaciones de trabajo.

Estas soluciones podrán ser efectivas con la colaboración en gran parte de la creatividad de los recursos humanos, por lo que su colocación del empleado al sistema productivo debe tener ajuste de acuerdo a las cualidades de la persona, así como a los requerimientos de un trabajo, ésto se puede lograr a través de procedimientos adecuados. Así mismo, es necesario que al ser integrado el trabajador a la empresa, tenga un proceso de instrucción para que adquiera los conocimientos técnicos así como las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

Los programas de desarrollo y entrenamiento, se deben de tomar en cuenta las reacciones del participante, así como posibles calificaciones anteriores que permitan ver su avance en los conocimientos adquiridos.

Así mismo, es necesario que el administrador de los recursos humanos, al término de las relaciones laborales, conozca las causas por las que se producen las bajas, ya que este problema de la marcha de personal, es necesario analizarlo cuando se presenten cada uno de los diferentes tipos enunciados que en un momento dado será de gran interés para la buena organización de la empresa, ya que no hay que olvidar que la pequeña y mediana industria tiene la característica universal de ser el pivote de los grandes avances industriales en nuestro país; por lo que el pequeño y mediano empresario, no debe emplear los beneficios en su propio provecho, sino que debe conjugar los elementos empresariales, técnicas administrativas y trabajo, tomando en cuenta el elemento humano como el principal punto del sistema productivo, para que continúe respondiendo con mejores volúmenes de producción, y con ello, la superación de la crisis de falta de liquidez y capacitación, por lo que ahora pasa la pequeña y mediana industria.

A N E X O S

## ANEXO A.1 ¿CUAL ES EL MONTO DE LA DEUDA EXTERNA DEL PAIS?

"La deuda externa es otra forma de penetración del capital extranjero a nuestro país, también se le conoce como inversión extranjera indirecta o de cartera, representa una forma de financiar las actividades económicas del país.

La deuda externa se divide en pública y privada. La deuda pública es absorbida por el gobierno y las empresas del Estado; la deuda privada es canalizada hacia las empresas en manos de particulares.

El ritmo de evolución de la deuda externa en el país - en los últimos años, ha sido así:

| AÑOS   | DEUDA EXTERNA TOTAL<br>(millones de dólares) | CRECIMIENTO<br>ANUAL % |
|--------|--|------------------------|
| 1976   | 23,446                                       | -                      |
| 1977   | 28,500                                       | 21.5                   |
| 1978   | 34,100                                       | 19.6                   |
| 1979   | 38,557                                       | 13.0                   |
| 1980   | 46,700                                       | 21.1                   |
| 1981   | 71,700                                       | 53.5                   |
| 1982 ‡ | 85,000                                       | 18.5                   |

---

FUENTE: AGUILAR, Alberto. "La deuda externa crecerá - cuatro veces respecto a 1976: Banco de México y SHCP", en Uno más Uno, México 2 de agosto de 1982, p.9.

‡ Dato de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Del cuadro anterior, obtenemos las siguientes conclusiones:

- El ritmo promedio anual de crecimiento de la deuda externa fue de 24.5% durante el sexenio 1976-1982.



- La deuda externa total pasó de 23,446 millones de dólares en 1976 a 85,000 en 1982; es decir, tuvo un incremento de 61,554 millones de dólares en seis años. Durante estos seis años la deuda se multiplicó 3.6 veces."

"Al nuevo tipo de cambio de ciento cincuenta pesos por dólar, la deuda es de doce billones setecientos cincuenta mil millones de pesos (12,750,000,000.00)."<sup>1</sup>

1. MENDEZ MORALES JOSE SILVESTRE "100 Preguntas y Respuestas en torno a la Economía Mexicana."  
Ed. Edición Océano, S.A. Cd. de México, Febrero de 1983. Pg. 104 y 105.

## ¿ CUAL ES EL MONTO DE LA DEUDA PUBLICA EXTERNA ?

La deuda pública externa es aquella parte de la deuda - externa total que es contratada por el gobierno federal y por las empresas y organismos del Estado.

Veamos la evolución de la deuda pública externa:

| AÑOS | DEUDA PUBLICA EXTERNA<br>(Millones de dólares) | CRECIMIENTO<br>ANUAL % |
|------|--|------------------------|
| 1976 | 19,600   | -                      |
| 1977 | 22,912   | 16.8                   |
| 1978 | 26,264   | 14.6                   |
| 1979 | 29,757   | 13.3                   |
| 1980 | 34,700   | 16.6                   |
| 1981 | 52,700   | 51.8                   |
| 1982 | 63,000   | 19.5                   |

---

FUENTE: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Del cuadro anterior, se desprende lo siguiente:

- El ritmo promedio anual de crecimiento de la deuda - pública externa fue de 22.1% en el sexenio 1976-1982.
- La deuda pública externa pasó de 19,600 millones de dólares en 1976 a 63,000 en 1982; es decir, creció - en 43,400 millones de dólares. La deuda pública externa se multiplicó 3.2 veces durante estos seis años o sea, creció 320%.
- Al tipo de cambio de setenta pesos por dólar, 63,000 millones de dólares representan 4 410'000,000,000 - (cuatro millones cuatrocientos diez mil millones de pesos), que representa más de 50% del presupuesto público de 1983 (que es de aproximadamente siete billones), y 9 450'000,000,000 a \$ 150.00 por dólar.
- La deuda pública externa actual representa aproximadamente el 38% del Producto interno bruto del país.

Para tener una idea de cómo se distribuye la deuda pública, veamos un ejemplo con datos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

**ESTRUCTURA DE LA DEUDA PUBLICA EXTERNA POR USUARIO**  
(millones de dólares)

| USUARIO             | DEUDA PUBLICA EXTERNA | PORCENTAJE |
|---------------------|-----------------------|------------|
| Total               | 32 053.1              | 100        |
| Petróleos Mexicanos | 7296.2                | 22.7       |
| Sector Eléctrico    | 6245.1                | 19.5       |
| Gobierno Federal    | 5524.6                | 17.2       |
| Nacional Financiera | 2537.0                | 7.9        |
| Banobras            | 1754.0                | 5.5        |
| Finasa              | 1398.2                | 4.4        |
| Banrural            | 1375.0                | 4.3        |
| Bancomext           | 1340.5                | 4.2        |
| Otros               | 4582.5                | 14.3       |

FUENTE: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.  
‡ Datos hasta septiembre de 1980.

Por su parte, la deuda privada externa ha evolucionado en la siguiente forma:

| AÑOS | DEUDA PRIVADA EXTERNA<br>(millones de dólares) | CRECIMIENTO<br>ANUAL % |
|------|--|------------------------|
| 1976 | 3,846  | —                      |
| 1977 | 3,588  | 45.2                   |
| 1978 | 7,836  | 40.2                   |
| 1979 | 8,800  | 12.3                   |
| 1980 | 12,000   | 36.3                   |
| 1981 | 19,000   | 58.3                   |
| 1982 | 22,000   | 15.8                   |

FUENTE: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.  
‡ Datos hasta septiembre de 1980.

El cuadro anterior demuestra claramente que aún cuando la deuda privada es mucho menor a la pública, su crecimiento es muy alto.

"La deuda privada externa crece a un ritmo promedio - anual de 36.3% en el período 1976-1982. Por último, - veamos la comparación porcentual de la deuda externa - total." 2

| AÑOS | DEUDA EXTERNA TOTAL | DEUDA PUBLICA | DEUDA PRIVADA |
|------|---------------------|---------------|---------------|
| 1976 | 100                 | 83.6          | 16.4          |
| 1977 | 100                 | 80.4          | 19.6          |
| 1978 | 100                 | 77.0          | 23.0          |
| 1979 | 100                 | 77.1          | 22.9          |
| 1980 | 100                 | 74.3          | 25.7          |
| 1981 | 100                 | 75.5          | 26.5          |
| 1982 | 100                 | 74.1          | 25.9          |

---

FUENTE: Elaborado con base en datos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

2. MENDEZ MORALES JOSE SILVESTRE "100 Preguntas y Respuestas en torno a la Economía Mexicana."  
Ed. Edición Océano, S.A.  
Cd. de México, Febrero de 1983 p.p. 106,107,108.

## ANEXO A.2

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS POR DIVISION, GRUPO Y SUBGRUPO DE ACTIVIDAD  
Datos Referentes a 1975

| DIVISION, GRUPO Y SUBGRUPO DE ACTIVIDAD                                     | NUMERO DE ESTABLEC. CENSALES | PERSONAL OCUPADO (PROMEDIO) | REMUNERACIONES TOTALES AL PERSONAL OCUPADO | TOTAL IN ACTIVO | ACTIVOS FIJOS BRUTOS | INVERSION FIJA BRUTA | PRODUCCION BRUTA TOTAL | MATERIAS PRIMAS Y AUXILIARES CONSUMIDAS | OTROS INSUMOS | VALOR AGREGADO CENSALES BRUTO | DIVISION, GRUPO Y SUBGRUPO DE ACTIVIDAD | NUMERO DE ESTABLEC. CENSALES | PERSONAL OCUPADO (PROMEDIO) |
|---|------------------------------|-----------------------------|--|-----------------|----------------------|----------------------|------------------------|---|---------------|-------------------------------|---|------------------------------|-----------------------------|
|   |                              |                             |  |                 |                      |                      |                        |   |               |                               |   |                              |                             |
| 302 Fab.de Fertilizantes y Plaguicidas                                      | 101                          | 9,238                       | 677,095                                    | 4'715,870       | 3'203,449            | 129,122              | 6'547,716              | 2'964,203                               | 1'756,035     | 1'787,478                     |   |                              |                             |
| 303 Fab.de Esencias y fibras sintéticas o artific.                          | 63                           | 22,567                      | 1'636,496                                  | 10'664,856      | 8'604,215            | 1'496,632            | 12'032,897             | 5'486,167                               | 2'307,030     | 4'219,710                     |   |                              |                             |
| 304 Fab.de Pinturas, barnices, lacas y similares                            | 127                          | 6,594                       | 439,018                                    | 1'128,885       | 535,081              | 53,373               | 3'460,168              | 1'595,948                               | 694,129       | 1'170,091                     |   |                              |                             |
| 305 Fab.de Prod.farmacéuticos y medicamentos                                | 406                          | 37,049                      | 2'885,775                                  | 7'215,311       | 3'486,952            | 432,012              | 12'938,401             | 3'460,704                               | 3'136,402     | 6'311,315                     |   |                              |                             |
| 306 Fab.de jabones, detergentes, perfumes, cosméticos y/o prod. de tocador  | 304                          | 20,587                      | 1'405,864                                  | 3'345,865       | 1'726,610            | 192,263              | 11'405,114             | 3'948,797                               | 3'036,389     | 4'419,328                     |   |                              |                             |
| 307 Fab.de esencias y grasas vegetales y animales para usos industriales    | 58                           | 756                         | 37,079                                     | 228,991         | 162,696              | 25,691               | 402,832                | 220,867                                 | 33,677        | 149,293                       |   |                              |                             |
| 309 Fab.de otros productos químicos   | 629                          | 13,694                      | 781,627                                    | 2'225,683       | 1'266,238            | 99,900               | 5'555,745              | 2'556,295                               | 550,353       | 2'048,967                     |   |                              |                             |
| 310 Refinación de petróleo y deriv. del carb.mín.                           | 64                           | 5,247                       | 353,540                                    | 2'219,270       | 1'719,700            | 185,314              | 3'458,665              | 1'739,535                               | 567,874       | 1'151,256                     |   |                              |                             |
| 311 Refinación de petróleo crudo, sus derivados y petroquímica básica       | 42                           | 1,258                       | 108,799                                    | 470,809         | 270,525              | 16,621               | 1'497,311              | 726,092                                 | 277,529       | 493,450                       |   |                              |                             |
| 312 Fab.de derivados del carbón mineral y resacas asfálticas                | 22                           | 3,989                       | 244,741                                    | 1'749,611       | 1'449,175            | 168,693              | 1'861,354              | 1'013,443                               | 289,945       | 675,566                       |   |                              |                             |
| 320 Fab.de Productos de hule y plásticos                                    | 1,436                        | 53,363                      | 3'026,509                                  | 7'693,653       | 5'478,179            | 954,330              | 15'526,061             | 6'384,171                               | 2'437,373     | 6'704,717                     |   |                              |                             |
| 321 Fab.de Prod. de Hule  | 447                          | 19,053                      | 1'526,737                                  | 3'512,795       | 2'709,745            | 557,768              | 7'152,638              | 2'744,050                               | 1'095,789     | 3'312,799                     |   |                              |                             |
| 322 Fab.de mstr. y arts. - de plástico                                      |                              |                             |  |                 |                      |                      |                        |   |               |                               | 989                                     |                              | 34,311                      |
| 330 Fab.de prod.de minerales no met., excepto del petróleo y carb.mín.      |                              |                             |  |                 |                      |                      |                        |   |               |                               | 8,592                                   |                              | 100,711                     |
| 331 Fab.de arts. de barro, loza y porcelana                                 |                              |                             |  |                 |                      |                      |                        |   |               |                               | 1,737                                   |                              | 13,166                      |
| 332 Fab.de vidrio y prod. de vidrio   |                              |                             |  |                 |                      |                      |                        |   |               |                               | 282                                     |                              | 24,661                      |
| 333 Fab.de prod. de arcilla para la construcción                            |                              |                             |  |                 |                      |                      |                        |   |               |                               | 3,621                                   |                              | 16,741                      |
| 334 Fab.de cemento, cal y yeso  |                              |                             |  |                 |                      |                      |                        |   |               |                               | 241                                     |                              | 15,283                      |
| 335 Fab.de otros prod. de minerales no metálicos                            |                              |                             |  |                 |                      |                      |                        |   |               |                               | 2'709                                   |                              | 30,891                      |
| 340 Inds. básicas del hierro y del acero                                    |                              |                             |  |                 |                      |                      |                        |   |               |                               | 326                                     |                              | 79,081                      |
| 341 Inds. básicas del hierro y del acero                                    |                              |                             |  |                 |                      |                      |                        |   |               |                               | 220                                     |                              | 56,091                      |
| 342 Inds. básicas de metales no ferrosos                                    |                              |                             |  |                 |                      |                      |                        |   |               |                               | 106                                     |                              | 22,901                      |
| 350 Fab.de prod.metálicos, excepto eq. y equipo                             |                              |                             |  |                 |                      |                      |                        |   |               |                               | 3,987                                   |                              | 127,471                     |
| 351 Fab.de utens. agrícola-hortofrutícola de mano y art. ferretería y cerr. |                              |                             |  |                 |                      |                      |                        |   |               |                               | 7,180                                   |                              | 33,481                      |
| 352 Fab.muebles met. y sus accs. inc. reparación                            |                              |                             |  |                 |                      |                      |                        |   |               |                               | 500                                     |                              | 20,751                      |
| 353 Fab.prod.met. construct. tarques, colc. miniluzes                       |                              |                             |  |                 |                      |                      |                        |   |               |                               | 434                                     |                              | 19,141                      |
| 355 Fab.otros prod.met. - excp. eq. y equipo                                |                              |                             |  |                 |                      |                      |                        |   |               |                               | 1,873                                   |                              | 54,061                      |

FUENTE: CAHAGUERA

| PRODUCCION<br>BRUTA TOTAL | MATERIAS<br>PRIMAS Y<br>AUXILIARES<br>COMUNIDADES | OTROS<br>INGRESOS | VALOR<br>AGREGADO<br>CENSAL<br>BRUTO |
|---------------------------|---|-------------------|--------------------------------------|
|---------------------------|---|-------------------|--------------------------------------|

|           |           |           |           |
|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 5'542,716 | 2'964,203 | 1'796,035 | 1'782,478 |
| 2'012,897 | 5'486,167 | 2'307,020 | 4'219,710 |
| 3'460,168 | 1'595,948 | 694,129   | 1'170,091 |
| 2'918,401 | 3'468,784 | 3'138,402 | 6'311,215 |
| 1'405,114 | 3'948,797 | 3'036,929 | 4'419,328 |
| 402,832   | 220,862   | 33,677    | 148,293   |
| 5'555,745 | 2'556,285 | 950,553   | 2'048,907 |
| 3'458,665 | 1'739,535 | 567,874   | 1'351,256 |
| 1'497,311 | 726,092   | 277,929   | 493,250   |
| 1'961,354 | 1'013,443 | 289,945   | 657,566   |
| 5'526,861 | 6'384,171 | 2'437,373 | 6'704,717 |
| 7'152,618 | 2'744,050 | 1'095,789 | 3'312,759 |

| DIVISION, GRUPO Y SUBGRUPO<br>DE ACTIVIDAD | NUMERO<br>DE ESTABLEC.<br>CENSA-<br>DOS | PERSONAL<br>OCUPADO<br>TOTAL<br>( PROMEDIO) | REMUNERA<br>CIONES -<br>TOTALES<br>AL PERS.<br>OCUPADO | TOTAL<br>DE<br>ACTIVOS | ACTIVOS FIJOS<br>GRUPOS | INVERSION<br>FIJA<br>BRUTA<br>TOTAL | PROD.<br>BRUTA<br>TOTAL | MATERIAS<br>PRIMAS Y<br>AUXILIARES<br>CONSUMIDAS | OTROS<br>INGRESOS | VALOR<br>AGREGADO<br>CENSAL<br>BRUTO |
|--|---|---|--|------------------------|-------------------------|-------------------------------------|-------------------------|--|-------------------|--------------------------------------|
|  |   |   |  |                        |                         |                                     |                         |  |                   |                                      |

M I L L A R E S D E P E S O S

|   |       |         |           |            |            |           |            |            |           |            |
|---|-------|---------|-----------|------------|------------|-----------|------------|------------|-----------|------------|
| 322 Fab.de pasta. y art. -<br>de plástico   | 989   | 34,310  | 1'495,772 | 4'180,658  | 2'768,434  | 336,562   | 8'374,223  | 3'640,122  | 1'342,184 | 3'391,918  |
| 330 Fab.de prod.de minera-<br>les no met. excepto del<br>petróleo y carbón-miner.       | 8,592 | 100,714 | 4'486,794 | 18'061,959 | 15'161,748 | 2'826,256 | 20'687,285 | 5'045,758  | 5'230,271 | 9'751,316  |
| 311 Fab.de art. de barro,<br>loza y porcelana   | 1,737 | 13,161  | 405,010   | 789,362    | 614,237    | 41,613    | 1'297,493  | 260,285    | 318,285   | 719,043    |
| 312 Fab.de vidrio y prod.<br>de vidrio  | 282   | 24,628  | 1'540,358 | 4'401,295  | 3'382,978  | 513,113   | 5'129,070  | 1'249,592  | 1'231,431 | 2'648,047  |
| 333 Fab.de prod. de arcilla<br>para la construcción                                     | 3,621 | 16,747  | 329,639   | 1'212,645  | 836,725    | 89,277    | 1'636,863  | 604,560    | 263,685   | 768,619    |
| 334 Fab.de cemento, cal y yeso  | 243   | 15,283  | 1'063,813 | 8'747,386  | 8'190,611  | 1'926,520 | 6'566,397  | 843,038    | 2'620,783 | 3'102,576  |
| 335 Fab.de otros prod. de -<br>minerales no metálicos                                   | 2'709 | 30,893  | 1'147,828 | 2'911,431  | 2'137,197  | 249,736   | 5'437,462  | 2'088,343  | 856,087   | 2'513,032  |
| 340 Inds. metálicas básicas   | 326   | 79,035  | 5'660,446 | 29'607,141 | 20'763,511 | 2'535,100 | 46'683,439 | 25'075,714 | 6'243,288 | 25'370,537 |
| 341 Inds. básicas del hierro<br>y del acero   | 220   | 56,095  | 4'233,692 | 21'894,901 | 16'078,038 | 2'118,990 | 32'836,863 | 16'382,609 | 4'835,678 | 11'768,576 |
| 342 Inds. básicas de metales<br>no ferrosos   | 166   | 72,930  | 1'426,794 | 7'192,240  | 4'685,423  | 416,110   | 13'852,576 | 8'693,105  | 1'557,510 | 3'601,961  |
| 350 Fab.de prod. metálicas,<br>excepto eq. y equipo                                     | 9,587 | 127,474 | 5'409,666 | 12'873,537 | 7'568,885  | 1'022,088 | 25'263,453 | 10'537,671 | 1'302,426 | 11'363,356 |
| 351 Fab.de utens. agrícolas, he-<br>rramientas de mano y ar-<br>tes. ferretería y carr. | 7,180 | 33,496  | 1'016,889 | 2'363,908  | 1'379,930  | 199,601   | 4'535,332  | 1'586,479  | 757,871   | 2'190,982  |
| 352 Fab. muelles met. y sus<br>acc. ind. reparación                                     | 500   | 20,756  | 894,378   | 1'501,017  | 866,993    | 96,518    | 4'177,436  | 1'866,318  | 653,695   | 1'657,423  |
| 353 Fab. prod. met. estruct.<br>torques, encl. similares                                | 434   | 19,142  | 855,379   | 1'921,080  | 2'048,608  | 155,099   | 3'601,764  | 1'538,394  | 397,036   | 1'666,334  |
| 359 Fab. otros prod. met. -<br>excep. maq. y equipo                                     | 1,873 | 54,080  | 2'653,050 | 7'007,534  | 4'333,354  | 570,871   | 12'948,921 | 5'606,480  | 1'493,824 | 5'848,617  |

## ANEXO A.3

VALOR, VENTAS Y EXISTENCIAS DE PRODUCTOS ELABORADOS Y COMPRAVENTA DE MERCANCIAS, POR ENTIDAD FEDERATIVA Y SUBGRUPO DE ACTIVIDAD  
DATOS REFERENTES A 1975

| ENTIDAD FEDERATIVA Y SUBGRUPO DE ACTIVIDAD            | NUMERO DE EST. CENSA-DOS | PRODUCTOS ELABORADOS POR LOS ESTABLECIMIENTOS |              |                                |         |                | COMPRA-VENTA DE MERCANCIAS NO TRANSFORMADAS |              |              |
|---|--------------------------|---|--------------|--------------------------------|---------|----------------|---|--------------|--------------|
|   |                          | VALOR TOTAL                                   | VENTAS NETAS | EXISTENCIAS AL 31 DE DICIEMBRE |         |                | COSTO DE LO VENDIDO                         | VENTAS NETAS | MARGEN BRUTO |
|   |                          |   |              | DE 1974                        | DE 1975 | VARIACION (+-) |   |              |              |
| M I L L A R E S D E P E S O S                         |                          |   |              |                                |         |                |   |              |              |
| 322 Fab. de Mats. y artículos de plástico             | 989                      | 8'057,470                                     | 7'904,539    | 409,243                        | 554,190 | 144,947        | 67,846                                      | 92,571       | 24,725       |
| 331 Fab. de Arts. de barro, loza y porcelana          | 1,737                    | 1'274,259                                     | 1'278,804    | 88,297                         | 83,622  | -4,675         | 1,922                                       | 2,495        | 573          |
| 332 Fab. de Vidrio y productos de vidrio              | 282                      | 4'976,493                                     | 4'949,793    | 430,959                        | 477,262 | 46,303         | 21,946                                      | 28,071       | 6,125        |
| 333 Fab. de Productos de arcilla para la construcción | 3,621                    | 1'602,767                                     | 1'549,279    | 87,589                         | 139,913 | 52,324         | 21,191                                      | 28,032       | 6,841        |
| 334 Fab. de Cemento, Cal y yeso                       | 243                      | 6'335,709                                     | 6'267,505    | 49,023                         | 104,043 | 55,020         | 20,851                                      | 29,287       | 8,436        |

FUENTE: CANACINTRA

## ANEXO A.4

PRINCIPALES CARACTERISTICAS POR CLASE DE ACTIVIDAD Y NUMERO DE PERSONAS OCUPADAS  
DATOS REFERENTES A 1975

| CLASE DE ACTIVIDAD Y NUMERO DE PERSONAS OCUPADAS                           | NUMERO DE EST. CENSA- DOS | PERSONAL OCUPADO TOTAL (PROMED.) | REMUNERACIONES TO- TALES AL PERSONAL OCUPADO | TOTAL DE           | ACTIVOS FI- JOS BRUTOS | INVERSION FIJA BRU- TA | PRODUCCION | MATERIAS                       | OTROS   | VALOR                 |
|--|---------------------------|----------------------------------|--|--------------------|------------------------|------------------------|------------|--------------------------------|---------|-----------------------|
|  |                           |                                  |  | ACTIVOS            |                        |                        | BRUTA      | PRIMAS Y AUXILIARES CONSUMIDAS | INSUMOS | AGREGADO CENSAL BRUTO |
|  |                           |                                  |  | AL 31 DE DICIEMBRE |                        |                        |            |                                |         |                       |
| M I L L A R E S D E P E S O S  |                           |                                  |  |                    |                        |                        |            |                                |         |                       |
| 3221 Fab. de Láminas, perfiles, tubos y otros mats. similares de plástico. | 123                       | 5,491                            | 261,906                                      | 1'114,894          | 749,133                | 83,544                 | 1'904,711  | 999,188                        | 218,267 | 687,256               |
| Con 5 y menos personas   | 18                        | 49                               | 1,280  | 7,089              | 4,918                  | 398                    | 12,573     | 7,530                          | 1,344   | 3,699                 |
| Con 6 y más personas   | 105                       | 5,442                            | 260,626                                      | 1'107,805          | 744,215                | 83,146                 | 1'892,138  | 991,658                        | 216,923 | 683,557               |
| 3222 Fab. de envases, envolturas y rollos de plástico.                     | 229                       | 8,888                            | 393,426                                      | 1'074,082          | 808,266                | 116,918                | 2'242,682  | 1'083,427                      | 314,089 | 845,166               |
| Con 5 y menos personas   | 46                        | 140                              | 2,758  | 8,086              | 5,960                  | 1,517                  | 17,230     | 8,218                          | 1,975   | 7,037                 |
| Con 6 y más personas   | 183                       | 8,748                            | 390,668                                      | 1'065,996          | 802,306                | 115,401                | 2'225,452  | 1'075,209                      | 312,114 | 838,129               |
| 3223 Fab. por modelo o extrusión de otros arts. de plástico.               | 117                       | 7,922                            | 356,037                                      | 780,444            | 392,531                | 51,282                 | 1'739,137  | 544,040                        | 412,243 | 782,854               |
| Con 5 y menos personas   | 49                        | 132                              | 1,259  | 4,621              | 3,317                  | 439                    | 9,889      | 5,000                          | 1,092   | 3,797                 |
| Con 6 y más personas   | 68                        | 7,790                            | 354,778                                      | 775,823            | 389,214                | 50,843                 | 1'729,248  | 539,040                        | 411,151 | 779,057               |
| 3229 Fab. por modelo o extrusión de calzado y juguetes de plástico.        | 520                       | 12,009                           | 488,403                                      | 1'211,438          | 818,504                | 144,818                | 2'487,693  | 1'013,466                      | 397,585 | 1'076,642             |
| Con 5 y menos personas   | 192                       | 495                              | 8,521  | 36,722             | 30,121                 | 3,684                  | 51,756     | 21,611                         | 6,300   | 23,845                |
| Con 6 y más personas   | 328                       | 11,514                           | 479,882                                      | 1'174,716          | 788,383                | 141,134                | 2'435,937  | 991,885                        | 391,285 | 1'052,797             |

FUENTE: CANACINTRA



FABRICACION DE MUÑECAS A BASE DE VINILO

MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES  
OPERACIONES BASICAS MAQUINARIA Y EQUIPO QUE  
SE UTILIZA

Materias Primas

Esta actividad utiliza como materias primas, soluciones -  
electrolíticas, acetato de vinilo (plastisol), fibra de -  
acetato (cabello artificial), conjuntos de ojos movibles -  
polietileno, telas y adornos, cajas y película de celofán.

Operaciones básicas y equipo que se utiliza:

- Elaboración de Moldes

Tinas para soluciones electrolíticas

Rectificadores de corriente

Tornos

Taladros

Esmeriles

- Preparación de Resinas

Mezcladores

- Horneado

Hornos planetarios automáticos o manuales

Porta-moldes

Tinas de enfriamiento

- Pintura y decorado

Casetas de pintura

Compresor y pistolas .

- Acabados

Insertadora de cabello

Equipo neumático colorador de ojos y mecanismos

- Formación de cuerpos

Moldes

Máquina inyectora-sopladora

Mezcladoras de granulado  
Troqueladoras de pie

- Vestidos y adornos

Mesas y equipo cortador  
Máquinas de coser y pegar botones  
Planchas manuales

- Empacado

Máquina selladora de celofán y polietileno

Materias Primas Auxiliares: Gases para soldadura, pinturas, pegamentos, grabas, ojillos, listones, hilo, pasamanerías, botones, cierres, cartón, plástico imitación cuero y piel.

Maquinaria y Equipo Auxiliar: Soldaduras de oxiacetileno, sujetadores y ganchos, laboratorio de control, máscaras y plantillas, herramental diverso, dosificadores de materiales, tanques de almacenamiento, mesas de trabajo, patrones para ropa, flejadoras.

BOLIGRAFO (PLUMA ATOMICA) TIPO ESCOLAR  
MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES, OPERACIONES BASICAS, MAQUINARIA Y EQUIPO QUE SE UTILIZA

Materias Primas

Las principales materias primas que se emplean en la fabricación de estos productos son: polietileno virgen y regenerado, pigmentos, tubos de plástico, alambre de latón, balines especiales de acero, tinta especial, resortes delgados, y material de empaque.

Operaciones básicas y equipo que se utiliza:

- Dosificado

Básculas y balanzas

- Moldeado

Máquinas de inyección  
Materiales plásticos

- Corte  
Equipo con cuchillas de operación simple
- Llenado  
Depósito de tinta y mangueras
- Maquinado  
Tornos automáticos con controles programados
- Rechazado  
Tornos automáticos especiales
- Empaque  
Máquinas flejadoras

**Materias Primas Auxiliares:** Solventes químicos, silicón y material de limpieza.

**Equipo Auxiliar:** Motores eléctricos, máquina para afilar herramientas, esmeriles, máquina calibradora, aparato - proyector, taladros, tanques para solventes, caldera (pe<sup>queña</sup>), herramienta eléctrica y neumática en general, - moldes y dispositivos de ensamble.

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

- 1.- Censo Industrial de 1975.
- 2.- La Industria Pequeña y Mediana.  
TOMO 3 FOGAIN.
- 3.- Situación actual de la Fabricación  
de Artículos de Plástico.  
APUNTES DE CANACINTRA.
- 4.- Ley Federal del Trabajo 1979.
- 5.- "Administración de Recursos Humanos en Empresas"  
F. SIKULA.  
EDIT. LIMUSA, MEXICO 1982.
- 6.- "Metodología de Investigación para Areas Sociales"  
GUILLERMO GOMEZ CEJA.  
EDIT. COLEGIO DE LIC. EN ADMINISTRACION.  
MEXICO 1979.
- 7.- "Administración de Recursos Humanos"  
FERNANDO ARIAS GALICIA.  
EDIT. TRILLAS  
MEXICO 1979.
- 8.- "Administración de Personal"  
AGUSTIN REYES PONCE.  
EDIT. LIMUSA, MEXICO 1976.
- 9.- "El éxito en la Administración de las Empresas"  
Medianas y Pequeñas"  
FRANKLYN J. SICKSON.  
EDIT. DIANA, MEXICO 1974.
- 10.- "Características de la Industria Mediana y Pequeña  
en México"  
FOGAIN 1982.

- 11.- "Investigación sobre capacitación en un grupo de Organizaciones e Instituciones, del Distrito Federal y Zona Metropolitana".  
ASESORIA Y ADMINISTRACION APLICADA, S. A.  
MEXICO 1981.  
INSTITUTO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD.