



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS  
HUMANOS EN LA INDUSTRIA  
PAPELERA EN MEXICO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

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

**P R E S E N T A N :**

**MANUEL FLORES ZARIÑANA  
EUGENIO JOSE LANZ ORTIZ**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO:  
L. A. E. JOSE GUADALUPE ARREAGA GONZALEZ**

9002



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.

" Más difícil que graduarme de profesional en cualquier -- Universidad, es graduarme de hombre en la academia de la vida."

Baldomero Alvarez Rios

A mi MADRE con todo el respecto  
y admiración

A mis tios Ernesto y Margarita  
e hijos por el apoyo firme y -  
decidido que me proporcionaron  
para salir adelante.

A la memoria  
de mi PADRE.

A mi MADRE con todo cariño -  
y como una humilde respuesta  
al sacrificio que realizó --  
para que llegará a esta meta.

A mis hermanos:

CECILIA

ANA

ROBERTO

JORGE

MA. DE JESUS y

ENRIQUE

A todos ellos mi agradecimiento.

En forma muy especial, quiero dedicar éste trabajo a mi hermano JORGE y al mismo tiempo darle las gracias por el magnífico apoyo que me brindo durante todos mis años de estudio.

Para ADRIANA con todo mi amor --  
por el apoyo, cariño y confianza  
depositados en mi.

Al director de este Seminario de Investigación, mi agradecimiento por la valiosa ayuda prestada -- para la elaboración del mismo.

A todos y cada uno de mis profesores mi reconocimiento y admiración por - los conocimientos que lograron transmitirme.

Y en forma muy especial mi agradeci-- miento al Lic. Alfonso Alarcon Orozco por sus valiosos consejos y amistad.

L A

A D M I N I S T R A C I O N

D E L O S

R E C U R S O S H U M A N O S

E N L A

I N D U S T R I A P A P E L E R A

E N M E X I C O

# I N D I C E

PAG.

INTRODUCCION .....	1
1. EXPOSICION DE MOTIVOS .....	4
2. LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	7
2.1. PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	9
Objetivos .....	9
Fuentes internas y externas .....	10
Pronósticos de recursos humanos .....	12
Inventario de recursos humanos .....	12
2.2. ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS .....	15
Objetivos .....	15
Análisis de puestos .....	16
Valuación de puestos .....	17
2.3. CALIFICACION DE MERITOS .....	20
Objetivos .....	20
Métodos tradicionales .....	22
2.4. RECLUTAMIENTO Y SELECCION .....	24
Objetivos .....	24
Reclutamiento .....	25
Selección .....	26
Principios de la selección .....	27
2.5. ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL .....	30
Objetivos .....	30

Necesidades de entrenamiento .....	32
Métodos de entrenamiento .....	34
Inducción y desarrollo .....	34
Tipos de formación .....	35
<b>2.6. RELACIONES CON EL PERSONAL .....</b>	<b>38</b>
Objetivos .....	38
Contratación colectiva .....	39
Disciplina .....	40
Comunicación .....	41
Medios de comunicación .....	42
<b>2.7. SERVICIOS Y PRESTACIONES .....</b>	<b>44</b>
Objetivos .....	44
Servicios y prestaciones que se proporcionan a los trabajadores .....	45
<b>2.8. HIGIENE Y SEGURIDAD .....</b>	<b>49</b>
Objetivos .....	49
Otros factores .....	51
<b>3. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA .....</b>	<b>53</b>
Planificación de Personal .....	53
Administración de Sueldos y Salarios .....	55
Calificación de Méritos .....	56
Reclutamiento y Selección .....	57
Adiestramiento de Personal .....	58
Relaciones con el Personal .....	59
Servicios y Prestaciones .....	59
Higiene y Seguridad .....	60
<b>4. DEMARCACION DEL FENOMENO .....</b>	<b>61</b>
<b>5. LA INDUSTRIA PAPELERA EN MEXICO .....</b>	<b>64</b>
Antecedentes Historicos .....	64
La industria del papel y la Economía Nacional .....	71

Celulosa y pulpa .....	75
Producción de celulosa .....	78
Producción de papel .....	81
6. DETERMINACION DE OBJETIVOS .....	86
7. FORMULACION DE LA HIPOTESIS .....	88
Variables .....	90
8. DETERMINACION DE LA MUESTRA .....	91
Tipos de muestreo .....	91
Pronóstico de problemas y soluciones .....	94
9. CONSTRUCCION DEL CUESTIONARIO .....	98
Estructuración del cuestionario .....	98
Objetivos de cada bloque .....	99
10. PRUEBA PILOTO .....	101
Objetivos .....	101
Correcciones al cuestionario .....	102
11. INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	105
12. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS .....	108
13. CONCLUSIONES .....	145
ANEXO A .....	150
ANEXO B .....	166
B I B L I O G R A F I A	

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

Se dice, que hoy en día se considera al trabajador -- como el activo más valioso con que cuentan las organiza-- ciones.

Esta aseveración despertó en nosotros una serie de -- inquietudes respecto de lo que las compañías hacen para salvaguardar ese activo tan importante para ellas. De -- esta forma pensamos que sería interesante determinar -- hasta que grado, las organizaciones llevan a cabo la -- administración de sus recursos humanos.

Buscando la información necesaria para determinar que sector industrial era el más adecuado para el estudio -- que pretendíamos realizar, encontramos que la industria de la celulosa y del papel era, por sus características la que mejor se prestaba para el trabajo.

Las características principales que presentó la indus-- tria papelera y que nos orilló a adoptar el sector fue-- ron:

1. La preocupación del sector por la baja producti-- vidad existente en los centros de trabajo.
2. El importante volumen de recursos humanos que -- utiliza actualmente ésta industria.
3. Por contar ésta rama industrial, con los tres -- tipos de empresa; la pequeña, la mediana y la -- grande.

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

Se dice, que hoy en día se considera al trabajador - como el activo más valioso con que cuentan las organiza- ciones.

Esta aseveración despertó en nosotros una serie de - inquietudes respecto de lo que las compañías hacen para salvaguardar ese activo tan importante para ellas. De - esta forma pensamos que sería interesante determinar -- hasta que grado, las organizaciones llevan a cabo la -- administración de sus recursos humanos.

Buscando la información necesaria para determinar que sector industrial era el más adecuado para el estudio - que pretendíamos realizar, encontramos que la industria de la celulosa y del papel era, por sus características la que mejor se prestaba para el trabajo.

Las características principales que presentó la indus- tria papelera y que nos orilló a adoptar el sector fue-- ron:

1. La preocupación del sector por la baja producti- vidad existente en los centros de trabajo.
2. El importante volumen de recursos humanos que -- utiliza actualmente ésta industria.
3. Por contar ésta rama industrial, con los tres -- tipos de empresa; la pequeña, la mediana y la -- grande.

4. Por ser un área virgen para realizar estudios de este tipo.

Por otro lado, al considerar que la importancia del recurso humano radica en nivel de productividad que se obtenga de él. Determinamos que si la administración de personal no se encuentra debidamente estructurada, la fuerza de trabajo se vería disminuida en su productividad y por tanto, su cooperación para el logro de los objetivos fijados por las empresas, sería relativa.

Sabemos que el desarrollo de la administración en los últimos años ha podido proveer una fuerza de trabajo más satisfactoria que aumenta la productividad del trabajador. Pero, esto trae consigo nuevas responsabilidades para la empresa. Es decir, si desea aumentar la cooperación del trabajador y simultáneamente elevar su nivel de productividad, la organización necesita realizar una serie de funciones tales como: reclutar, seleccionar, capacitar, motivar, etc., de la mejor manera posible a su personal y todo esto en función de sus necesidades concretas.

En otras palabras, se le presenta la necesidad de llevar a cabo la administración de sus recursos humanos. Y es en este punto donde nos avocamos a la tarea de determinar, por medio del presente trabajo, las condiciones en que se encuentra la industria de la celulosa y del papel respecto de la administración de su personal.

Con el fin de lograr nuestros objetivos, utilizamos -- como herramienta de investigación, un cuestionario que -- comprende en su totalidad, las funciones básicas de personal y que junto con algunas entrevistas realizadas en forma simultánea a la aplicación del cuestionario, nos -- diera la información necesaria para el trabajo que pretendíamos realizar.

Posteriormente plasamos la información en tablas de variables cruzadas, mismas que consideramos eran las más adecuadas, para que la información fuera analizada e interpretada de la mejor manera posible, y que por otro lado, nos diera la oportunidad de llegar a conclusiones objetivas con el presente trabajo.

Queremos aclarar, que no pretendemos dar aquí, la solución a los problemas que puedan tener las industrias de la celulosa y del papel, en la administración de sus recursos humanos. Sino simple y sencillamente, presentar la situación actual en la que se encuentran estas empresas en el área de las relaciones industriales y tratar de concientizar un poco a las personas aquí afectadas de la importancia que representa el elemento humano en sus organizaciones. Y que por tal motivo, necesita ser administrado en una forma más adecuada técnica y profesionalmente, para beneficio de ellas, del trabajador y del país mismo.

Han existido diferentes formas de administrar al personal, pues éste ha ido cambiando con el transcurso del tiempo. Si bien antes era necesario forzar a los trabajadores a realizar sus labores por medio del temor físico y psicológico, en la actualidad los empleados poseen tal educación y experiencia que rechazan el tratamiento a la fuerza y es necesario persuadirlo utilizando otros medios.

Es necesario que los dirigentes de hoy comprendan que no se puede administrar al personal sobre una base arbitraria y emocional, y que no pueden llenar los puestos con cualquier persona y esperar competir de manera eficaz con las compañías, que tengan programas progresistas de personal.

Para lograr los objetivos que se fijan las empresas es necesario llevar a cabo la función de personal, en forma eficiente y objetiva, ya que éstas operan en base a personas. Por el contrario, si no existen esfuerzos continuos para incrementar la eficiencia y productividad del empleado a través de programas, métodos y técnicas, el éxito de las operaciones de las empresas se verá afectado poniendo en peligro su supervivencia.

La necesidad de un desempeño eficiente en todos los tipos de organizaciones es cada vez más importante, debido al aumento del costo de la mano de obra, de capital invertido por trabajador y al cambio constante de los puestos como resultado de los avances técnicos.

Es por esto que la empresa debe estar en condiciones de controlar la efectividad del rendimiento de su personal, para asegurar que ésta concuerde con las metas u objetivos que se proponga obtener. Por consiguiente, la empresa moderna debe utilizar los métodos científicos actuales, así como las técnicas de administración de personal, que la experiencia y la investigación en el área han desarrollado.

De lo anterior, se concluye que la función de personal y lo que ésta comprende en lo que se refiere a subfunciones y técnicas, genera inquietudes que representan el punto de partida para investigar la importancia y situación que el área de personal tiene en realidad para cualquier organización. Dichas inquietudes son las siguientes:

- Conocer qué funciones de personal en la práctica son generalmente aceptadas, pues no hay que olvidar que la presencia de las mismas en cualquier organización, son necesarias para integrar y desarrollar al elemento humano. Con esta perspectiva podremos detectar en qué situación se encuentra el departamento de personal y qué deficiencias afronta.
- Por otra parte, también consideramos inquietante tratar de decifrar qué tan concientes están en las empresas de que las actividades que le corresponden al área de personal, deben ser revisadas y actualizadas de acuerdo a la dinámica de la organización.

Si esto no fuera así, el área de personal quedaría rezagada y en vez de contribuir a la consecución de los objetivos generales de la empresa, resultaría un impedimento que repercutiría en graves situaciones tales como: personas no adecuadas a las exigencias y necesidades del trabajo; programas de adiestramiento y capacitación no enfocados a disminuir deficiencias, ni a asegurar un potencial humano conveniente; desconocimiento de las obligaciones y responsabilidades actuales que comprende cada puesto; evaluación del personal inconveniente para la empresa y otros aspectos de similar trascendencia para la organización.

- Determinar qué reconocimiento tiene el área de personal en el sector empresarial, desde el punto de vista formal, pues es en base a dicho reconocimiento que se tendrán mayores y mejores posibilidades de que dicha área alcance sus objetivos particulares. Es importante hacer énfasis en que si dicha área no tiene el respaldo adecuado, será foco de conflictos y problemas que, obviamente afectarán el logro de los objetivos organizacionales. Por ejemplo se podría afirmar que si se considera a este departamento como de importancia secundaria, la actitud que adopten los integrantes de personal para cumplir su cometido sería vista como de intromisión con relación a otras áreas.

## 2. LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Cualquier organización, que se ufane de serlo, de cualquier tipo y/o magnitud opera con seres humanos. Son estos los que modifican, aumentan y utilizan los recursos materiales y técnicos, que juntos forman los elementos de operación más importantes de una empresa.

De estos tres recursos, el elemento humano es el más valioso y, a la vez, el más difícil de administrar. El ser humano es un ente complejo por naturaleza, partiendo de la base de que no existen en el mundo dos personas totalmente iguales.

La experiencia que las empresas han obtenido a través del tiempo acerca de la complejidad que para ellas representan el ser humano; las presiones ejercidas por la competencia económica; por la fuerza sindical adquirida por los trabajadores organizados y por la legislación gubernamental, han hecho posible que los dirigentes empresariales den una mayor importancia a la administración de su personal. Para este efecto han recurrido a la investigación con base en algunas ciencias, en particular las sociales, para así poder administrar eficientemente al recurso humano dentro de las organizaciones.

De ésta manera, podemos decir que tanto empresarios como trabajadores, persiguen un objetivo particular con la administración de personal.

Por un lado, el empresario desea o espera que la administración de personal logre para su empresa el elemento humano adecuado a sus necesidades y que además, asegure con esta ayuda la más amplia colaboración de los trabajadores. Por otra parte, el trabajador persigue como objetivo, una adecuada remuneración por su trabajo; un trato equitativo; oportunidades de progreso; satisfacción por el trabajo que realiza; buenas condiciones en el mismo y una adecuada seguridad en todos los sentidos.

## 2.1. PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS

Considerando lo complejo que resultan los recursos humanos y los cambios constantes en toda actividad a los que se enfrenta día con día, es necesario realizar estudios tendientes a mejorar la proyección de éstos recursos. Estos deberán ser congruentes con la proyección de la estructura organizacional en el futuro, es decir, mantener al día a la empresa, en lo que se refiere a los avances tecnológicos y situación económica del país y de la misma organización, con el objeto de planificar adecuadamente los recursos humanos.

### - Objetivos

1. Permanecer actualizados en cuanto a las técnicas administrativas de personal.
2. Afrontar con eficiencia las necesidades futuras de personal, tanto calificado como no calificado, así como a las contingencias de necesidades que surgan en el presente y futuro, ya sea por enfermedades, retiros, despido o muertes.
3. Conocer las condiciones presentes y futuras del mercado de trabajo, y principalmente sus limitaciones de mano de obra calificada.
4. Conocer las limitaciones económicas de la empresa, para determinar las remuneraciones futuras de su personal.

5. Lograr a través del inventario de personal, la identificación del elemento humano con base en sus características y poder establecer programas de personal que sean acordes con los objetivos generales.

#### - Fuentes Internas y Externas

Para lograr una buena planificación de recursos humanos es necesario tener presente una serie de datos que permitan tener una proyección de las necesidades futuras de la empresa. Para este fin se cuenta con dos grandes fuentes de datos, la interna y la externa.

- Fuentes internas.- Estas fuentes se dan en la misma empresa.

a) Objetivos de la empresa.

Tener presentes los objetivos que la organización se ha fijado, en el plazo de la planificación.

b) Pronósticos económicos de la empresa.

Con base en los pronósticos nacionales y sus objetivos, la organización debe preparar los suyos, para determinar el monto y calidad de los recursos que va a necesitar, así como las futuras remuneraciones.

c) Pronósticos tecnológicos de la empresa.

Procurar tener una proyección de las necesidades tecnológicas en todas sus áreas de trabajo en el plazo de la planificación, de manera que se cuente con los conocimientos y experiencias que vayan a

necesitar en el futuro, los miembros de la empresa.

- Fuentes externas.- Es necesario considerar los pronósticos de lo que ocurrirá en el medio ambiente que rodea a la empresa.

a) Pronósticos de la economía nacional.

Se deben tomar todos y cada uno de los factores de la economía nacional, como lo es el Producto -- Nacional Bruto de la población, de la industria y del ramo donde se encuentre la empresa en cuestión, así como la demanda de sus productos o servicios.- También se debe incluir el porcentaje de ocupación, la composición ocupacional de la población económicamente activa, la composición por edades, la demanda de mano de obra y otros.

b) Planes educativos a nivel nacional.

Conocer la forma en que el Estado invertirá en la educación elemental, media y superior, planes -- de estudios que se pondrán en vigencia, con el objeto de estimar las habilidades y conocimientos -- que tendrán en el futuro los egresados de esos sectores educativos.

c) Planes educativos a nivel institucional.

Así como el Estado, las universidades y otros -- centros educativos desempeñan una función importante en la formación de capital humano. Por tanto, --

se debe recurrir a ellas con la finalidad de realizar la estimación mencionada en el inciso anterior.

Con base en las fuentes de datos la empresa puede elaborar dos grandes elementos que le sirvan de herramienta en la planificación de sus recursos humanos, estas dos herramientas son:

1. Pronósticos de recursos humanos.- Los que comprenden a su vez:

a) Pronósticos de los requerimientos de conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes y otros aspectos, con los que deberán contar en el futuro los miembros de la empresa, en cada una de sus áreas y departamentos.

b) Pronósticos de la oferta de mano de obra, de la educación, del crecimiento de la industria o sectores industriales y pronósticos del crecimiento del país. Estos darán una idea de los recursos humanos que puedan ser localizados fuera de la organización cuando se necesiten.

2. Inventario de recursos humanos.

Es necesario establecer y mantener un inventario de personal, que este de acuerdo con las necesidades de la empresa, de manera que puedan cubrir los puestos que vayan quedando vacantes ya sea por renunciaciones o por expansión y que también pueda planear los cursos de entrenamiento necesarios, para hacer frente -

a sus necesidades futuras y presentes.

Este inventario debe contener aspectos tales como: habilidades, experiencias, conocimientos, intereses, actitudes, objetivos personales, sustitutos potenciales en cada puesto internos y externos, tiempo necesario de capacitación para ambos sustitutos, índices de ausentismo y otros factores que se consideren necesarios.

Así como es utilizada la planificación para otras actividades de la empresa como son: la producción y comercialización de los productos y servicios que ésta misma ofrece en el mercado, es necesario que se planifique a la fuerza humana que hace posible la realización de éstas y otras actividades que son indispensables para el desarrollo y supervivencia de la organización.

Con un buen pronóstico de recursos humanos, la empresa puede mantenerse en condiciones de poder hacer frente a las necesidades de personal que se presenten en el futuro. Mantener también un inventario de personal, permite a la empresa conocer en un determinado momento, cuales son sus capacidades y limitaciones en lo que se refiere al recurso más importante con que cuentan, es decir, le permite saber cual es la calidad y cantidad de su personal y determinar si se tiene capacidad para cubrir vacantes o expansiones y si es necesario también capacitarlo para futuras operaciones.

Toda organización, independientemente de su giro y magnitud debe, con base en sus necesidades, planificar sus -- recursos humanos a largo y mediano plazo, sí no quiere que dar al margen de toda competencia y todo desarrollo que -- pudierá lograr en el futuro.

## 2.2. ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Uno de los puntos más importantes y delicados en la --- función de personal, es el de la administración de sueldos y salarios. De estar estos mal administrados, provocan en algunos casos, si no es que en todos, un conflicto entre - la empresa y los trabajadores que puede poner en peligro - a la organización.

Tomando como base el esfuerzo, la efeciencia, la respon- sabilidad, las condiciones de trabajo y algunos otros as- pectos igualmente importantes en el desarrollo y ejecución de un trabajo, la administración de sueldos y salarios --- tiene una serie de objetivos, los cuales enunciaremos a -- continuación.

### - Objetivos

1. Garantizar justicia en sueldos y salarios.
2. Desarrollo efectivo de la norma de ley: a trabajo -- igual salario igual.
3. Establecer diferencias claramente definidas, en ra--- zón al contenido del trabajo y a los requisitos que- se necesitan para ejecutarlo.
4. Contar para el futuro con bases sistemáticas para -- determinar y aprobar las modificaciones a los suel-- dos y salarios.
5. Contar con bases para la determinación de sueldos y- salarios en puestos de nueva creación.

6. Contar con bases para explicar el porqué de las diferencias de sueldos y salarios entre los diversos puestos.
7. Tener bases para presupuestar los costos de mano de obra.
8. Contar con un sistema adecuado de sueldos y salarios para traer y conservar al personal necesario, para operar con eficiencia la empresa y cumplir con sus objetivos generales.

Cuando la empresa cuenta con una buena administración de sueldos y salarios puede estar en situación de poder competir en el mercado de trabajo y también puede contar en determinado momento, con los mejores elementos humanos posibles.

Para lograr sus objetivos y contar con una administración de sueldos eficiente, la empresa tiene a su disposición una serie de técnicas que a continuación mencionaremos.

#### - Análisis de puestos

Es necesario dar al trabajador en forma oficial, un puesto que este perfectamente definido, en todo lo referente a las obligaciones, responsabilidades, operaciones y condiciones de trabajo. Para tal fin, se deben realizar en forma objetiva y sistemática, estudios referentes al análisis de puestos.

Es mediante éstos estudios que se reúne, analiza y registra toda la información relativa a los puestos. La información puede ser recabada, ya sea mediante entrevistas a los empleados y supervisores, o aplicando cuestionarios y observando en forma directa el desempeño de las actividades a realizar en el puesto.

El análisis de puestos cuenta a su vez con la:

- Descripción de puestos.

Esta es la forma en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto, y se divide en:

a) Descripción genérica.

Breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirve para definirlo sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

b) Descripción analítica.

Descripción detallada de las funciones que deben realizarse en el puesto.

- Valuación de puestos.

Esta subfunción tiene como objetivo principal, asignar un valor monetario a los diferentes puestos de la organización. Dicho valor deberá ser justo y equitativo, en relación a puestos similares en el mercado de trabajo, de manera que permita competir dentro de él, logrando al mismo tiempo, contar con los mejores elementos humanos posibles.

Existen varias técnicas para poder asignar un valor a un puesto, una de ellas es la llamada valuación de puestos, la cual contribuye a evitar problemas sociales, legales y económicos que los salarios plantean a la empresa. Dentro de ésta técnica existen diferentes métodos de valuación.

1. Método de alineamiento.- Este es uno de los métodos más simples y puede funcionar bien en empresas con poco personal. No es precisamente una técnica especializada, ya que se basa en estimaciones subjetivas respecto a la importancia que puede concederse a un puesto.
2. Método de escalas o grados predeterminados.- Este, como el anterior, es un método simple aunque un poco más complicado. Su procedimiento consiste fundamentalmente en establecer una serie de categorías elaborando una definición para cada una de ellas, clasifica y agrupa los puestos en forma correspondiente a cada categoría.
3. Método de comparación de factores.- Este método es uno de los considerados como más correctos para la valuación de puestos. Su procedimiento consta de tres pasos fundamentales:
  - a) La ordenación de los puestos típicos en función de diversas características generales, denominadas comúnmente factores (requisitos mentales, habilidad, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo).

- b) La asignación de un valor monetario ó bien, una puntuación a cada uno de los mencionados factores.
- c) La combinación ponderada de ambos resultados para establecer una jerarquía entre los puestos valuados.

4.- Método de valuación por puntos.- Este es uno de los métodos que mayores ventajas ofrece para la correcta administración de sueldos y salarios. En éste -- sistema se asignan ciertas cantidades de valor, denominadas puntos, a cada una de las características fundamentales de los puestos, denominadas factores. El punto es utilizado como una medida para efectos de comparación.

El trabajador considera siempre que se le esta pagando un sueldo que no es equitativo, aun cuando el sueldo que -- perspectiva sea el que realmente merece. Es por ésto y otras -- razones, que se hace necesario desarrollar y mantener un -- sistema de salarios que proporcione una buena base para -- determinar tan equitativamente como sea posible, el sala-- rio que cada trabajador deba recibir.

Si bien ninguno de los métodos y técnicas mencionados -- anteriormente, pueden eliminar de manera completa, la exis-- tencia de ciertas injusticias en los sueldos y salarios, -- si constituyen una base para que éstas injusticias sean -- detectadas y rectificadas de una manera mejor, que sí no -- existiera un sistema formal de valuación de puestos.

## 2.3 CALIFICACION DE MERITOS

Es necesario llevar a cabo una evaluación del desempeño de cada trabajador, ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto en forma objetiva. Es mediante una calificación de méritos, que se derivaran premios y/o ascensos, considerando los resultados obtenidos, por cada persona, en relación con los objetivos del puesto y del departamento.

### - Objetivos.

1. Conocer el rendimiento del personal de un puesto, de un departamento o el de toda la organización. Este conocimiento es necesario para determinar a que se debe ese rendimiento, y para dar soluciones a los problemas en caso de que surjan.
2. Determinar si el proceso de selección y reclutamiento de personal es el adecuado a las necesidades de la empresa, así como el funcionamiento de la capacitación dada a los trabajadores evaluados.
3. Contar con una base para el otorgamiento de ascensos en cada uno de los diferentes puestos de la organización.
4. Conocer las capacidades y limitaciones de los trabajadores en sus respectivos puestos, determinando de ésta manera si puede permanecer en ese puesto o es necesario asignarlo a otro según sus aptitudes y/o méritos.

La calificación de méritos se auxilia de todos aquellos medios que le permitan evaluar por separado, en un período preciso y con la mayor objetividad posible, todas aquellas cualidades del trabajador que influyan de alguna manera en sus labores.

Si queremos tener un mayor control de la calificación, es recomendable tener como política, la revisión de cada una de las calificaciones para poder lograr una mayor objetividad al tratar de remediar las deficiencias. Esta revisión puede llevarse a cabo con los siguientes pasos:

1. Comparar la calificación con la de otro trabajador - que sea considerado similar.
2. Comparar un período de calificación con los de otros trabajadores.
3. Considerar las objeciones que hagan los trabajadores.

Esta revisión la debe hacer una persona de nivel jerárquico mayor que el de las personas que calificaron y que - por lo menos las conozca en forma parcial.

Es recomendable llevar a cabo la calificación de méritos de 2 a 4 veces por año, como máximo. Existen diversos métodos para evaluar el desempeño. A continuación mencionaremos los más difundidos en una forma muy general, ya que su estudio necesitaría de una mayor profundidad.

- Métodos tradicionales.

1. Método de comparación.

Este método, como su nombre lo indica, compara el --  
desempeño de los trabajadores involucrados de tres -  
formas:

- a) Por alineamiento.
- b) Por comparación de pares.
- c) Por distribución forzosa.

2. Método de escalas.

En éste método, se califica en relación a una escala  
previamente determinada y representada por una línea  
horizontal para cada característica a evaluar, de dos  
formas:

- a) Por escalas continuas.
- b) Por escalas discontinuas.

3. Método de listas de comparación.

Con éste método se pretende eliminar al grado de pre-  
ferencia o de rechazo que el calificador tenga por -  
los calificados.

- a) Listas checables ponderadas.
- b) Listas checables de preferencia.

Una de las principales características de la califica-  
ción de méritos, es que es de índole personal, ya que se -  
refiere a la persona y no al puesto que ocupa ésta. Toma en

cuenta una serie de características como son el criterio, la iniciativa, la calidad del trabajo, la responsabilidad, y otros aspectos relacionados directamente con el empleado.

Es difícil para cualquier tomador de decisiones en la tarea de evaluar al personal, independientemente del método que utilice, lograr disminuir al máximo la subjetividad, ya que cualquier criterio de evaluación es difícil de fijar por las limitaciones y problemas que cada uno de ellos presentan.

Aún considerando las dificultades que presenta para la empresa, la adaptación de un método de evaluación, es necesario el establecimiento de éste, pero sin olvidar los objetivos y necesidades de la organización.

## 2.4. RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Para una buena administración de personal se requiere - que la organización cuente con una información precisa y - continua de los requerimientos de cada uno de los puestos- de la empresa.

De acuerdo con lo anterior, es necesario tener conoci- miento de dónde se pueden obtener las personas más califi- cadas para llenar los puestos vacantes.

Para una empresa, es igualmente importante buscar las - mejores fuentes de mano de obra, como lo son las fuentes - de materias primas, suministros y equipo. Pero, también es importante para la compañía, una vez encontrados los can- didatos, seleccionar a los más idóneos para cubrir los --- puestos vacantes en toda la organización.

### - Objetivos.

1. Garantizar a la empresa el mejor personal en plaza o fuera de ella si llegará a ser necesario.
2. Garantizar que el personal siempre será colocado en el puesto más adecuado, en base a sus aptitudes y -- habilidades particulares.
3. Proporcionar a la organización datos estadísticos, - con el objeto de que norme su creiterio en asuntos - como: ausentismo, rotación de personal y otros aspec- tos similares.

- RECLUTAMIENTO.

Para buscar y atraer candidatos capaces de cubrir las vacantes que se presenten, las empresas cuentan con dos fuentes de reclutamiento de personal; la interna y la externa.

1. Fuente interna.

Esta fuente, se da en la misma empresa y es aquella que puede ser utilizada a través de transferencias, promociones y reposiciones de empleados. En general las empresas prefieren llenar sus vacantes con su personal antes de contratar personas del exterior.

Las fuentes internas, presentan algunos beneficios, por que además de crear oportunidades de ascensos y evitar los despidos, ayudan a elevar la moral de los empleados. Además permite capitalizar la inversión que representa el entrenamiento que con anterioridad se ha dado a los empleados.

Estas fuentes no son siempre satisfactorias, debido a que no siempre puede contarse con personal calificado para llenar ciertas vacantes. También puede ser conveniente contratar personal experimentado de otras compañías, con el objeto de adquirir nueva información técnica o nuevos conocimientos.

## 2. Fuentes externas.

Los requerimientos de un puesto en particular y las condiciones del mercado laboral, determinan que fuente de reclutamiento externa es la más adecuada para cada puesto en particular. A continuación enlistaremos algunas de las fuentes externas de las cuales pueden reclutarse candidatos.

- a) Agencias de empleados.
- b) Anuncios en revistas y periódicos.
- c) Universidades.
- d) Bolsas de trabajo.
- e) Recomendaciones.
- f) Sindicatos de trabajo.
- g) Institutos.
- h) Otros.

La fuente de reclutamiento puede variar de acuerdo con el tipo de puesto que se necesite cubrir y las condiciones del mercado laboral. Cada una de las fuentes antes mencionadas tiene sus pros y contras, por lo tanto, se deben evaluar objetivamente cada una de ellas, sin pasar por alto, ningún factor que influya de alguna manera en el proceso de reclutamiento.

## - SELECCION

La selección se define como un procedimiento que permite encontrar al hombre que cubra al puesto adecuado, a un costo también adecuado.

Análiza las habilidades y capacidades de los candidatos a fin de decidir sobre bases objetivas, cual o cuales son los más aptos para el desempeño del o de los puestos.

Es necesario que antes de llevar a cabo la selección, se conozcan los objetivos de la empresa, ya sean particulares, generales, departamentales, etc., así como una planificación adecuada de sus necesidades presentes y futuras. Es importante no perder de vista a toda la empresa, en --- otras palabras, se debe seleccionar personal para toda la organización y no sólo para un puesto específico, ya que se están tomando en cuenta limitaciones y necesidades.

En resumen, podemos decir, que el proceso de selección está armonizado por las características particulares de la empresa de que se trate.

#### - Principios de la selección.

- a) Principio de colocación.- Este principio menciona -- que cuando un candidato no tenga las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero, que éstas le sirvan para desarrollar otro puesto dentro de la misma empresa, sea transferido ahí, de manera que -- puedan aprovecharse dichas habilidades.
- b) Principio de orientación.- La empresa tiene objeti-- vos sociales y para cumplir con ellos, debe tomar en cuenta los problemas de desempleo y sub-ocupación en el país. El seleccionador debe olvidarse por lo tanto

de rechazar simplemente a un candidato que no le sea posible aceptar, debe y esto es importante, orientar lo hacia otras posibles fuentes de empleo, creando -- así un intercambio de información con diversas empre-- sas.

- c) Etica profesional.- Generalmente las personas encar-- gadas de seleccionar al personal, no toman en cuenta las implicaciones éticas y humanas de su trabajo. -- Las decisiones tomadas por estas personas en el pro-- ceso de selección pueden afectar la vida futura de -- los candidatos.

El seleccionador cuenta hoy en día, con métodos impor-- tantes para llevar a cabo un procedimiento de selección -- más científico. Algunos de estos métodos son:

1. Análisis y valuación de puestos.
2. Entrevistas.
3. Pruebas técnicas y psicológicas.
4. Estudios socio-economicos.
5. Exámenes médicos.

Toda empresa esta sujeta a cambios y cuando éstos se -- presentan en los puestos y en sus ocupantes, es necesario-- que se hagan cuidadosamente, dado que éstos pueden tener -- un efecto importante en el comportamiento y actitud del -- personal.

Se debe evitar hacer cambios innecesarios que afecten -- negativamente a los empleados. Las condiciones y bases --- para hacer éstos cambios deberán ser claramente comprendidos por todo el personal y deberán llevarse a cabo en forma justa.

Sí la empresa quiere operar al máximo de su efectividad cada unidad de trabajo debe ser cubierta por el personal -- mejor calificado para desempeñarlo.

Antes de que se presenten es indispensable estimar las -- necesidades de personal, esto permitirá por un lado, una -- selección más cuidadosa de los nuevos candidatos, y por -- otro, detectar y prevenir el desarrollo de un exceso o una escasez de personal dentro de la organización.

Es importante estar al día en los adelantos que se pre-- senten en relación a los procesos de reclutamiento y selec-- ción de personal. La empresa debe procurar elaborar planes y estudios tendientes a mejorar y actualizar éstas técni-- cas tan importantes para la administración de sus recursos humanos.

## 2.5. ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

Por muchas razones, es necesario que el personal de la empresa esté debidamente entrenado y capacitado, de manera que esté en condiciones de realizar satisfactoriamente la tarea que se le encomiende. Estar entrenado debidamente -- significa estar preparado para desarrollar un esfuerzo físico o mental.

Actualmente, la ley propone que se le de al trabajador una oportunidad para continuar su educación y desarrollo personal mientras trabaja, aunque bien sabemos que cualquier trabajador ya sea operador de máquinas o empleado de oficina, requiere de una preparación especial para desempeñar sus respectivos puestos. Por tanto, la empresa tiene entonces, responsabilidades educacionales a todos los niveles de su organización.

De esta manera podemos decir, que el adiestramiento y desarrollo forman parte de la educación misma del trabajador.

### - Objetivos.

1. Poner a la disposición de la empresa, personal capacitado de acuerdo a los requerimientos de los diferentes puestos y con los objetivos generales que se persigan.

2. Lograr que el trabajador pueda desarrollar más efectivamente las tareas o actividades que se requieran, para el desempeño del puesto que vaya o esté ocupando dentro de la organización.
3. Lograr, por medio de un adiestramiento adecuado, adaptar al trabajador al puesto, con base, en sus capacidades y habilidades personales y poder obtener de él una mayor y mejor cooperación.
4. Permitir al trabajador un mejor desarrollo educacional y por lo tanto personal, al lograr renovar sus habilidades y ayudarle a adquirir otras nuevas.

Existen empresas que no pueden hacer frente a la responsabilidad que representa la capacitación y desarrollo del personal. Estamos hablando en este caso, de empresas cuyas capacidades y limitaciones no les permiten, llevar a cabo un programa adecuado de adiestramiento, en este problema se encuentra la industria pequeña y una gran parte de la industria mediana.

La industria pequeña solamente puede proporcionar algo más que la oportunidad para aprender mediante la experiencia que se pueda adquirir en el desarrollo de un puesto.

Las empresas de tamaño medio, pueden no contar con un programa formal de adiestramiento, pero pueden simplemente ofrecer cierto tipo de entrenamiento a los trabajadores.--

Estas empresas generalmente procuran contratar personal -- especializado, técnico y administrativo, proveniente de -- organizaciones más grandes.

De las empresas grandes podemos decir, que por sus necesidades y mayor poder económico, así como mejor administración en algunos casos, procuran ofrecer programas completos de adiestramiento y capacitación, que van desde el nivel semiespecializado hasta el técnico y el profesional.

- Necesidades de entrenamiento.

Es importante mencionar que para que el adiestramiento sea más efectivo, deberá estar acompañado de una investigación cuidadosa y continua, que determine las necesidades que la empresa tiene del mismo. Es necesario por lo tanto realizar:

1. Un análisis organizacional.

El cual determine en qué puntos, debe colocarse el énfasis principal del adiestramiento dentro de la empresa.

2. Un análisis de operaciones.

Para determinar cuál deberá ser el contenido del adiestramiento, en términos de lo que el empleado, debe hacer para ejecutar una tarea, puesto o actividad, en una forma efectiva.

3. Un análisis del hombre.

Para determinar qué habilidades, conocimientos o actitudes deberá desarrollar, para desempeñar las tareas que componen un puesto.

Ya se mencionó anteriormente que tanto el adiestramiento como el desarrollo forman parte de la educación. Ahora bien, es necesario distinguir las principales características de cada uno, y así tenemos: una parte práctica, otra teórica -- y una más como información personal que juntas juegan un -- papel muy importante en el adiestramiento de personal.

- a) Adiestramiento.- Significa la obtención de destreza -- en una habilidad adquirida, por medio de la práctica -- constante de un trabajo de carácter muscular o motriz.

El adiestramiento se da para puestos concretos o deter-- minados y poco calificados y es más bien de carácter prácti-- co, siempre es indispensable aún cuando se haya tenido antes una capacitación teórica.

- b) Capacitación.- Significa la obtención de conocimien-- tos de carácter meramente técnicos, científicos y ad-- ministrativos.

En comparación con el adiestramiento, la capacitación es totalmente teórica para puestos más calificados, técnicos y para puestos ejecutivos, por lo que resulta más amplia.

En la actualidad se dispone de diversos métodos por me-- dio de los cuales se puede lograr cada uno de los objetivos que se persigen con la capacitación y el adiestramiento. -- Pero, el uso de uno de estos métodos en particular, depende rá de las necesidades concretas de la empresa de que se tra-- te. A continuación mencionaremos algunos de estos:

- Métodos de adiestramiento.

1. Aprendizaje por rutina.

Invariablemente este se da sobre la marcha, por medio de los supervisores inmediatos o por cualquier otro empleado y en condiciones normales de trabajo.

2. Adiestramiento en el salón de clases.

Se da por medio de conferencias, demostraciones, películas y otro tipo de material similar, a grupos -- numerosos con un mínimo de instructores.

3. Adiestramiento integrado por rutina dentro y fuera del trabajo.

En este método se combinan los dos anteriores, con teoría y práctica a la vez.

4. Adiestramiento suplementario.

Este tipo de adiestramiento es recibido en universidades, escuelas técnicas industriales, en institutos y otros centros educativos.

c) Inducción y desarrollo.

La inducción y el desarrollo significan por un lado, la obtención de información acerca de aspectos generales de la empresa y por otro, la creación de hábitos morales, sociales, etc.

Independientemente de lo que significan el adiestramiento y la capacitación para el elemento humano, los trabajadores, obreros o empleados, es necesario que se les creen-

Hábitos morales y sociales por medio de la inducción y el desarrollo. Cuando un candidato ha sido aceptado, después de haber pasado por un proceso de selección, es importante que se le proporcione toda la información que sea necesaria para su pronta incorporación al área de trabajo, al grupo de trabajo y a toda la organización en general, todo esto, a un costo bajo y en el menor tiempo posible.

La información que se necesita para una buena inducción debe contener por lo menos: aspectos generales de la empresa, políticas de personal y otras, condiciones de trabajo y contratación y algunos otros aspectos de similar importancia. Todo esto con el objeto de ir creando en el trabajador hábitos de cooperación, de veracidad, de puntualidad de lealtad, etc.

Otro punto importante es el desarrollo de personal, --- puesto que es una coordinación de fuerzas entre la empresa y sus recursos humanos. Además, comprende al hombre en toda la formación de su personalidad, integrando a esta aspectos tales como: el carácter, los hábitos y otros elementos similares de la personalidad.

#### - Tipos de formación.

1. Formación de hábitos sociales.- Se logran por medio de reglas establecidas, del trato que se da al trabajador y del ejemplo de los superiores, etc. Con la -

finalidad de lograr una estabilidad emocional, compañerismo, iniciativa, lealtad y una adhesión a la empresa.

2. Hábitos morales.- Es la formación, consolidación e incremento de hábitos morales como: sentido de responsabilidad, de sacrificio, de lealtad para sus compañeros y la empresa, el espíritu de justicia y de equidad, de decisión para resolver problemas con toda oportunidad, etc.
3. Aceptación de una filosofía social justa.- Con la finalidad de lograr el convencimiento y la aceptación de los principios justos de solidaridad, de interdependencia, de propiedad, de persona humana, etc.
4. Personalidad.- Se da con el objeto de lograr para los puestos de alta categoría el " status social " y el conjunto de cualidades psicológicas que necesitan para ejercer el mando con eficiencia.

Como consecuencia de un adecuado adiestramiento del personal se estará en condiciones de poder lograr la integración del elemento humano a la organización, en un tiempo corto y de la forma más adecuada.

En caso de vacantes que representen para los integrantes de la empresa una promoción, se les dará a éstos la primera oportunidad, ya que estarán adecuadamente capacitados.

El desarrollo como vimos, es una fase de la formación de la personalidad, en otras palabras, de los hábitos, de la educación, del cultivo de la inteligencia, de la sensibilidad hacia los problemas humanos y de la capacidad para dirigir y tomar decisiones dentro y fuera del trabajo.

Con base en lo anteriormente dicho, las empresas deben prestar mayor atención al adiestramiento y desarrollo de su personal y no relegar ésta subfunción a un segundo término, se debe estar conciente de la importancia que esto representa para la empresa, para el trabajador y para la comunidad en la que se encuentran.

## 2.6. RELACIONES CON EL PERSONAL

La empresa moderna, además de afrontar problemas económicos, financieros y de otra índole, debe procurar mantener relaciones cordiales y pacíficas con el personal y el sindicato. Ya que éste se ha convertido en parte establecida y aceptada, independientemente de que sus derechos se encuentran reglamentados y protegidos por la ley.

Es esencial que las organizaciones hagan todo lo posible para trabajar en armonía con los sindicatos, procurando a la vez, mantener con su personal una disciplina y una comunicación adecuada. De esta manera no surgirán problemas que dificulten la armonía necesaria para que una organización sea eficiente.

### - Objetivos.

1. Lograr un equilibrio constante entre la empresa y el sindicato para mantener la paz y la tranquilidad en la organización.
2. Mantener un orden establecido entre el trabajador y la dirección, para evitar desordenes que perjudiquen el buen funcionamiento de la organización.
3. Lograr un mejor entendimiento entre la dirección y los trabajadores para el buen desempeño y desarrollo de las diferentes actividades.

- Contratación colectiva.

Las relaciones que existen entre la empresa y el sindicato son relaciones muy delicadas. Estas se ven afectadas, de un lado, por las actividades y personalidades de las -- personas involucradas, y de otro, por los términos del con-- trato colectivo.

Por ésta razón, la administración y negociación del con-- trato colectivo, puede resultar fácil, si existe mutua --- cooperación o puede resultar igualmente difícil, hasta el-- grado de llevarse a cabo solamente por orden legal.

Independientemente de la dificultad o de la facilidad - con la que sea negociado el contrato colectivo, servirá -- para establecer tanto los derechos y obligaciones de la -- empresa como de los trabajadores, con respecto a los pro-- blemas y decisiones que se presenten en relación a las --- condiciones de trabajo y a las relaciones interpersonales, entre los dirigentes de la empresa y los líderes sindica-- les.

En la medida que sean definidos, los términos del con-- trato y los papeles respectivos entre los representantes - de ambas partes, menor será la posibilidad de que se pre-- senten problemas y conflictos serios en la operación del - contrato.

La negociación del contrato colectivo de trabajo es motivo de enfrentamientos entre los representantes de ambas partes. Durante estas negociaciones cada parte, a través del uso de argumentos, persuaciones y amenazas, hacen todos los esfuerzos posibles por obtener lo máximo y conceder lo mínimo.

- Disciplina.

Cuando un individuo encuentra plena satisfacción en lo que esta haciendo dentro de su trabajo, mantendrá un buen ajuste emocional, pero esto no sucede. Su actitud y sentimientos generalmente son un poco negativos y esto afecta de alguna forma las metas de la empresa, por consiguiente, ésta debe interesarse en la calidad de la conducta o disciplina de su personal.

La empresa puede y debe establecer normas de conducta, de manera que los derechos de los individuos, así como los de la empresa, sean reconocidos y protegidos por éstas en beneficio mutuo.

La disciplina es un elemento auxiliar del mando y existen dos tipos:

1. Disciplina positiva.
2. Disciplina negativa.

## 1. Disciplina positiva

La disciplina positiva implica el orden por medio de la obediencia espontánea a las reglas establecidas, en base a sistemas que faciliten y favorezcan el autocontrol.

## 2. Disciplina negativa

La disciplina negativa es una forma nada recomendable, ya que se da con base a sanciones y castigos. Sólo debe recurrirse a ella, después de haber agotado todos los recursos positivos.

### - Comunicación.

Otro de los puntos importantes dentro de cualquier organismo es la comunicación. Mediante ésta se transmiten y se reciben datos, ideas, opiniones y actitudes de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, y de esta manera se logra una adecuada coordinación de fuerzas.

La comunicación es una necesidad básica, en el desarrollo de las actividades, el hacerse comprender depende de una buena comunicación y así se puede obtener un mejor desarrollo y desempeño en el trabajo, se logra la aceptación de políticas y se puede recibir la cooperación de otros. Existen dos tipos de comunicación:

### 1. Comunicación formal.

Este tipo de comunicación se da en el personal, de acuerdo a las líneas de autoridad y sobre la base de procedimientos establecidos. Esta comunicación puede fluir hacia abajo, hacia arriba y en direcciones horizontales.

### 2. Comunicación informal.

Esta comunicación surge espontáneamente, es decir, sin ninguna preparación. Se da sólo entre los grupos informales de la empresa, pasando de una persona a otra y deformándose en cada una de las transacciones. Se constituye generalmente por rumores, chismes y otros.

### - Medios de comunicación.

Existen diferentes medios de comunicación y estos pueden ser usados, según las necesidades que se presenten, y de acuerdo con las características que debemos llenar para mandar un mensaje, de manera que sea comprendido en forma clara por las personas que han de recibirlo.

Los medios que se utilizan para la comunicación son:

#### 1. Comunicación cara a cara.

- a) Comunicación de persona a persona.
- b) Comunicación por conferencias.
- c) Comunicación por entrevistas.
- d) Comunicación por Comités.

## 2. Comunicación escrita.

- a) Por manuales.
- b) Por sugerencias ( buzón ).
- c) Periódicos o revistas internas.

Las relaciones con el personal deben ser lo más armoniosas posibles, si se quiere lograr un equilibrio constante entre la organización y los trabajadores.

Para lograr el equilibrio es necesario poner mucho cuidado a la administración y negociación del contrato colectivo de trabajo, en lo que se refiere a los términos y al papel que se debe tomar ante el sindicato.

Las relaciones con el personal deben ser también regidas por normas de conducta que protejan los derechos de la empresa y de los trabajadores en beneficio mutuo. Estableciendo simultáneamente, los medios de comunicación más adecuados a las necesidades y lograr así un flujo de información en todos y cada uno de los niveles jerárquicos de la organización.

## 2.7. SERVICIOS Y PRESTACIONES

Parte importante y necesaria en una empresa, son las -- prestaciones que ésta otorga. Estos bienes y servicios se -- han venido ganando a través del tiempo por medio de los -- sindicatos, con la finalidad de ayudar a los trabajadores -- a satisfacer sus necesidades, además de ofrecerles una ma -- yor seguridad y bienestar personal en la empresa.

Estos servicios y prestaciones representan una parte -- importante de los costos de personal. Independientemente -- del salario, éstos representan un ingreso extra para el -- trabajador, una seguridad adicional y un cambio en las con -- diciones de trabajo. Debido a su importancia para las em -- presas, para los trabajadores y para la sociedad misma, se consideran en éste trabajo.

### - Objetivos.

1. Garantizar al personal una seguridad social y econó -- mica que difícilmente lograría con su sueldo o sala -- rio normal.
2. Levantar la moral de grupo y lograr que el personal -- se integre e identifique más con la empresa, con sus jefes, y con sus compañeros.

- Servicios y prestaciones que se proporcionan a los trabajadores.

Las prestaciones que a continuación mencionaremos, son típicas de las que proporcionan, generalmente muchas empresas. Existen otras que son consideradas por la ley como -- por ejemplo: las jubilaciones, las compensaciones por enfermedades o accidentes de trabajo. Estas y algunas otras -- además de las que comentaremos, forman el grupo de servicios y prestaciones que representan para la empresa un costo y para el trabajador una ganancia extra, que normalmente gastarían si tuvieran que adquirirlas fuera de la empresa.

1. Prestaciones financieras.

Algunas empresas, generalmente las más poderosas -- económicamente, proporcionan asistencia financiera a -- sus empleados, por medio de préstamos a una baja tasa -- de interés o, en algunos casos, sin interés. En éste -- grupo existen diferentes tipos de préstamos: para la compra de casas, automóviles, muebles y otros artículos.

Otro grupo está formado por ayuda para rentas, y vales para ciertas casas comerciales con las que la compañía tiene acuerdos para descuentos y líneas de crédito a los empleados.

2. Seguros de vida.

El seguro de vida en grupo, proporciona al trabajador

una seguridad para su familia y para él mismo. El seguro puede ser proporcionado por la empresa en forma completa o parcial.

### 3. Servicios de transporte.

Este servicio es proporcionado mediante autobuses que son puestos a disposición del personal, para que sea --- llevado a su trabajo y devuelto a los lugares predeter--- minados, para que le resulte fácil trasladarse a su ho--- gar.

### 4. Servicio de alimentos.

La moral del empleado, su salud, su producción y su - asistencia se ven mejoradas por un servicio bien adminis- trado de alimentos en la empresa.

Se pueden proporcionar una variedad de servicios en - este punto, incluyendo cafeterias y máquinas vendedoras- de alimentos y bebidas. Estas facilidades dependerán, -- lógicamente, de la localización de la planta u oficina, - en relación con los restaurantes, con el tamaño de la -- fuerza de trabajo y de otros factores similares. Todo -- esto, independientemente del servicio de comedor dentro- de la empresa.

### 5. Actividades recreativas.

Algunas empresas grandes cuentan con toda una divi--- sión de recursos humanos, en la que se encuentra una --- sección que se encarga de elaborar y coordinar programas

recreativos en una o en varias actividades, pero en estos programas no sólo se llevan a cabo actividades deportivas, sino también eventos artísticos y culturales. De esta manera proporcionan la oportunidad no sólo para los trabajadores, sino también para sus familias, de fomentar y fortalecer las relaciones interpersonales.

Los servicios y prestaciones aquí descritos, son simplemente típicos de los que proporcionan muchas empresas. Existen otros que podrían ser mencionados.

Estos beneficios que cuestan a los empresarios y finalmente a los consumidores, representan una parte considerable de los costos de mano de obra en la industria. Si bien éstos fueron en un principio otorgados por la empresa, ahora son demandas de negociación con los sindicatos, pero serán mejor aceptados y operarán más efectivamente cuando se establezcan como resultado de la participación del trabajador, que como un "regalo de la empresa".

El salario no es la única forma de remuneración que el trabajador recibe de la empresa, los servicios y prestaciones que ésta otorga son un ingreso extra para ellos, además de que representa una seguridad adicional y condiciones de trabajo más convenientes que no requieren de un esfuerzo adicional.

La dirección de una empresa debe tomar medidas positivas para desarrollar programas de prestaciones, en cooperación

ción con los sindicatos, de manera que se satisfagan las -  
necesidades de la mayoría de los trabajadores. Pero, sin -  
llegar a caer en demandas sindicales por beneficios que no  
le pertenezcan a la empresa.

## 2.8. HIGIENE Y SEGURIDAD

De acuerdo con la ley, la empresa esta obligada a instalar y mantener, en base a los principios de seguridad e higiene, sus fábricas, talleres, oficinas y demás establecimientos donde se ejecuten los trabajos, observando y manteniendo las medidas adecuadas para la prevención de accidentes.

### - Objetivos.

1. Eliminar al máximo los accidentes y enfermedades imputables al trabajo.
2. Corregir todos los riesgos definidos, a fin de evitar accidentes, lo más pronto posible.
3. Por medio de los programas de higiene y seguridad, evitar costos adicionales por concepto de incapacidades ya sean temporales o definitivas.
4. Mantener en buenas condiciones, el equipo utilizado en la higiene y seguridad.
5. Lograr que los programas de higiene y seguridad sean los más adecuados a las necesidades de la empresa, sin olvidar, ninguno de los importantes aspectos involucrados.

La empresa debe fijar y difundir, las disposiciones conducentes, de los reglamentos de higiene y seguridad, en los lugares que sean visibles para los trabajadores. Estas

disposiciones son llevadas a cabo por comisiones mixtas de seguridad, que son creadas con la finalidad de que sean -- éstas las encargadas de cuidar las causas de los peligros y de las condiciones insalubres dentro de las áreas de trabajo, y tratar de prevenirlos al máximo.

Ahora bien, estamos conscientes que el ambiente físico-juega un papel importante, cuando cuenta con las condiciones convenientes para el trabajo, pero, el mantener altos-estándares de higiene y seguridad, dependen aún más de las actitudes y comportamiento del personal. El proceso de selección, tiene como una de sus finalidades, seleccionar -- sólo personas que cubran los requisitos de salud y seguridad en el trabajo y una vez contratados se les debe proporcionar el adiestramiento necesario, en todo lo concerniente a métodos de seguridad en el trabajo, y conscientizar-- los de seguir adecuadamente las reglas prescritas al res--pecto.

El factor seguridad es muy importante, puesto que lleva consigo una serie de cuestiones que no se deben pasar por alto. Es decir, si un empleado sufre un accidente o adquiere una enfermedad por causas imputables a las malas condiciones físicas del trabajo, traerá como consecuencia, primero, que represente costos innecesarios, ya que al ausen--tarse el trabajador, se crea la necesidad en algunos casos de conseguir y pagar a alguien que lo remplace y haga su --trabajo, además de seguir pagando al empleado ausente, lo-que representa un costo adicional.

Segundo, no sólo son costos por salarios, sino que abarcan también, costos en hospitales y médicos en algunos casos, así como pagos de primas de seguros y otros.

Tercero y último, los accidentes y enfermedades atribuibles al trabajo, causan grandes efectos en la moral de los demás empleados, sobre la reputación de la empresa, en la comunidad, en sus clientes actuales y potenciales, y en otras personas que de una u otra forma influyen en el éxito de la organización.

Como se mencionó anteriormente, las condiciones del medio ambiente tienen un papel importante y no deben ser menospreciadas. Con respecto a esto, generalmente se requiere de la instalación de aparatos protectores u otros equipos que son necesarios para la seguridad e higiene dentro de la empresa. A continuación mencionaremos algunos de los equipos utilizados:

1. Instalaciones de iluminación convenientes.
2. Condiciones atmosféricas adecuadas ( Instalación de aire acondicionado, extractores de aire y otros).
3. Medidas para reducir o eliminar el ruido ( Dispositivos contra el ruido y programas auditivos ).

#### - Otros factores.

Existen otros factores igualmente importantes que también influyen, por ejemplo, la apariencia física, la distribución en las oficinas y planta.

La empresa debe tener una apariencia agradable, con paredes pintadas, ventanas limpias, pisos libres de toda sustancia o aceites que puedan provocar un accidente. La maquinaria y cualquier otro equipo debe estar en perfectas condiciones y debidamente acomodados, de manera que se evite su amontonamiento. El almacenamiento de los materiales debe ser lo más apropiado y manejado en transportes seguros y eficientes. La colocación de las herramientas debe ser en el área de trabajo y los desperdicios deben ser desalojados lo más rápidamente posible.

Los servicios sanitarios, deben permanecer siempre limpios, equipados y atendidos adecuadamente. Cuando la naturaleza del trabajo lo amerite debe existir servicio de regaderas, lockers y otros servicios similares.

Atender estos servicios ambientales no sólo conduce a una mejor seguridad e higiene, sino que también mejora el estado de ánimo del trabajador.

Es necesario que la empresa agote todos los recursos y medios que le sirvan para sus programas de higiene y seguridad. Cada empresa debe formular según su magnitud, colocación y necesidades concretas, su programa, pero, sin olvidar que éste conste principalmente de educación, diagnóstico y prevención. A demás de que se hagan extensivos al hogar.

### 3. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Ya anteriormente hicimos notar lo importante que resulta contar con una adecuada administración de personal, sin importar las características propias de la empresa, como son: su magnitud, sus objetivos, su tipo de capital y otros. Lo que si no se puede pasar por alto, son los efectos que genera la ausencia de una adecuada administración del recurso humano, o lo que puede provocar una inadecuada administración del mismo en cualquier organismo social.

Es por esto, que en este punto nos avocamos a la tarea de enunciar algunos de los problemas que generan la carencia o la deficiencia en el área de personal.

#### 1. Planificación de personal.

Cuando una actividad cualquiera, no es llevada en forma adecuada y eficiente, los resultados serán consecuentemente desalentadores, tanto para las personas que la realizan, como para aquellas, que esperan recibir un buen producto o servicio.

La carencia de un programa de planificación y desarrollo de personal provoca que la empresa se enfrente a problemas trascendentales en su vida. No debemos olvidar que sin una planificación adecuada del recurso humano, se carecerá de la información completa y necesaria de las características ---

desempeño y potencialidad de cada integrante de la organización y por ende la misma no estará preparada para hacer frente a los cambios internos y externos a los que está -- expuesta.

Sin la planificación de personal será difícil definir y coordinar las diferentes actividades del personal con que se cuenta, y no se podrá dar a todos los empleados las mismas posibilidades de ser colocados en los puestos que aporten su mayor contribución y logren un mejor desarrollo personal. Por consiguiente no se podrán obtener las bases para establecer las normas o criterios contra los cuales --- puedan ser medidos los resultados del trabajo.

Sin una planeación efectiva, no podrá ser posible el -- desarrollo de un clima favorable para las relaciones humanas y dichos problemas de personal pueden llegar a degenerar en asuntos disciplinarios que no podrán evitarse a --- tiempo y que pueden llegar a ser de lamentables consecuencias.

Ya mencionamos que toda empresa realiza y esta expuesta a constantes cambios de condiciones, originando la cre--- ción y eliminación de posiciones específicas en su estructura organizativa. Por tanto, es importante planear con -- bastante anticipación estos cambios. Es decir, que el no -- contar con una adecuada planificación de los recursos humanos originaría no poder hacer frente a los vertiginosos cambios, permaneciendo así al margen de las necesidades --

futuras y presentes de la empresa.

## 2. Administración de sueldos y salarios.

Los deberes de cada puesto deben estar determinados por las necesidades de la empresa. Cuando éstos son determinados de una forma subjetiva y no organizada originan que el titular del puesto se encuentre rodeado de un sinúmero de tareas que le han sido asignadas de tiempo en tiempo. En algunos casos esto causa sobrecargas de trabajo que lo único que harán, será que las labores sean realizadas en forma deficiente, causando además un efecto negativo sobre la satisfacción y posición del trabajador en su puesto.

Lo anterior es causa de la falta de una descripción de puestos formal. Otros problemas que causan una falta de descripción, es que por un lado no sería posible seleccionar al personal idóneo, al no conocer las características del puesto que se piensa ocupar, y por otro lado, no sería posible adiestrar y remunerar adecuadamente a los empleados, ni se podrá manejar las quejas y problemas disciplinares que se presenten con relación a los puestos.

Cuando una empresa no cuenta con los métodos más adecuados para la valuación de puestos, se crean una serie de problemas que naturalmente repercutirán en su desarrollo, ya que como sabemos, si un trabajador no se encuentra objetiva y equitativamente remunerado, no se logrará de él, más que lo necesario para permanecer en su puesto.

Una mala valuación de puestos, no sólo no ayudará a --- asegurar que los empleados reciban los sueldos y salarios--- que les corresponda, sino que afecta en su eficiencia y su moral, no sólomente por la cantidad de dinero que perciben, sino también por la cantidad de dinero que reciben sus compañeros de trabajo, en relación a lo que él recibe. Una -- mala remuneración, trae otros problemas sociales, legales--- y económicos que de una manera u otra repercuten en el éxito de la empresa.

Es importante tener mucho cuidado en cuanto a la admi--- nistración de sueldos y salarios, principalmente en lograr estar en posición de competencia con empresas similares en el mercado de trabajo, es decir, cuidar de no pagar mucho--- menos ni mucho más que otras empresas. Si el personal de - la empresa se entera que en otras compañías los sueldos - son más altos para puestos similares o de menor responsa--- bilidad que el suyo, buscará colocarse en ellas. Y por el--- contrario si la empresa se encuentra pagando sueldos más - altos, provocará una elevación de sus costos que le impe--- dirán estar en condiciones de competir en el mercado.

### 3. Calificación de méritos.

Un punto importante, que puede en un momento determina--- do indicarnos si el personal necesita adiestramiento, es - la calificación de méritos. Esta medición del desempeño -- juega un papel muy importante en la empresa. Si no se cuen--- ta con ésta técnica, no se podrá medir la eficiencia con -

que han sido seleccionados, reclutados y entrenados los -- trabajadores, además de que no se podrán conceder, ascen-- sos, premios e incentivos. Es decir, no habrá manera de -- detectar a los mejores elementos para recompensarlos y no-- se podrá detectar a los malos elementos, ya sea, para a--- diestrarlos y mejorar su eficiencia, o para trasladarlos a puestos donde puedan desempeñarse mejor.

Si no se lleva a cabo adecuadamente la calificación de méritos, la empresa no podrá conocer, la eficiencia de una persona específica, ni tampoco la de un departamento y me-- nos aún, la de la totalidad de su organización. Además, no podrá evaluar los métodos de trabajo ni podrá calcular --- adecuadamente sus costos.

#### 4. Reclutamiento y selección.

La empresa moderna necesita contar con personas capaces que le ayuden a lograr sus objetivos. Para contar con el -- personal idóneo se deben tener programas de reclutamiento y selección adecuados a las necesidades de la empresa. De-- no ser así, se encontrará trabajando con personal incompete-- tante que dará como resultado, una baja efectividad y poco aprovechamiento de los recursos con que cuenta una organi-- zación.

Si la empresa no recluta y selecciona adecuadamente a -- su personal, difícilmente podrá alcanzar sus objetivos y --

difícilmente podrá competir con empresas que mantengan éstos programas. Sin una buena selección no podrá inducir y capacitar a su personal, ya que éste no contará con las características necesarias que se requieren para desarrollar un puesto específico y, consecuentemente, no se obtendrá de él su total cooperación.

Si el nuevo personal no ha sido inducido adecuadamente al área de trabajo, provocará que éste se vea rodeado de un sinnúmero de políticas, normas, etc., que por su desconocimiento originarían un descontrol total que afectaría de manera negativa su eficiencia y su satisfacción.

#### 5. Adiestramiento de personal.

La ley marca como una necesidad legal la oportunidad para el trabajador de continuar con su educación y desarrollo mientras trabaja. Por lo tanto, la empresa debe, para no salirse del marco legal y asegurar además los conocimientos y habilidades de sus trabajadores, crear programas de adiestramiento que ayuden a mantener al trabajador en condiciones adecuadas de eficiencia.

No contar con éstos programas de adiestramiento produciría deficiencias en la actuación del elemento humano y no se lograrían los objetivos deseados. También pueden repercutir en excesivos desperdicios de material, en una mala calidad del producto o servicio, un incremento en el número de accidentes de trabajo y fallas, irregularidades-

en los procedimientos, entre otros problemas de similar -- trascendencia.

#### 6. Relaciones con el personal.

La empresa que no cuente con medios suficientes y adecuados que le permitan llevar una relación más directa y armoniosa con su personal, no puede esperar realizar de -- manera eficiente todas aquellas actividades tendientes a -- discutir y a negociar con el sindicato, el contrato colectivo y las condiciones de trabajo convenientes para ambas partes. Habría resquicios por los cuales éste le crearía -- problemas que consecuentemente la dejarían en condiciones desfavorables que finalmente repercutirían en la eficiencia de toda la organización y en su supervivencia.

No contar con canales de comunicación adecuados provoca que no se logre hacer que los empleados ayuden en forma -- eficiente, a cumplir y lograr los objetivos que la empresa se ha fijado. No se podrá disminuir los problemas, reducir las fallas, eliminar irregularidades y mantener un clima -- de trabajo conveniente para las relaciones con el personal.

#### 7. Servicios y prestaciones.

La empresa debe cuidar de todas aquellas obligaciones -- e impliquen un servicio o prestación, principalmente de aquellas que marque la ley, el contrato colectivo de tra--

bajo o cualesquier otra disposición legal. De no hacerlo se verá envuelta en problemas con la ley y con el sindicato, además de que puede incurrir en costos al llevar una mala administración de estas obligaciones, puesto que puede estar proporcionando servicios y prestaciones que estén fuera de sus posibilidades económicas, provocando así fugas de dinero incesarias.

#### 8. Higiene y seguridad.

Es importante para cualquier empresa contar con eficientes programas y actividades, para asegurar al máximo la salud e integridad de su personal, reduciendo y controlando accidentes y enfermedades profesionales.

La empresa debe contar con programas efectivos de higiene y seguridad. En caso contrario incurrirá en costos incesarios de operación, al tener que pagar personal que reemplace al accidentado o al enfermo, por causas imputables al trabajo, además de que seguirá pagando al trabajador ausente.

Los accidentes y enfermedades atribuibles al trabajo tienen directa o indirectamente un efecto negativo sobre la moral de los trabajadores, y sobre la buena reputación que pudiera tener la empresa ante la sociedad. Afecta de igual forma a los clientes actuales y potenciales, a los representantes del sindicato y en algunos otros que de una u otra forma tienen que ver con la vida de la organización.

#### 4. DEMARCACION DEL FENOMENO

Todo organismo, cualesquiera que este sea, privado o -- gubernamental, lucrativo o no y que operé con personas debe procurar contar con una adecuada administración de sus recursos humanos.

El dirigente moderno debe reconocer que sus empleados -- son individuos que a través de su trabajo buscan satisfa-- cer ciertas necesidades físicas, sociales y psicológicas y que demandan además un sentimiento de dignidad y autores-- peto en su trato.

No sólo por lo anteriormente dicho es necesario contar-- con la función de personal, sino también por los costos de mano de obra, los índices de productividad, las relaciones con los sindicatos, las leyes gubernamentales, los constan-- tes cambios tecnológicos y por otros aspectos de similar -- importancia en el manejo de personal y en el desarrollo de la organización.

Por otro lado, sabemos que estas organizaciones tienen-- fijados ciertos objetivos organizacionales y generales que persiguen contando para ello, con una estructura y a tra-- vés del esfuerzo humano coordinado. De ésta manera podemos observar que el trabajo humano es vital para el funciona-- miento de cualquier organización, si el elemento humano -- está dispuesto a cooperar la organización marchará. En ca-- so contrario ésta se detendrá. Es por ésto que se le debe--

dar el cuidado y la importancia que merece.

Planear los recursos humanos, es preveer el desarrollo de un programa que guíe el desempeño de las actividades o funciones necesarias para llevar la acción en los planes organizacionales. Esta planificación es indispensable para establecer y definir los objetivos, las políticas, los procedimientos y presupuestos que cubran las funciones que deben ser desempeñadas en la administración de personal de cualquier empresa.

Por lo antes mencionado, toda organización requiere de una adecuada administración de recursos humanos, pero es nuestro interés, canalizar nuestros esfuerzos a un sólo sector económico que en este caso es el industrial. Este es uno de los más importantes para el desarrollo económico de nuestro país y es en el que, por excelencia y por su intención lucrativa, se llevan a cabo un sinnúmero de ajustes técnicos y administrativos de forma tal que se alcance de manera constante el fin principal utilitario que persiguen, por lo que presuponemos y por la importancia manifiesta del elemento humano para la consecución de lo antes dicho, que la función de personal debe estar presente en todo ese tipo de organismos.

Ahora bien, como es un ramo bastante amplio y complejo, decidimos ser más precisos en nuestro universo y previa investigación documental. Nos percatamos de que la indus--

tria de la celulosa y del papel, no había sido considerada para investigaciones similares a nuestra intención, por lo que se agudizó más nuestro interés en circunscribir nuestra atención a éste ramo. Además tomamos en cuenta que ocupa el 33% de la población real económicamente activa, que representa a 8 millones de trabajadores entre directivos, gerentes, empleados administrativos, técnicos y obreros. - Por lo tanto, nuestro universo será en exclusiva éste ramo de la industria.

## 5. LA INDUSTRIA PAPELERA EN MEXICO

Con el propósito de lograr un conocimiento, si no profundo, si el suficiente para el desarrollo de nuestro estudio, nos avocamos a la tarea de recopilar la información existente que consideramos más necesaria, con los más recientes datos estadísticos que existen acerca de las industrias de la celulosa y del papel. Para este fin se siguió un lineamiento, partiendo de los antecedentes históricos de la industria, pasando por la producción de celulosa y papel en la economía nacional con relación a su producción en los últimos años.

Se recurrió a un sinnúmero de fuentes de información, como son las propias industrias, organismos descentralizados del estado, publicaciones e información de la Cámara Nacional de las Industrias de la Celulosa y del Papel.

### - Antecedentes históricos.

Se ha hecho uso de un sinnúmero de inventos que han denotado progreso y mejora, como si se tratara de algo natural. También el papel nos parece cosa dada puesto que es difícil excluirlo del mundo de nuestra percepción. Pero este material adquiere un gran significado al considerar que en todas las etapas de evolución de la sociedad ha dado un desarrollo primordial a las culturas.

El hombre, desde las épocas más remotas, se preocupó -- por consignar sus pensamientos, inquietudes y los hechos -- acontecidos para conocimiento de las futuras generaciones. Al hombre de la prehistoria, que vivía en estrecha comu--- nión con la naturaleza no le faltaba ingenio, pues haciendo uso de acantilados, rocas, cuevas y refugios de montaña inscribía en ellos misteriosas y magníficas pinturas repes tres y relieves. También grababa sus pensamientos en hojas de árboles, cornamentas de ciervo, conchas y huesos, pun-- tas de lanzas y en tablillas de bambú y madera.

En el medio cultural de la China, el material que más -- se empleó fueron tablillas de madera en las que, inicial-- mente y por medio de algún objeto puntiagudo grabaron los-- signos de la escritura, recurriéndose después al uso de un bejuco delgado que introducían en tinta. Las ochenta y una máximas del archivista Lipe-Jang, nacido en el año 604 A.C. y a quién se conoce con el nombre de Laotse, uno de los -- más brillantes filósofos de los tiempos, se escribieron en esas tablillas. La mayoría de estos antiguos manuscritos -- han desaparecido, los más durante el gran auto de fe que, -- por motivos políticos, decretó un emperador chino en el -- año 213 a.c. Durante los siguientes tres siglos y hasta la invención del papel, se empleó la ceda.

Existieron dos materiales que primordialmente se usaron por muchos siglos y que, en ocasiones aún se usan en la -- actualidad, el papiro y el pergamino.

Hace unos 6,000 años el hombre descubrió la manera de hacer el papel. Durante la III Dinastía en Egipto se aprendió a hacer material que resultó mucho más práctico y manuable que las piedras de arcilla, y que venía de una planta llamada papiro, de donde se deriva el nombre de "papel". Por muchos años se usó el papiro como material para escribir. Este material lo hacían a base de colocar paralelamente tiras de esta planta en diferentes tamaños y sobreponiendo otras transversales. Las dos capas sobre una tabla que se encontraban entretnejidas formaban las hojas que, luego de ser somergidas en el Nilo, se sujetaban a presión durante algunas horas. Después, se batían con un implemento adecuado. La savia que brotaba servía de adhesivo y finalmente se secaban al sol, siendo limadas o pulidas las asperezas con marfil.

Egipto se encargó de extender el uso del papiro al Imperio Romano y a otras regiones. Sin embargo, había una gran escasez de papiro en temporadas, y esto fue lo que dió lugar a la invención e introducción del pergamino ó vitela. Este se obtenía de la piel de los animales que eran sacrificados a los dioses, dejándolas secar y frotándolas con greda para obtener una superficie lisa para escribir. Este material, al igual que el papiro, se podía enrollar y conservar.

El pergamino se convirtió en un gran competidor del papiro a pesar de que era el material más costoso para escri

bir. Su uso en Europa fue extenso siendo que los últimos - documentos de importancia histórica, escritos en pergamino, fueron el Tratado de Paz de Versalles y el Convenio Postal Mundial en 1934.

Pero el papel ya existía en el mundo. Una enorme muralla lo guardaba celosamente, igual que guardaba el secreto de la pólvora. Nos referimos a los chinos. Para su elaboración utilizaban materiales fibrosos tales como: el lino, el bambú, la corteza liberiana de algunos arbustos y otros que - reducidos a pulpa, podían ser ventajosamente utilizados -- para elaborar papel.

Durante la Edad Media, el arte de la elaboración de papel tuvo un lento desarrollo, lográndose mejorar en el --- orden técnico al emplear soluciones alcalinas, carbonato, - cal, hidróxido de sodio, etc. Fue así como se empezó a --- desplazar al pergamino, situación que aunada a las necesidades de hacer tirajes cuantiosos de publicaciones, causó - la necesidad de producir papel en forma continua.

Al producirse cambios profundos en el desarrollo histórico, como las innovaciones técnicas, el empleo de la máquina de vapor, etc., se buscaron nuevas formas para aumentar la producción del papel y así satisfacer la demanda creciente que originó la Revolución Francesa.

En el año de 1799, el mecánico Louis Robert obtiene la patente de una máquina para elaborar papel, que el inglés-

Donkin utiliza para la construcción de la primera capaz de fabricarlo en forma continua y que los hermanos Fourdrinier ponen en operación en 1804, siendo ésta el prototipo de las que hoy llevan su nombre.

Sin embargo, el hecho de producir papel en mayores cantidades provocó un problema serio de abastecimiento de materia prima, lo que empujó a nuevas investigaciones para obtener materiales. Alrededor de 1800, Matthias Koops logró elaborar pulpa partiendo de la paja y posteriormente en 1844, el tejedor Keller, de Sajonia, al observar como las avispas formaban un panel con madera que molían entre sus maxilares, concibió la idea de producir la pasta mecánica derivada de la desfibración mecánica de la madera, con la cual se fabrica papel para periódico, revistas y libros económicos.

Posteriormente se obtuvieron nuevos procesos de desfibración, desarrollándose en 1851 el proceso de la sosa y en 1874 el proceso al sifito.

Estos procesos colocaron a la industria papelera en posibilidades de extenderse, puesto que ya contaba con bastas fuentes de abastecimiento de materia prima, o sea los bosques que son un recurso natural renovable.

Los cambios que se manifestaron en la industria a partir del presente siglo, son enormes, siendo en su mayoría desarrollos técnicos que rápidamente han acertado el tiempo.

En lo que respecta a México, y retrocediendo a la invención del papel, podemos decir que de los chinos lo conocieron lo árabes y luego los españoles y de allí a nuestra -- América junto con la imprenta. Pero ya en México se hacía papel y lo más curioso era que también se hacía de la madera. Del papel indígena, como se conocía, el cronista de la Conquista de la Nueva España, Bernal Díaz del Castillo informa: " Existían unos librillos hechos de un papel de corteza de árbol llamado "amatl" ". El historiador Fray Diego de Landa también habla en sus relatos de un papel que se hacía de raíces de árbol y que le daba un lustre blanco y se podía escribir en él.

De las crónicas que nos refiere el Dr. Francisco Hernández, cuando estuvo en Tepoztlán, Morelos, se habla de un papel que hacían los indígenas también a partir de la madera. Primero cortaban las ramas, las dejaban reposar en --- ríos o arroyos durante la noche y al día siguiente las descortezaban, limpiaban la cutícula exterior y luego a base de golpeo la ablandaban sobre una piedra lisa para hacerla flexible y extendida. Después la cortaban en trozos más -- pequeños y, siguiendo el proceso de golpeo, formaban hojas sobre las cuales escribían la historia de sus héroes y sus dioses. También lo usaban para adornos en sus festivales y como vestimenta de sus ídolos.

Estudios posteriores permitieron ver que el papel de los antiguos mexicanos se hacía de amatl, un árbol muy abundante en el Estado de Morelos, y que hoy en día todavía se --

sigue haciendo con la técnica antigua, y se vende muy bien entre el turismo.

En base a una noticia publicada el 3 de septiembre de 1825 en el periódico el Sol y el Diccionario Enciclopédico Uthea tomo X de 1952, se atribuye al Lic. José Manuel Zoza ya, haber introducido la industria del papel en México. -- Estableció la primera fábrica de papel del México independiente, aunque ya en 1630 existió un molino de papel.

- La industria del papel y la economía nacional.

En el año de 1977, el Producto Interno Bruto creció en términos reales a una tasa estimada de 2.8%. Tal cifra, -- aunque satisfactoria si se le compara con los pronósticos originales de 1.5% a 2%, fue sólo un poco mayor que la del 2.1% registrada en 1976, y más importante aún, siguió, estando por debajo del crecimiento demográfico. Sin embargo, lo más alentador del conocimiento económico es que se fue acelerando conforme transcurría el año, de una tasa negativa registrada al principio del año, para diciembre hubo ya un patrón de mejoría.

Este crecimiento del Producto Interno Bruto obedeció al desarrollo de los diferentes sectores. Sólo nos limitamos a mencionar la contribución de la industria del papel, ya que las demás ramas no son parte de nuestro estudio.

La industria papelera logró para 1977 registrar una tasa de crecimiento bastante aceptable, no obstante la marcada situación de debilidad generalizada que privó en la economía nacional durante la mayor parte del año. Según -- estadísticas preliminares del Banco de México, S.A., el -- incremento en la producción de papel fue del 9%, en comparación con el 12.4% de 1976, y en un marcado contraste con la producción del 5.5% en 1975.

La demanda interna respondió favorablemente a pesar de los continuos aumentos de precios. De esta forma, el déficit nacional de la producción papelerera (cubierto a través de la importación) fue solamente del 17.3%, o sea, el equivalente a 302,881 tons., en condiciones que un año antes fue del 18.2%, es decir, 295,291 tons. En los últimos siete años cerca del 75% del mencionado déficit correspondió exclusivamente al papel periódico. Según voceros de la Cámara Nacional de las Industrias de la Celulosa y del Papel, entre 1977 y 1978 la capacidad instalada de la industria papelerera deberá incrementarse para producir 536,000 tons., de celulosa al año y al rededor de 792,000 tons., de papel lo que en su opinión, equivaldría a lograr la autosuficiencia en ambos rubros posiblemente antes de dos años más.

Las importaciones efectuadas en el año de 1975 ascendieron a 302,206 tons., siendo que el año anterior fueron de 292,476 tons., es decir, hubo una variación del 2.5%. En consecuencia el consumo nacional aparente de los distintos tipos de papel fue de 1.75 millones de toneladas y en 1976 de 1.63 millones.

En resumen, tenemos que la industria nacional papelerera responde de aproximadamente el 75% del consumo interno, a excepción hecha del papel periódico que, como ya se señaló, representa al rededor del 75% del déficit papelerero nacional.

Con base en estadísticas oficiales recientes, la industria de la celulosa y del papel es una de las 10 mayores y mejor organizadas del país, en función de su volumen de -- ventas y utilidades, capital invertido, mano de obra ocupada y salarios e impuestos pagados. Su producción proviene de 67 fábricas ( pertenecientes a 58 empresas ), de las -- cuales 15 están totalmente integradas para elaborar papel a partir de la celulosa que ellas mismas producen, 12 más fabrican únicamente la materia prima, y las 38 restantes -- elaboran sólo productos terminados.

En el ámbito latinoamericano, la industria papelera mexicana ocupa un lugar destacado. México aporta el 16.7% de la producción de celulosa de las naciones integrantes de -- la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), y el 25.7% de la del papel. En ambos casos la producción nacional sólo es superada por la del Brasil, y las cantidades producidas por ambos países, más la que aportan Argentina y Chile, constituyen la gran mayoría de la producción de la región, o sea, el 90% en el caso de la celulosa y el 83% en el papel. Con un consumo por habitante de 24.6% de papel el año. Nuestro país ocupa el tercer lugar dentro de la ALALC, precedido sólo por Venezuela y Argentina pero -- con un nivel muy superior al de los dos países que le siguen; Brasil y Uruguay, y en seguida Perú y Chile.

Para mediados del año de 1977 estaban ya en marcha diversos programas de inversión por \$ 13,000 millones a efec

tos de que en un lapso de cuatro años la industria del papel en su conjunto pueda estar en condiciones de producir 2.2 millones de toneladas de diferentes tipos de papel, en comparación con la cifra de 1.45 millones originalmente -- calculada para 1977.

Con la combinación de uno de los proyectos anteriormente mencionados y una empresa que tiene una capacidad de -- producción de papel periódico de 70,000 toneladas anuales, se espera que para el año en curso (1978), México podrá -- alcanzar la autosuficiencia en materia de papel periódico, hecho que de lograrse ahorraría al país divisas por el -- equivalente aproximadamente de 1.960 millones de pesos anuales a precios actuales, al tiempo que evitarían virtualmente las importaciones de papel.

Para principios de 1978, la industria papelera se enfrentó a un serio problema, cuando el D.D.F., anunció una considerable alza (que en algunos casos llega hasta el 300%), en las cifras por consumo de agua. Según estimaciones de -- la Cámara de la Industria de Transformación (CONACINTRA), -- ello podría implicar en el año, un aumento del 10% en los costos de producción del papel y del 30% en los de la celulosa. Por su parte la Cámara Nacional de las Industrias de la Celulosa y del Papel declaró que de no dar marcha -- atrás el D.D.F., en el aumento de las cuotas, la industria quedaría paralizada pues el precio que alcanzaría el producto dejaría fuera de competitividad a las empresas.

El aumento mencionado representaría a las 12 principales fábricas de papel de Distrito Federal, un pago adicional de 70 millones de pesos, lo que significaría a su vez, los mencionados incrementos en los costos de producción.

Todo esto apunta que en el año en curso la industria -- papelerera se verá afectada en sus costos de producción, debido al extraordinario consumo de agua que afecta, esto es, un promedio de tres metros cúbicos por tonelada producida. Además de que las múltiples peticiones de amparo con respecto a esta medida fueron denegados por la Suprema Corte de Justicia, al considerar que el alza si es constitucional en contra de lo que habían argumentado originalmente las industrias afectadas. Este problema podría limitar -- severamente el futuro desenvolvimiento de la industria papelerera.

#### - Celulosa y Pulpa.

La situación general de la industria de la celulosa fue igualmente buena en 1977 de lo que había sido en el año -- anterior al registrarse un incremento más que satisfactorio en la producción (gráfica 1). Además, los productores no se vieron afectados por falta de volúmenes adecuados de materia prima forestal o por problemas laborales, fenómenos que hasta 1975 habían reducido notablemente las posibilidades de crecimiento de la industria en su conjunto.

De acuerdo con cifras preliminares, la producción nacional de celulosa aumentó 7.9% durante el año, al alcanzar un total de 671,977 toneladas (gráfica 1), y un año antes hubo un alza del 13.2%

Sin embargo, debido a los mayores precios internacionales de estos productos, el volumen de importaciones representó un mayor valor, hecho que se vio determinado también por la devaluación del peso. Así las internaciones de celulosa y papel tuvieron un valor de 1,112.5 millones de pesos, cifra que representa un incremento del 28.1% con respecto a los 868.8 millones de un año antes.

En años anteriores como en 1974, la industria se enfrentó a muy diversos problemas de operación. El más serio de ellos fue la escasez de celulosa, tanto en producción nacional como importada, que aún cuando los problemas no fueron realmente críticos como en 1973 en que sus precios fueron elevándose.

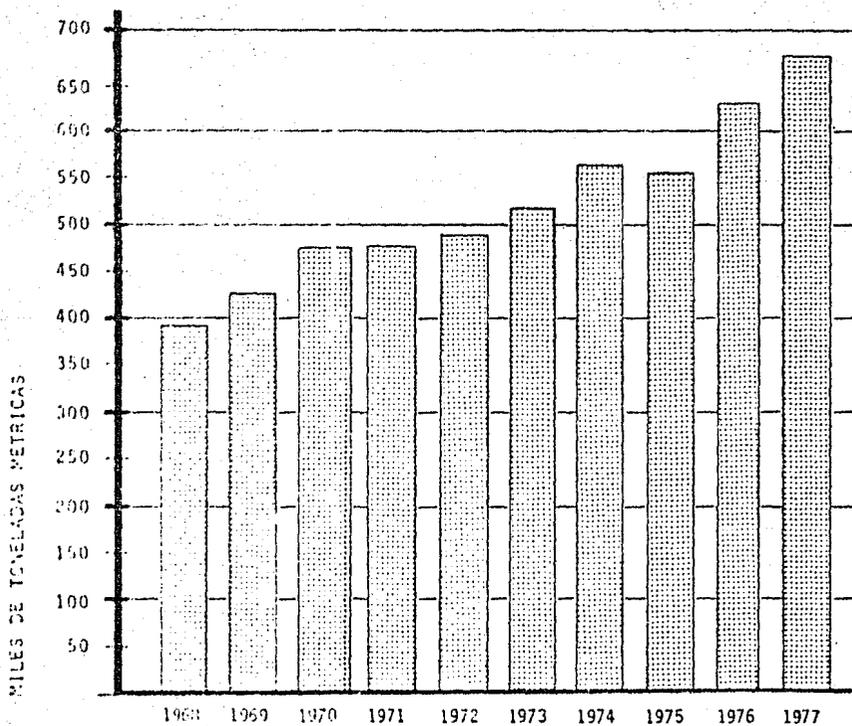
Todo esto reflejó un incremento en los costos de los productores y muchas compañías tuvieron que aumentar sus precios cuando menos tres veces durante el año.

Durante la mayor parte del año de 1974, la demanda fue muy fuerte en particular de papel para empaque, cajas de cartón, etc., encontrando los productores dificultades para satisfacer los nuevos niveles de pedidos y poder incrementar la producción que se quedó por debajo de las necesida--

# PRODUCCION TOTAL DE CELULOSA

	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977
Producción Tons	392,215	426,353	472,874	474,685	483,163	513,040	566,763	550,222	623,005	671,977
Variación Tons	13,952	34,138	46,521	1,811	8,478	29,877	53,723	16,541	72,783	48,972

Indice de crecimiento compuesto (ICC) 1968-1977: 6.2%



FUENTE: Memoria Estadística 1978

Cámara Nacional de las Industrias de la Celulosa y del Papel

GRAFICA 1

des reales -existiendo escasez de celulosa-. Cabe mencionar que se añadió poca capacidad adicional a la industria durante este año.

Por lo que toca a la celulosa, ésta tuvo un decremento del 2.9% en 1975 con respecto a 1974. La situación de la celulosa ha sido muy parecida a la producción de papel.

Se puede decir que México nunca ha sido autosuficiente en su producción de celulosa, teniendo que recurrir en ocasiones a la importación de grandes cantidades. La producción de celulosa ha sido preponderantemente de química de madera al sulfato blanca, semiblanca y cruda.

Sólo existe un fabricante de celulosa química de madera blanca, semiblanca y cruda que constituye un monopolio, -- hay otros fabricantes de celulosa de madera cruda, que la usan en su propia fabricación de papel y el monto de su producción es relativamente pequeño.

#### - Producción de Celulosa.

La producción total de celulosas creció de 483,163 toneladas en 1972 a 671,977 para 1977, lo que significa un incremento absoluto de 188,814 toneladas que en términos relativos se traduce a un 39.1%. (gráfica 1)

El consumo nacional aparente de celulosa para el año de 1977 está formado por el total de producción nacional de -



# IMPORTACION DE CELULOSAS, PASTAS Y DESPERDICIOS DE PAPEL

	1968	1969	1970	1971	1972*	1973	1974	1975	1976	1977**
a) Pasta mecánica de Madera.	Tons 14,822 % 17.8	13,601 11.8	22,538 13.4	17,640 20.9	25,260 29.8	25,214 11.9	37,290 10.8	14,577 10.8	13,450 8.7	4,444 2.2
b) Celulosa - Química de Madera.	Tons %									
Al sulfato - cuando procede de coníferas.	Tons 15,947 % 19.2	30,712 26.7	29,895 17.7	28,349 33.6	45,628 53.8	83,792 39.4	101,414 29.5	40,322 29.9	64,876 41.7	49,266 24.2
Al sulfato - cuando no procede de coníferas.	Tons %				5,196 6.1	31,270 14.7	22,403 6.5	11,41 8.6	2,231 1.4	8,44 0.4
Al sulfito	Tons 24,338 % 29.3	37,645 32.7	73,083 43.4	25,202 29.8	7,258 8.6	41,258 19.4	32,127 9.4	26,399 19.5	19,416 12.5	13,098 6.5
c) Desperdicios de papel y cartón.	Tons 28,067 % 33.7	32,230 28.8	43,049 25.5	13,263 15.7	1,412 1.7	31,030 14.6	150,428 43.8	42,182 31.2	55,446 35.7	102,806 30.6
d) Desp. de papel periódico para la fab. de papel periódico	Tons %									32,760 16.1
T O T A L	Tons 83,174 % 100.0	115,188 100.0	16,565 100.0	84,754 100.0	84,754 100.0	212,663 100.0	343,662 100.0	135,121 100.0	155,413 100.0	203,218 100.0

UNIDAD: Toneladas Métricas

FUENTE: MEMORIA ESTADISTICA 1978.

CAMARA NACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DE LA CELULOSA Y DEL PAPEL

\* A partir de 1972, las Estadísticas Oficiales permitieron obtener un mayor desglose en las Importaciones de Celulosa al Sulfato.

\*\* En 1977 las Estadísticas Oficiales permitieron obtener los datos - del desperdicio del papel periódico destinado a la fabricación de - papel periódico

CUADRO 1

- Producción de Papel.

La producción de papel en los últimos seis años (1972--1977), ha tenido un incremento del 48.2% que significó un aumento absoluto de 472,529 toneladas, ya que la producción total de papel creció de 981,127 toneladas en 1972 a 1,453,656 en 1977 (gráfica 2). Producción realizada en 13 entidades federativas, de las cuales el Estado de México y el Distrito Federal, aportaron el 55% del total general. (cuadro 2)

El consumo nacional aparente de papel para el año de --1977 está formado por el total de producción nacional de -1,453,656 toneladas y la importación que ascendió a 297,--199 toneladas, arrojando un total de 1,750,855 toneladas.-- Las importaciones representaron el 20.4% del total de fa--bricación nacional en 1977. (cuadro 3)

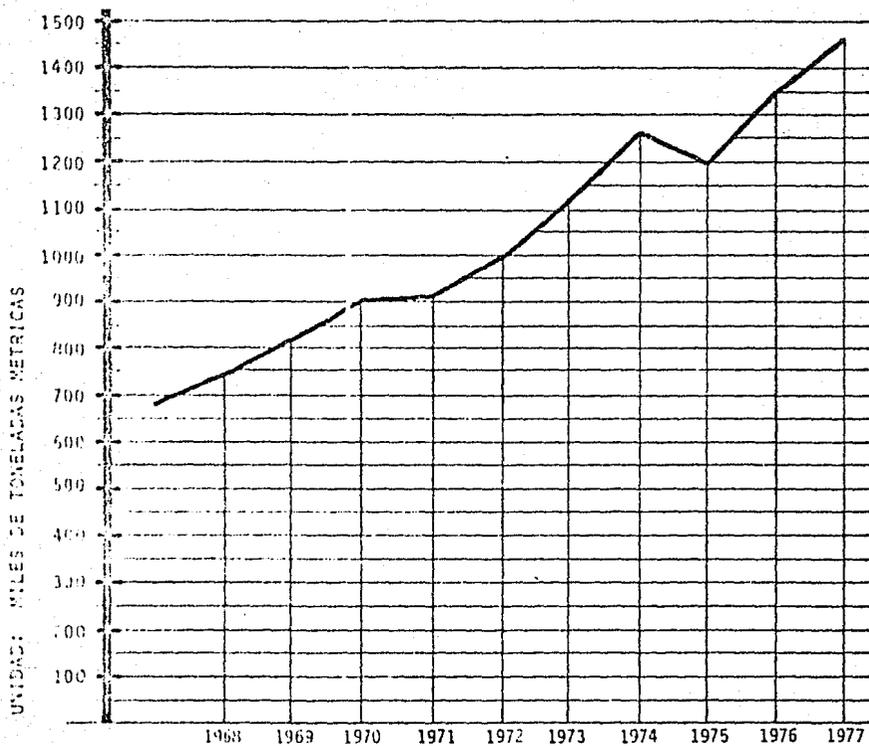
En base a la tendencia de esta industria, como priori--dad para este año de 1978 y de acuerdo con la proyección -del consumo aparente de papel, está fijada la expansión de la capacidad productiva de las diversas plantas, conside--rando que la imposibilidad para cubrir toda la demanda na--cional durante 1977 condujo a un incremento del 4.3% en el volumen de las importaciones respecto de 1976, ya que las importaciones para 1976 fueron de 284,885 toneladas y para 1977 de 297,199 aumentandose en 12,314 toneladas. (cuadro 3)

# PRODUCCION TOTAL DE PAPEL

82

AÑO	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977
Producción	748,550	817,989	896,687	907,821	981,127	1,112,658	1,253,688	1,184,603	1,330,922	1,453,656
Variación	52,932	79,939	78,767	11,134	73,306	131,531	141,030	-69,085	146,319	122,734

Indice de crecimiento compuesto (ICC) 1968-1977 7.7%



FUENTE: Memoria Estadística 1978  
Cámara Nacional de las Industrias de la Celulosa y del Papel.

GRAFICA 2

# PRODUCCION DE PAPEL POR GRUPOS, POR ENTIDADES FEDERATIVAS Y SU PARTICIPACION RESPECTO DEL TOTAL DE 1977

	ESCRITURA E IMPRESION		EMPAQUE		SANITARIO Y FACIAL		ESPECIALES		TOTAL	
	TONS.	%	TONS.	%	TONS.	%	TONS.	%	TONS.	%
Estado de México	119,884	30.4	372,442	41.9	54,833	43.4	16,024	36.1	563,183	36.7
Distrito Federal	56,264	14.3	160,319	18.1	9,126	7.2	17,571	39.5	243,280	16.7
Nuevo León	964	0.2	173,408	19.5	--	--	6,781	15.3	181,153	12.5
Veracruz	88,291	22.4	16,930	1.9	58,707	46.5	--	--	163,928	11.3
Jalisco	--	--	106,709	12.0	--	--	3,532	7.9	110,241	7.6
Oaxaca	62,653	15.9	--	--	--	--	--	--	62,653	4.3
San Luis Potosí	41,565	10.6	1,500	0.2	--	--	--	--	43,065	3.0
Michoacán	300	0.1	28,838	3.2	--	--	--	--	29,138	2.0
Puebla	11,371	2.9	12,651	1.4	--	--	--	--	24,022	1.7
Chihuahua	12,630	3.2	865	0.1	--	--	.515	1.2	14,010	1.0
Morelos	--	--	10,773	1.2	--	--	--	--	10,773	0.7
Guerrero	--	--	4,552	0.5	--	--	--	--	4,552	0.3
Tlaxcala	--	--	--	--	3,658	2.9	--	--	3,658	0.2
<b>SUMAS</b>	<b>393,922</b>	<b>100.0</b>	<b>88,987</b>	<b>100.0</b>	<b>126,324</b>	<b>100.0</b>	<b>44,423</b>	<b>100.0</b>	<b>1'453,656</b>	<b>100.0</b>

FUENTE: MEMORIA ESTADISTICA 1978  
CAMARA NACIONAL DE LAS INDUSTRIAS  
DE LA CELULOSA Y DEL PAPEL.

CUADRO 2

# IMPORTACION DE PAPEL POR TIPOS

ANO	PARA PERIODICO	LIBRO DE TEXTO	SUBTOTAL (1)	COUCHE	PARA FABRICAR TARIJETAS PERFORABLES	PARA CHEQUES Y BILLETES DE BANCO	( TROS	SUBTOTAL PAPELES DE ESCRITURA E IMPRESION	CARTONCILLO	OTROS	SUBTOTAL PAPELES PARA EMPAQUE	OTROS	TOTAL
1971	TONS.		168,435	5,422	5,753	588	14	189,207	700	200	900	13,817	194,924
	%		86.4					92.4			0.5	7.1	100.0
1972			168,880	9,841	5,049	416	44	184,230	11,714	4,165	15,879	21,213	221,322
	%		76.3					83.2			7.2	9.6	100.00
1973	TONS. 120,717	32,498	153,215	7,923	5,479	660	73	167,349	19,837	3,676	23,513	23,163	214,024
	%		71.6					78.2			11.0	10.8	100.0
1974	TONS. 194,291	22,126	216,417	9,291	7,820	762	89	234,379	25,376	10,037	35,413	22,684	292,476
	%		74.0					80.1			12.1	7.8	100.0
1975	TONS. 220,592	28,782	249,374	9,007	2,494	458	1,677	263,010	21,265	6,431	27,696	11,500	302,206
	%		82.5					87.0			9.2	3.8	100.0
1976	TONS. 207,745	33,839	241,584	4,578	2,124	425	387	249,098	30,693		30,693	5,064	284,855
	%		81.8					84.4			11.6	4.0	100.0
1977 <sup>p</sup>	TONS. 233,217	17,340	250,557	4,293	2,639	464		257,953	34,045	848	34,893	4,353	297,199
	%		84.3					86.8			11.7	1.5	100.0

(1) Posibilidad de desglosar a partir de 1973

p. Cifras preliminares

FUENTE: MEMORIA ESTADISTICA 1978  
CAMARA NACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DE LA  
CELULOSA Y DEL PAPEL

CUADRO 3

Una revista especializada catalogo así a la industria -  
del papel durante 1977.

"Manteniendo sus características como uno de los líde--  
res industriales de 1977, la industria del papel logró  
finalizar el año con satisfactorios niveles de produc-  
ción. A pesar de una baja durante el último trimestre--  
del año, la producción total fue 6.7% superior a la --  
correspondiente a 1976."

## 6. DETERMINACION DE OBJETIVOS

Como primer paso antes de hacer nada es necesario determinar nuestros objetivos, puesto que no se pueden hacer -- planes detallados que sean válidos para programas, investigaciones o estrategias, hasta no conocer exactamente a donde se quiere llegar.

Debemos tomar en cuenta que los objetivos tienen cier--tas características que no debemos pasar por alto, como -- por ejemplo, deben ser precisos, concisos y específicos; -- que puedan ser cuantificables; que estén orientados hacia-- resultados; que sean realistas y alcanzables y algunas --- otras características que no tiene objeto seguir mencionando, ya que simplemente tratamos de enunciar las más impor--tantes.

Ahora bien, conociendo la importancia y la necesidad de contar con objetivos, podemos determinar los que se -- persiguen con la siguiente investigación, los cuales se -- resumen en cinco:

1. Determinar el grado de desarrollo del área de perso--nal en la rama industrial del papel.
2. Aprobar o disprobar la hipótesis planteada.
3. Determinar que tan profesional y técnica es la fun--ción de personal a través de las subfunciones que le competen, en el medio dujeto a investigación.

4. Determinar la posibilidad de que el licenciado en --  
administración pueda realizarse profesionalmente en --  
el área de personal de esta rama industrial.
5. Mediante la terminación del presente trabajo estar --  
en condiciones de presentar el examen profesional --  
para obtener el título de Licenciado en Administra--  
ción.

## 7. FORMULACION DE LA HIPOTESIS

Una hipótesis es una anticipación que presupone ciertos hechos o relaciones que pueden en un momento dado existir, pero, que aún no se conocen y no hay una seguridad del cien por ciento de su certeza.

Para poder formular una hipótesis se debe tener primero identificado el problema, seleccionados los datos más importantes del mismo y con base en ellos establecer la hipótesis en cuestión.

La hipótesis es una parte importante de la investigación misma, puesto que significa su fase final. Una vez terminada la investigación se hace necesario confrontar la hipótesis propuesta contra los datos obtenidos, y el resultado de esta confrontación, dará su confirmación, rechazo o modificación.

El que sea aceptada o rechazada una hipótesis no altera su cooperación a la investigación, ya que si es aceptada y ha sido repetida en otras ocasiones u por otras investigaciones, la hipótesis pasa a formar parte del cuerpo del conocimiento convirtiéndose en dato empírico que sirve de marca de referencia tendiente a explicar la producción de fenómenos y adicionándose a los datos objetivos que sustentan una teoría.

Por otro lado, cuando una hipótesis es rechazada provo-

ca el avance del conocimiento, ya que descarta y reduce el número de posibilidades entre las cuales debe buscarse la relación objetiva. De esta manera podemos decir, que uno de los propósitos que cumplen las hipótesis es servir de ideas directrices a la investigación.

Ahora bien, toda hipótesis requiere de ciertos lineamientos lógicos que sirvan para establecer sus límites, de manera que quede debidamente formulada, esto es, especificando sus variables dependiente e independiente, de tal manera que puedan explicar el problema a estudiar.

Por un lado, tenemos que la variable independiente es aquella que puede ser modificada real, física y objetivamente por el investigador. Y por otro lado, la variable dependiente es aquella que esta constituida por los resultados, es decir, es la variable que estará sujeta a los cambios originados en la variable independiente.

Debido a que últimamente el sector empresarial ha venido externando públicamente su preocupación por la baja productividad existente en los centros de trabajo. Nos surgió la idea de que uno de los principales factores culpables de esta baja productividad, era precisamente al área de personal. En otras palabras, pensamos que el área de recursos humanos no se esta llevando a cabo de manera adecuada y conforme a las necesidades concretas de cada organismo social.

Con base en todo lo anteriormente expuesto, las características y necesidades del problema, así como nuestros objetivos, hemos formulado la siguiente hipótesis:

" La función de personal que no este debidamente estructurada considerando en ello, los recursos y técnicas que le son propias, originará que su desarrollo y aportación a la industria sean relativos."

- Variables.

Nuestras variables a considerar en la presente hipótesis, incluyendo las variables de control, son las siguientes:

a) Variable dependiente.

Su desarrollo y aportación.

b) Variable independiente.

La estructuración adecuada de las funciones de personal.

c) Variables de control.

Número de trabajadores; antigüedad de la empresa; -- quién la dirige; quién dirige la función de personal; grado de eficiencia del área de personal; grado en que se dan las funciones de personal; porcentaje en que se alcanzan los objetivos de la empresa; porcentaje en que contribuye el área de personal para el logro de los objetivos de la empresa.

## 8. DETERMINACION DE LA MUESTRA

Teóricamente una muestra es un grupo de datos extraídos de una población. La muestra es entonces utilizada para -- los estudios estadísticos y los resultados de la muestra -- son usados como las bases para describir, estimular o predecir las características de la población.

Para obtener una muestra que realmente represente a una población, es necesario que no exista preferencia alguna -- del muestreador por algún elemento de la población. Al excluir algunos elementos de ésta al muestrear, estos tendrán diferente oportunidad que los demás elementos de ser seleccionados, ya que su oportunidad será nula. Y según las reglas, la posibilidad de ser seleccionados debe ser la misma para todos y cada uno de los elementos de la población en cuestión.

### - Tipos de muestreo.

Los métodos con los que actualmente se cuenta para seleccionar una muestra son numerosos, dependiendo del tiempo, dinero y habilidad disponibles para realizar ésta tarea sin olvidar por supuesto, la naturaleza de los elementos -- individuales de la población, los cuales poseen alguna --- característica común que los hace ser universo o población precisamente. Cuando deseamos que la probabilidad de que -- dentro de nuestro universo todos los elementos poseen tal -- o cual característica, nos enfrentamos a la probabilidad --

de error en nuestra investigación. Esto se refiere al muestreo probabilístico o aleatorio, o al simple muestreo propiamente dicho, ya que como mencionamos anteriormente existen otros métodos en los que la selección de la muestra no se hace aleatoriamente, lo que hace imposible poder determinar el grado de error de representatividad de la muestra escogida.

De esta forma llegamos a los tres puntos importantes de una muestra, los cuales son:

1. Procedimientos para determinar la representatividad de la muestra.
2. Procedimientos para determinar el error de la muestra.
3. Los procedimientos para determinar el tamaño de la muestra.

En otras palabras, podemos decir que existen dos tipos de muestreo, el muestreo probabilístico - del que hablamos, - y el muestreo no probabilístico, en el cual es imposible - determinar el error posible de la muestra.

#### - Muestreo probabilístico.

El muestreo probabilístico es, como ya mencionamos, - aquel en el cual todos los elementos de la población o universo tienen la misma posibilidad de ser seleccionados para formar la muestra.

Este tipo de muestreo puede ser a su vez muestreo -- aleatorio; muestreo sistemático; muestreo estratificado y muestreo polietápico.

- Muestreo no probablistico.

Existen dos tipos de muestreo no probablistico, el muestreo por cuota y el muestreo por juicio. Generalmente estos tipos de muestreo suelen ser apoyados por algún procedimiento probablistico.

a) El muestreo por cuota se lleva a cabo en dos pasos, -- primero se determinan los grupos más importantes de la población investigada. Como segundo paso se les -- asigna un porcentaje y se divide por características y porcentajes.

b) El muestreo por juicio es aquel en que los elementos son seleccionados mediante el juicio personal del -- investigador. Como podemos observar en este tipo de -- muestreo es imposible, debido a sus características, poder determinar el error de la muestra.

Es importante mencionar que el error de la muestra no -- depende sólo del tamaño de la misma, sino también de la -- variabilidad en la distribución de la característica en -- cuestión. En otras palabras, de la heterogeneidad de la -- población, esto es, la variación en la distribución del -- atributo investigado, lo que hace más complicada la repre-

sentatividad de la muestra. En cambio, cuando el universo es más homogéneo, una muestra pequeña es suficiente.

Como resumen podemos decir, que con el muestreo se busca escoger un pequeño grupo de elementos en una población de manera que se pueda obtener un grado de probabilidad de que ese grupo seleccionado posee efectivamente las características del universo o población que se está estudiando.

- Pronóstico de problemas y soluciones.

Siempre que se trata de dar información, la gente se torna reacia y desconfiada, procurando disfrazar sus respuestas, no contestando lo que se les pide en forma correcta o simple y sencillamente no contesta.

Ahora cuando se trata de empresas, estas son aún más desconfiadas y generalmente no dan información alguna.

Tomando en consideración esto y algunos otros aspectos como el de no localizar a la persona a entrevistar, etc., optamos por enumerar los problemas a los que podíamos enfrentarnos al tratar de aplicar nuestro cuestionario y buscar así sus posibles soluciones. A continuación mencionaremos los más importantes así como sus posibles soluciones:

Problema 1. Empresas que no proporcionen información.

Soluciones.- Sustituirlas por otras empresas; pedir una -- carta de presentación a la UNAM; pedir ayuda a la Cámara respectiva.

Problema 2. No encontrar a la persona indicada.

Soluciones.- Esperar si es necesario; regresar más tarde;- regresar al otro día; concertar una cita formal; dejar el cuestionario.

Problema 3. Información falceada.

Soluciones.- Una carta de apoyo de la Cámara para dar mayor formalidad al cuestionario; entrevista de control inmediatamente a la aplicación del cuestionario.

Problema 4. Localización de las empresas.

Soluciones.- Preguntar telefónicamente la ubicación exacta de las empresas; la utilización de un mapa -- del valle de México; preguntar directamente -- a los transeuntes de la localidad respectiva.

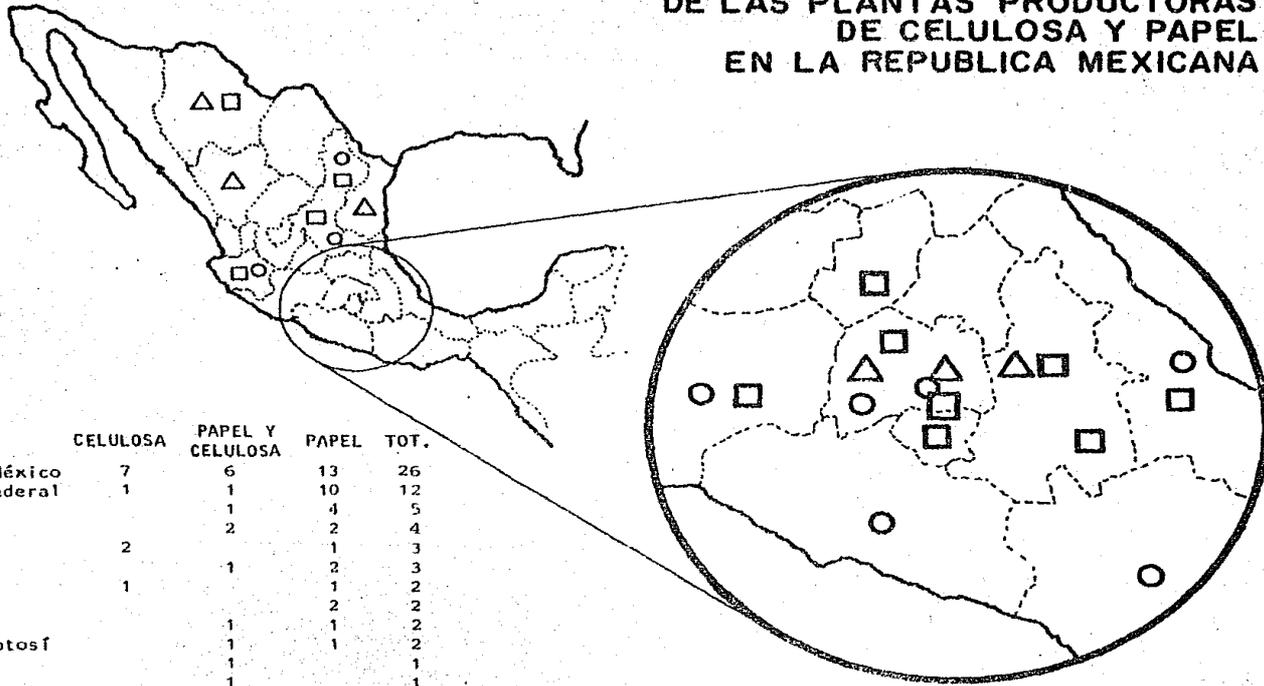
Con base en lo anteriormente expresado, nos atrevemos a seleccionar nuestra muestra de la siguiente manera, claro sin olvidar las características de nuestro universo y de la homogeneidad del mismo, así como de todos y cada uno de los problemas a los que nos podemos enfrentar en la presente tarea.

Tomando en cuenta lo reducido de nuestro universo (67 - empresas afiliadas a la Cámara), y la homogeneidad de las características del mismo, consideramos acertado tomar --- como muestra sólo aquellas empresas que se encuentran ubicadas en el Estado de México y el Distrito Federal.

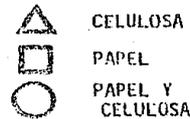
Por otro lado tenemos que las industrias seleccionadas, en las dos zonas antes mencionadas, representan el 56% del total de empresas afiliadas, de las cuales 12 de ellas se encuentran ubicadas en el Distrito Federal y 26 más en el Estado de México. (figura 1)

Por lo anteriormente expuesto la muestra representa --- para nosotros la mejor oportunidad de poder llevar hasta - el final, el estudio al que nos avocamos y lograr así los resultados decesados.

## LOCALIZACION GEOGRAFICA DE LAS PLANTAS PRODUCTORAS DE CELULOSA Y PAPEL EN LA REPUBLICA MEXICANA



	CELULOSA	PAPEL Y CELULOSA	PAPEL	TOT.
Estado de México	7	6	13	26
Distrito Federal	1	1	10	12
Jalisco		1	4	5
Nuevo León		2	2	4
Tlaxacala	2		1	3
Veracruz		1	2	3
Chihuahua	1		1	2
Puebla			2	2
Michoacán		1	1	2
San Luis Potosí		1	1	2
Oaxaca		1		1
Guerrero		1		1
Morelos			1	1
Tamaulipas	1			1
Durango	1			1
Querétaro			1	1
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>39</b>	<b>67</b>



FUENTE: MEMORIA ESTADISTICA 1978  
CANARA NACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DE  
LA CELULOSA Y DEL PAPEL

FIGURA 1

## 9. CONSTRUCCION DEL CUESTIONARIO

Ya vimos que el cuestionario es una de las herramientas principales de una investigación, ahora bien, hemos elegido a este en virtud de que permite el exámen de un mayor número de casos en corto tiempo y a un costo menor en relación a la entrevista, además de que las respuestas son más fáciles de catalogar y de cuantificar.

Estas son algunas de las cuestiones que junto con las características y necesidades propias de nuestro trabajo y nuestras limitaciones como investigadores, influyeron para la elección del cuestionario como herramienta para recolectar la información que se necesita en el presente trabajo.

### - Estructuración del cuestionario.

Con base en las necesidades y características de la información a recibir, nuestro cuestionario quedó integrado por preguntas de alternativas múltiples; dicotómicas y de elección forzosa de la siguiente manera:

En su primera parte se constituyó por preguntas de alternativas múltiples, para poder ubicar a las personas involucradas en intervalos, y en su segunda parte se integró con preguntas dicotómicas y de elección forzosa.

En cuanto a su estructura por temas a tratar, se constituyó en tres secciones:

1. Sobre aspectos generales de la empresa.
2. Sobre aspectos referentes a la función de personal.
3. Sobre aspectos relacionados con el desempeño del área de personal.

El cuerpo del cuestionario es en sí por bloques, englobado en cada uno de ellos, una función de personal con sus respectivas subfunciones. Todo esto con la finalidad de obtener una información más concisa, al relacionar a los componentes con el todo, que en este caso concreto, es la función de administración de recursos humanos, además de tener todos los datos agrupados, evitando así el tener que estar localizándolos en todo el cuestionario.

En resumen, el cuestionario fue diseñado por bloques de preguntas de tal manera que cada uno contiene una función de personal desglosada en sus propias subfunciones.

- Objetivo de cada bloque.

A continuación mencionaremos a grandes rasgos, los motivos que nos hicieron incluir todos los bloques contenidos en el cuestionario de nuestra investigación.

1. En la sección sobre aspectos generales, nuestro objetivo principal fue obtener un panorama general de las empresas encuestadas, en cuanto a su organización, magnitud, grados tentativos considerados y otros.

2. En la sección sobre aspectos referentes a la función de personal, el principal objetivo es obtener la información necesaria para determinar en que grado se lleva a cabo la función de personal, así como qué -- subfunciones realizan y con que eficiencia.
  
3. Por último, el bloque referente al desempeño del --- área de personal, se incluyó como una variable de -- control de la información y con el objetivo de poder determinar el grado de importancia que recibe actualmente el área de personal en la rama industrial en -- cuestión.

De esta manera y a grosso modo, es como estructuramos -- nuestro cuestionario, que como ya mencionamos, es nuestra -- principal herramienta de investigación.

## 10. PRUEBA PILOTO

Antes de que un cuestionario este listo para el campo, necesita ser probado previamente en las condiciones del mismo. El cuestionario piloto es aquel que es administrado experimentalmente a un pequeño grupo de personas para verificar su fidedionidad, operatividad y validez, pero con posibilidades de ser rectificado antes de administrarlo a toda la muestra obtenida. El objetivo general de la prueba piloto es descubrir mejoras al cuestionario con pruebas en el terreno.

### - Objetivos específicos de la prueba piloto.

- a) Determinar lo que puede o no preguntarse.
- b) Plantear de otra manera las preguntas confusas.
- c) Determinar si las palabras claves tienen un mismo significado para los diferentes individuos.
- d) Determinar el orden dado a las preguntas, de manera que permita una aplicación fluida, o bien, si es necesario cambiar su estructura.
- e) Desechar preguntas inútiles u obvias.
- f) Determinar la duración aproximada del cuestionario.  
( 15 minutos aplicado personalmente )
- g) Tener una idea preliminar de los resultados.

En nuestra investigación, la prueba piloto se llevo a cabo en siete empresas, en donde se aplicó el cuestionario de una manera directa y personal.

- Correcciones al cuestionario.

Las modificaciones realizadas, como consecuencia de la aplicación de la prueba piloto, al cuestionario son las siguientes:

1. Con respecto a la estructura del cuestionario, por el volumen de hojas que contenía, resultaba tedioso y con apariencia complicada. La solución a esto, fue su elaboración en únicamente en cinco hojas, con presentación más atractiva y enmarcadas perfectamente las funciones de personal.
2. Sobre aspectos generales, se hicieron las siguientes modificaciones:
  - a) Se cambiaron algunas palabras porque no era claro su significado y se utilizaron otras más comunes;
  - b) Se suprimieron las preguntas de nombre y domicilio de la empresa, al considerarse inútiles como dato importante.
  - c) Se cambió de pregunta abierta a la de elección múltiple.
  - d) Se suprimió la pregunta del importe del capital social al negarsenos esa información.
  - e) Se desecharon las preguntas de los nombres de los que dirigen la empresa y la área de personal, por no ser de utilidad.
  - f) Se añadió la pregunta de la nacionalidad de los dirigentes, con el fin de determinar su mentalidad.

- g) Se amplió la pregunta sobre a quién reporta el responsable del área de recursos humanos, debido a la diversidad de respuestas obtenidas.
  - h) Se suprimió la pregunta de las personas que reportan directamente al responsable del área de personal, al notar que a los más son un auxiliar y una secretaria.
  - i) Se agregaron las preguntas con escalas del 10 al 100, con la finalidad de contar con un marco de referencia.
3. Referente a las funciones de personal se detectaron algunas fallas y se les dió las siguientes soluciones:
- a) Se suprimió la pregunta sobre la actualización de los programas referentes a la función de personal, al quedar incluida en otra que versa sobre su revisión periódica.
  - b) Se hicieron algunas modificaciones al agrupar las funciones con sus respectivas subfunciones, de tal manera que se notará la relación entre las mismas.
4. Con relación al desempeño del área de personal, se suprimieron las dos últimas preguntas, por ser muy generales y por lo consiguiente muy difícil de obtener de ellas algo concreto.

En general consideramos que las correcciones y modificaciones hechas al cuestionario como consecuencia de la prueba piloto, hicieron posible que nuestro instrumento de tra

bajo quedará ordenado y accesible al entendimiento general y a su vez, con mayor utilidad como herramienta de investigación. De esta manera fue como se obtuvo el cuestionario definitivo que nos proporcionó la información necesaria para el presente trabajo. (ver anexo A)

## 11. INVESTIGACION DE CAMPO

Para poder realizar nuestra investigación de campo de la mejor manera posible, dividimos la muestra en zonas, de acuerdo a la ubicación de cada una de las empresas en cuestión y de manera que ésta labor quedará repartida en forma equitativa en cuanto al número de cuestionarios a aplicar por zona. Y así tenemos que la muestra queda dividida en tres zonas:

- a) ZONA CENTRO
- b) ZONA NORTE
- c) ZONA ORIENTE

A continuación daremos a conocer que empresas quedaron integradas en cada una de las zonas:

### a) ZONA CENTRO.

1. Cia. Papelera El Fenix, S.A.
2. Empaques de Cartón United, S.A.
3. Fábrica de Papel Coyoacan, S.A.
4. Madrueño y Cia., S.A.
5. Kraft, S.A.
6. Negociación Papelera Mexicana, S.A.
7. Cia. de las Fábricas de Papel San Rafael y Anexas, S.A.
8. Cia. Industrial de San Cristobal, S.A.
9. Fábricas de Papel Loreto y Peña Pobre, S.A.
10. Cartonera del Cadagua, S.A.
11. Empaques y Cartón Corrugados, S.A.

b) ZONA NORTE.

1. Adamex, S.A.
2. Destilaciones y Química, S.A.
3. Empaques Modernos San Pablo, S.A.
4. Empaques de Cartón Titan, S.A.
5. Fábrica de Papel Santa Clara, S.A.
6. La Sobana, S.A.
7. Láminas Acanaladas Infinita, S.A.
8. Papel Satinado, S.A.
9. Papelera Atlas, S.A.
10. Sonoco de México, S.A.

c) ZONA ORIENTE.

1. Cajas Corrugadas de México, S.A.
2. Cartonera Guadalupe, S.A.
3. Celulosas Mairo, S.A.
4. Celulosas y Fibras Nacionales, S.A.
5. Cia. Industrial de Ayotla, S.A.
6. Celulosas Oarso, S.A.
7. Fábrica de Papel La Soledad, S.A.
8. Fábrica de Papel México, S.A.
9. Manufactureras Gargo, S.A.
10. Papelera Iruña, S.A.
11. Transformación de Papel Irabia, S.A.

Una vez enlistadas las empresas por zonas, optamos por-  
empezar a levantar los cuestionarios en las zonas que más-  
retiradas se encontraban de nuestro punto de partida, esto  
es, comenzamos por las zonas norte y oriente, dejando para  
el final la zona centro, la cual atacamos entre ambos, ya-  
que representaba mayor facilidad para el traslado a las --  
empresas contenidas ahí.

## 12. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

Como podemos observar, nuestro trabajo trata de presentar el estado actual en que se encuentra la industria de la celulosa y del papel respecto a su administración de personal. Por tal motivo los datos obtenidos han sido organizados de tal manera que nos presente dicha situación.

Una vez que se han recolectado los datos en el cuestionario, es necesario organizarlos de tal manera que faciliten su análisis e interpretación. En este caso concreto, hemos utilizado las tablas de variables cruzadas, para poder correlacionar cada una de las funciones y subfunciones de personal con la actitud que toman las industrias de la celulosa y del papel al respecto.

De esta manera tenemos que la estructura de las tablas se encuentra como sigue:

En una columna se encuentran las actitudes que pueden ser tomadas respecto de si se tiene o no establecida la función o subfunción en cuestión; si se piensa o no establecer; si se utiliza o no; si esta o no completa y por último, si se revisa o no con periodicidad. Y en las otras tres columnas, tenemos a las industrias clasificadas de acuerdo a su actividad principal, es decir, por fabricantes de papel, de celulosa y por fabricantes de ambos productos. A continuación presentamos las tablas elaboradas para su interpretación.

FABRICAS DE INTERVALOS	P A P E L		CELULOSA		CELULOSA Y PAPEL		TABULACION GENERAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
MENOS DE 100	4	20.0	5	71.4	—	—	9	28.2
DE 100 A 500	12	60.0	1	14.3	2	40.0	15	46.9
DE 501 A 1000	3	15.0	—	—	—	—	3	9.3
MÁS DE 1000	1	5.0	1	14.3	3	60.0	5	15.6
T O T A L	20	100 %	7	100 %	5	100 %	32	100 %

TABLA 1

Como podemos observar esta Tabla nos determina el volumen de personal con que operan los tres tipos de empresas involucradas. Así tenemos que el 60% de las productoras de papel se encuentran en el intervalo de 100 a 500; en las de celulosa el 71.4% con menos de 100 trabajadores y las productoras de papel y celulosa, el 60% opera con más de 1000 trabajadores y son estas últimas las que producen el 40% de la producción nacional de papel.

FABRICAS DE INTERVALOS	P A P E L		C E L U L O S A		C E L U L O S A Y P A P E L		T A B U L A C I O N G E N E R A L	
	N.	%.	N.	%.	N.	%.	N.	%.
MEJOS DE 5 AÑOS	—	—	2	28.5	—	—	2	6.2
DE 5 A 10 AÑOS	—	—	1	14.3	1	20.0	2	6.2
MAS DE 10 AÑOS	20	100	4	57.2	4	80.0	28	87.6
T O T A L	20	100%	7	100%	5	100 %	32	100%

TABLA 2

En esta Tabla nos podemos dar cuenta de que a pesar de que el 87.6% del total de empresas encuestadas han sido establecidas desde hace más de 10 años, con un buen desarrollo industrial, el que ha tenido esta industria en la administración de sus recursos humanos, no ha sido proporcional al número de años de tiene como tal.

C) NACIONALIDAD DE QUIENES DIRIGEN LAS EMPRESAS VISITADAS

111

FABRICAS DE NACIONALIDAD	PAPEL		CELULOSA		CELULOSA Y PAPEL		TABULACION GENERAL	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
MEXICANA	16	80	6	85.7	5	100	27	84.4
ESPAÑOLA	1	5.0	1	14.3	—	—	2	6.3
INGLESA	1	5.0	—	—	—	—	1	3.1
ALEMANA	1	5.0	—	—	—	—	1	3.1
NORTEAMERICANA	1	5.0	—	—	—	—	1	3.1
TOTAL	20	100 %	7	100%	5	100%	32	100%

TABLA 3

La Tabla nos muestra que el 84.4% del total de empresas se encuentran dirigidas por mexicanos, lo que nos indica que existe la posibilidad de que la mentalidad de estos dirigentes permita un desarrollo de la función de personal en estas industrias.

## D) EDAD DE QUIENES DIRIGEN LAS EMPRESAS VISITADAS

112

FABRICAS DE INTERVALOS DE EDAD	PAPEL		CELULOSA		CELULOSA Y PAPEL		TABULACION GENERAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
HASTA DE 35 AÑOS	2	10.0	—	—	2	40.0	4	12.6
DE 36 A 50 AÑOS	10	50.0	3	42.9	1	20.0	14	43.7
MAS DE 50 AÑOS	8	40.0	4	57.1	2	40.0	14	43.7
T O T A L	20	100%	7	100%	5	100%	32	100%

TABLA 4

La edad de los dirigentes en la industria papelera fluctúa entre los intervalos de 36 a 50 y más de 50 años, del total de empresas el 43.7% prevalece para ambos intervalos, lo cual significa que en esta rama industrial el dirigente es una persona madura en proporción a la antigüedad de la misma empresa que dirige.

FABRICAS DE PROFESION	P A P E L		C E L U L O S A		C E L U L O S A Y P A P E L		T A B U L A C I O N G E N E R A L	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
LIC. EN ADMINISTRACION	4	20.5	—	—	1	20.0	5	15.6
INGENIERO	5	25.0	3	42.9	4	80.0	12	37.5
CONTADOR PUBLICO	3	15.0	1	14.2	—	—	4	12.5
SIN PROFESION	7	35.0	3	42.9	—	—	10	31.3
LIC. EN ECONOMIA	1	5.0	—	—	—	—	1	3.1
T O T A L	20	100%	7	100%	5	100%	32	100%

TABLA 5

Cabe hacer notar que los profesionistas que representan el 37.5% del total se componen de ingenieros químicos y mecánicos. En segundo lugar se encuentran los dirigentes sin profesión, pero con un conocimiento muy preciso de lo que es su negocio, con un menor porcentaje encontramos al licenciado en administración y al contador público, con un 15.6% y un 12.5% respectivamente, pero con una tendencia positiva.

## F) NACIONALIDAD DE QUENES DIRIGEN LA FUNCION DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS VISITADAS

FABRICAS DE NACIONALIDAD	PAPEL		CELULOSA		CELULOSA Y PAPEL		TABULACION GENERAL	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
MEXICANA	20	100	7	100	5	100	32	100
ESPAÑOLA	—	—	—	—	—	—	—	—
INGLESA	—	—	—	—	—	—	—	—
ALEMANA	—	—	—	—	—	—	—	—
TOTAL	20	100%	7	100%	5	100%	32	100%

TABLA 6

Como podemos observar la función de personal se encuentra totalmente dominada por profesionistas y empíricos mexicanos, lo que indica una posible mejora en la administración de los recursos humanos en la rama industrial en cuestión.

## G) EDAD DE QUIENES DIRIGEN LA FUNCION DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS VISITADAS

FABRICAS DE	PAPEL		CELULOSA		CELULOSA Y PAPEL		TABULACION GENERAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
HASTA DE 35 AÑOS	13	65.0	—	—	1	20.0	14	43.8
DE 36 A 50 AÑOS	5	25.0	4	57.1	4	80.0	13	40.6
MAY DE 50 AÑOS	2	10.0	3	42.9	—	—	5	15.6
T O T A L	20	100 %	7	100%	5	100%	32	100%

TABLA 7

En este aspecto la industria papelera va dejando el área de personal en manos jóvenes, como podemos observar en las empresas de papel el 65% son menores de 35 años; en las de celulosa el 57.1% entre 36 y 50 años y en el mismo intervalo las productoras de papel y celulosa con un 80%.

## 1) PROFESION DE QUIENES DIRIGEN LA FUNCION DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS VISITADAS

FABRICAS DE PROFESION	PAPEL		CELULOSA		CELULOSA Y PAPEL		TABULACION GENERAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
LIC. EN ADMINISTRACION	4	20.0	—	—	4	80.0	8	25.0
INGENIERO	1	5.0	2	28.6	1	20.0	4	12.5
CONTADOR PUBLICO	3	15.0	1	14.3	—	—	4	12.5
SIN PROFESION	5	25.0	3	42.8	—	—	8	25.0
LIC. EN RELAC. INDUSTRIALES	1	5.0	—	—	—	—	1	3.1
LIC. EN DERECHO	6	30.0	1	14.3	—	—	7	21.9
T O T A L	20	100%	7	100%	5	100%	32	100%

TABLA 8

Esta Tabla muestra que el 50% de los dirigentes de la función de personal se encuentra compartido por el mismo porcentaje entre licenciados en administración y personas empíricas, el 50% restante está dividido entre licenciados en derecho con un 21.9% y otras profesiones con un porcentaje menor.

## 1) NIVEL SUPERIOR AL QUE REPORTA EL AREA DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS VISITADAS

FABRICAS DE NIVEL	P A P E L		C E L U L O S A		C E L U L O S A Y P A P E L		T A B U L A C I O N G E N E R A L	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
DIRECCION GENERAL	15	75.0	3	42.9	3	60.0	21	65.6
FINANZAS	1	5.0	—	—	—	—	1	3.1
PRODUCCION	—	—	—	—	—	—	—	—
ADMINISTRATIVA	3	15.0	—	—	—	—	3	9.4
OTRO	1	5.0	4	57.1	2	40.0	7	21.9
TOTAL	20	100%	7	100%	5	100%	32	100%

TABLA 9

Como podemos observar de las empresas encuestadas en el 65.6% el área de personal reporta directamente a la dirección general, - lo que presenta una marcada tendencia a mejorar la importancia de esta área en la industria papelera. En segundo lugar tenemos que el 21.9% en reportar a otras obedece a que la persona que se encarga de la función es el mismo dirigente o dueño.

## GRADO DE EFICIENCIA CONSIDERADO DEL AREA DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS VISITADAS

FABRICAS DE GRADO	PAPEL		CELULOSA		CELULOSA Y PAPEL		TABULACION GENERAL	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
ENCS DE 40 %	—	—	—	—	—	—	—	—
E 40 AL 60 %	3	15.0	—	—	—	—	3	9.4
E 61 AL 80 %	11	55.0	5	71.4	4	80.0	20	62.5
E 81 AL 100 %	6	30.0	2	28.7	1	20.0	9	28.1
TOTAL	20	100 %	7	100 %	5	100 %	32	100 %

TABLA 10

El grado de eficiencia del área de personal fluctúa en su mayor parte en el intervalo de 61 a 80% según lo indica el porcentaje de cada una de las empresas y el 62.5% de la tabulación general. Cabe mencionar que estos porcentajes caen en contradicción si se comparan con los resultados de las tablas referentes a las funciones de personal establecidas. Más adelante veremos claramente el porqué de esta contradicción.

## K) GRADO CONSIDERADO EN QUE SE DAN LAS FUNCIONES DE PERSONAL

FABRICAS DE GRADO	P A P E L		C E L U L O S A		C E L U L O S A Y P A P E L		T A B U L A C I O N G E N E R A L	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
MENOS DE 40 %.	—	—	—	—	—	—	—	—
DE 40 AL 60 %.	4	20.0	2	28.6	—	—	3	9.4
DE 61 AL 80 %.	10	50.0	4	57.1	4	80.0	20	62.5
DE 81 AL 100 %.	6	30.0	1	14.3	1	20.0	9	28.1
T O T A L	20	100 %	7	100 %	5	100 %	32	100 %

TABLA 11

Según las contestaciones recibidas el 62.5% de la tabulación general considera que las funciones de personal se dan entre el 61 y 80%, cosa que más adelante demostraremos que no resulta cierta. Cabe hacer notar que esta pregunta es para determinar el porcentaje de veracidad de la información obtenida.

INVENTARIO DE PERSONAL

FABRICAS DE	P A P E L				C E L U L O S A				C E L U L O S A Y P A P E L				T A B U L A C I O N G E N E R A L			
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%
SE TIENE ESTABLECIDO	15	75.0	5	25.0	5	71.4	2	28.6	4	80.0	1	20.0	24	75.0	8	25.0
SE PIENSA ESTABLECER	3	15.0	2	10.0	—	—	2	28.6	1	20.0	—	—	4	12.5	4	12.5
SE UTILIZA	15	75.0	—	—	5	71.4	—	—	4	80.0	—	—	24	75.0	—	—
ESTA COMPLETO	8	40.0	7	35.0	3	42.8	2	28.6	4	80.0	—	—	15	46.9	9	28.1
SE REvisa CON PERIODICIDAD	14	70.0	1	5.0	3	42.8	2	28.6	4	80.0	—	—	21	65.6	3	9.4

TABLA 12

Respecto al inventario de personal el 75% de las empresas lo tiene establecido, el 100% de éstas lo utiliza, el 46.9% lo considera completo y el 65.6% lo revisa periódicamente. Ahora bien, del 25.0% que no lo tiene solo el 12.5% lo piensa establecer.

DESCRIPCION DE PUESTOS

FABRICAS DE	PAPEL				CELULOSA				CELULOSA Y PAPEL				TABULACION GENERAL			
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%
SE TIENE ESTABLECIDO	15	75.0	5	25.0	2	28.6	5	71.4	3	60.0	2	40.0	20	62.5	12	37.5
SE PIENSA ESTABLECER	3	15.0	2	10.0	2	28.6	3	42.8	2	40.0	--	--	7	21.9	5	15.6
SE UTILIZA	15	75.0	--	--	2	28.6	--	--	3	60.0	--	--	20	62.5	--	--
ESTA COMPLETO	12	60.0	3	15.0	2	28.6	--	--	3	60.0	--	--	17	53.1	3	9.4
SE REvisa CON PERIODICIDAD	9	45.0	1	5.0	2	28.6	--	--	3	60.0	--	--	19	59.4	1	3.1

TABLA 13

Del total de empresas encuestadas el 62.5% cuenta con la descripción de puestos y de estas el 53.1% las considera completas y el 59.4% lo revisa con periodicidad. Lo que representa un buen porcentaje de compañías que cuentan con esta técnica tan indispensable en la administración de los recursos humanos.

DETERMINACION DE SUELDOS Y SALARIOS EN BASE A LOS MEJORES METODOS DE VALUACION DE PUESTOS

FABRICAS DE	PAPEL				CELULOSA				CELULOSA Y PAPEL				TABULACION GENERAL			
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%
SE TIENE ESTABLECIDO	10	50.0	10	50.0	2	28.6	5	61.4	3	60.0	2	40.0	15	46.9	17	53.1
SE PIENSA ESTABLECER	3	15.0	7	35.0	2	24.6	3	36.8	2	40.0	—	—	7	21.9	10	31.2
SE UTILIZA	10	50.0	—	—	2	28.6	—	—	3	60.0	—	—	15	46.9	—	—
ESTA COMPLETO	9	45.0	1	5.0	2	28.6	—	—	3	60.0	—	—	14	43.8	1	3.1
SE REVIS A CON PERIODICIDAD	9	45.0	1	5.0	2	28.6	—	—	3	60.0	—	—	14	43.8	1	3.1

TABLA 14

Este punto se encuentra en situación más desventajosa que el expuesto en la Tabla anterior, ya que solo el 46.9% cuenta y utiliza esta técnica, mientras que un 53.1% no lo hace y de este último solo el 21.9% piensa establecerlo. Esto representa que un buen número de empresas no conoce los beneficios que puede proporcionar la utilización de la valuación de puestos, ya que algunas se quejaron de no poder determinar adecuadamente sus sueldos y salarios.

DETERMINACION DE REMUNERACIONES E INCENTIVOS ADICIONALES EN BASE AL TIPO DE TRABAJO

FABRICAS DE	PAPEL				CELULOSA				CELULOSA Y PAPEL				TABULACION GENERAL			
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%
SE TIENE ESTABLECIDO	13	65.0	7	35.0	2	28.6	5	71.4	4	80.0	1	20.0	19	59.4	13	40.6
SE PIENSA ESTABLECER	3	15.0	4	20.0	—	—	5	71.4	—	—	1	20.0	3	9.4	10	31.2
SE UTILIZA	13	65.0	—	—	2	28.6	—	—	4	80.0	—	—	19	59.4	—	—
ESTA COMPLETO	10	50.0	3	15.0	2	28.6	—	—	3	60.0	1	20.0	15	46.9	4	12.5
SE REVISAS CON PERIODICIDAD	10	50.0	3	15.0	2	28.6	—	—	4	80.0	—	—	16	50.0	3	9.4

TABLA 15

Este Cuadro muestra que del total general un 59.4% cuenta con un sistema de incentivos adicionales y un 31.2% no lo piensa establecer por considerarlo innecesario, lo que demuestra que no conocen o no admiten lo que significa como punto de motivación para el personal. Es importante mencionar que otro factor que no permite establecer un sistema de este tipo es el factor económico, el cual para algunas empresas no es posible solventar.

REALIZACION DE ENCUESTAS REGIONALES DE SALARIOS PARA ADECUAR LAS ESCALAS SALARIALES A LO REAL

FABRICAS DE	PAPEL				CELULO SA				CELULOSA Y PAPEL				TABULACION GENERAL			
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%
SE TIENE ESTABLECIDO	10	50.0	10	50.0	1	14.3	6	85.7	3	60.0	2	40.0	14	43.7	18	56.3
SE PIENSA ESTABLECER	5	25.0	5	25.0	1	14.3	5	71.4	—	—	2	40.0	6	18.8	12	37.5
SE UTILIZA	10	50.0	—	—	1	14.3	—	—	3	60.0	—	—	14	43.7	—	—
ESTA COMPLETO	10	50.0	—	—	1	14.3	—	—	1	20.0	2	40.0	12	37.5	2	6.2
SE REVIS A CON PERIODICIDAD	8	40.0	2	10.0	1	14.3	—	—	3	60.0	—	—	12	37.5	2	6.2

TABLA 16

Este punto se dá solo en el 43.7% de los casos y del cual únicamente el 37.5% lo considera completo. Del porcentaje que no lo tiene establecido el 37.5% lo considera innecesario y no solo eso, sino que inclusive algunas de éstas desconocen la técnica y otras más las consideran costosas.

A) MANTENER UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO ADECUADO

FABRICAS DE	PAPEL				CELULOSA				CELULOSA Y PAPEL				TABULACION GENERAL			
	SI	NO	%	%	SI	NO	%	%	SI	NO	%	%	SI	NO	%	%
SE TIENE ESTABLECIDO	8		40.0	12 60.0	2		28.6	5 71.4	3		60.0	2 40.0	13		40.6	19 59.4
SE PIENSA ESTABLECER	2		10.0	10 50.0	—		—	5 71.4	1		20.0	1 20.0	3		9.4	16 50.0
SE UTILIZA	8		40.0	—	2		28.6	—	3		60.0	—	13		40.0	—
ESTA COMPLETO	5		25.0	3 15.0	2		28.6	—	3		60.0	—	10		31.2	3 9.4
SE REVISAS CON PERIODICIDAD	6		30.0	2 10.0	2		28.6	—	3		60.0	—	11		34.4	2 6.2

TABLA 17

El reclutamiento de personal es llevado a cabo por el sindicato en el 59.4% de las empresas encuestadas y del 40.6% que realiza esta actividad, solo la tiene para el personal de confianza, aunque el 9.4% considera conveniente elaborar un programa para el personal sindicalizado, ya que comentaron que en ocasiones el sindicato manda personal que no llena los requisitos mínimos necesarios además de reclutarlos con demasiado tiempo.

B) MANTENER UN PROGRAMA DE SELECCION ADECUADO

FABRICAS DE	PAPEL				CELULOSA				CELULOSA Y PAPEL				TABULACION GENERAL			
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%
SE TIENE ESTABLECIDO	12	60.0	8	40.0	2	28.6	5	71.4	3	60.0	2	40.0	17	53.1	15	46.9
SE PIENSA ESTABLECER	3	15.0	5	25.0	—	—	5	71.4	2	40.0	—	—	5	15.6	10	31.3
SE UTILIZA	12	60.0	—	—	2	28.6	—	—	3	60.0	—	—	17	53.1	—	—
ESTA COMPLETO	9	45.0	3	15.0	2	28.6	—	—	3	60.0	—	—	14	43.7	3	9.4
SE REVISAS CON PERIODICIDAD	10	50.0	2	10.0	2	28.6	—	—	3	60.0	—	—	15	46.9	2	6.2

TABLA 18

El programa de selección solo se encontró en el 53.1% del total de empresas y el 46.9% restante no lo tiene establecido, lo que representa un porcentaje alto de empresas carentes de una selección adecuada de personal. Esto obedece en gran parte a la intervención una vez más del sindicato, el cual en algunas empresas recluta y selecciona al personal por estar así estipulado en el contrato colectivo de trabajo.

C) APLICACION DE UN PROCESO DE SELECCION PARA TENER LA MAXIMA INFORMACION POSIBLE DE CANDIDATOS

FABRICAS DE	PAPEL				CELULOSA				CELULOSA Y PAPEL				TABULACION GENERAL			
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%
SE TIENE ESTABLECIDO	13	65.0	7	35.0	4	57.1	3	42.9	3	60.0	2	40.0	20	62.5	12	37.5
SE PIENSA ESTABLECER	4	20.0	3	15.0	-	-	3	42.9	1	20.0	1	20.0	5	15.6	7	21.9
SE UTILIZA	13	65.0	-	-	4	57.1	-	-	3	60.0	-	-	20	62.5	-	-
ESTA COMPLETO	10	50.0	3	15.0	2	28.5	2	28.5	3	60.0	-	-	15	46.9	5	15.6
SE REvisa CON PERIODICIDAD	9	45.0	4	20.0	2	28.5	2	28.5	3	60.0	-	-	14	43.7	6	18.8

TABLA 19

Esta Tabla presenta los esfuerzos que hace la industria en cuestión para aplicar un proceso de selección que le permita obtener la información necesaria de los candidatos, ya sean sindicalizados o de confianza y así tenemos que el 62.5% del total tiene establecido algo al respecto y de éste el 46.9% lo considera completo según sus necesidades concretas.

D) REALIZACION DE CONTRATACION Y REGISTRO ADECUADOS DE NUEVOS ELEMENTOS

FABRICAS DE	PAPEL				CELULOSA				CELULOSA Y PAPEL				TABULACION GENERAL			
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%
SE TIENE ESTABLECIDO	15	75.0	5	25.0	7	10.0	—	—	5	10.0	—	—	27	84.4	5	15.6
SE PIENSA ESTABLECER	2	10.0	3	15.0	—	—	—	—	—	—	—	—	2	6.2	3	9.4
SE UTILIZA	14	70.0	1	5.0	7	10.0	—	—	5	10.0	—	—	26	81.3	1	3.1
ESTA COMPLETO	14	70.0	1	5.0	7	10.0	—	—	5	10.0	—	—	26	81.3	1	3.1
SE REVISAS CON PERIODICIDAD	12	60.0	3	15.0	5	7.1	2	28.6	5	10.0	—	—	22	68.8	5	15.6

TABLA 20

El porcentaje del 84.4% resultado de la encuesta, se debe principalmente a que la mayoría de las empresas procura realizar esta función debido a estos puntos: primero.- porque la ley así lo exige y -segundo.- porque para el personal sindicalizado el sindicato ejerce presión para la correcta contratación de sus integrantes, según declaraciones de los mismos dirigentes del área de personal.

A) PROGRAMAS QUE ASEGUREN LA HABILIDAD Y DESTREZA NECESARIAS

FABRICAS DE	PAPEL				CELULOSA				CELULOSA Y PAPEL				TABULACION GENERAL			
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%
SE TIENE ESTABLECIDO	12	60.0	8	40.0	4	57.1	3	42.9	2	40.0	3	60.0	18	56.2	14	43.8
SE PIENSA ESTABLECER	5	15.0	3	15.0	—	—	3	42.9	2	40.0	1	20.0	7	21.9	7	21.9
SE UTILIZA	12	60.0	—	—	4	57.1	—	—	1	20.0	1	20.0	17	53.1	1	3.1
ESTA COMPLETO	11	55.0	1	5.0	2	28.6	2	28.6	1	20.0	1	20.0	14	43.8	4	12.4
SE REvisa CON PERIODICIDAD	12	60.0	—	—	4	57.1	—	—	1	20.0	1	20.0	17	53.1	1	3.1

TABLA 21

Solo el 56.2% mantiene un programa de adiestramiento y de éste, solo el 43.8% lo considera completo. Algunas empresas manifestaron no tener nada previamente elaborado, pero que sobre la marcha adiestraban a su personal.

B ) PROGRAMAS QUE ASEGUREN LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS

FABRICAS DE	PAPEL				CELULOSA				CELULOSA Y PAPEL				TABULACION GENERAL			
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%
SE TIENE ESTABLECIDO	13	65.0	7	35.0	3	42.9	4	57.1	4	80.0	1	20.0	20	62.5	12	37.5
SE PIENSA ESTABLECER	3	15.0	4	20.0	—	—	4	57.1	1	20.0	—	—	4	12.5	8	25.0
SE UTILIZA	13	65.0	—	—	3	42.9	—	—	3	60.0	1	20.0	19	51.4	1	3.1
ESTA COMPLETO	10	50.0	3	15.0	1	14.3	2	28.6	2	40.0	2	40.0	13	40.0	7	21.9
SE REVISAS CON PERIODICIDAD	12	60.0	1	5.0	3	42.9	—	—	2	40.0	2	40.0	17	53.1	3	9.4

TABLA 22

Este punto como el anterior, en solo el 62.5% tiene algo establecido pero sin darle la importancia debida como lo mencionaron las propias empresas encuestadas al manifestar que lo único que les importaba era que el trabajador aprendiera solo lo más necesario de manera que lo ayudara a sacar adelante el puesto.

C) PROGRAMAS QUE GENEREN CAMBIOS EN LA PERSONALIDAD DEL PERSONAL

FABRICAS DE	PAPEL				CELULOSA				CELULOSA Y PAPEL				TABULACION GENERAL			
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%
SE TIENE ESTABLECIDO	2	10.0	18	90.0	1	14.3	6	85.7	4	80.0	1	20.0	7	21.9	25	78.1
SE PIENSA ESTABLECER	9	45.0	9	45.0	—	—	6	85.7	1	20.0	—	—	10	31.2	15	46.9
SE UTILIZA	2	10.0	—	—	1	14.3	—	—	4	80.0	—	—	7	21.9	—	—
ESTA COMPLETO	1	5.0	1	5.0	1	14.3	—	—	2	40.0	2	40.0	4	12.3	3	9.4
SE REvisa CON PERIODICIDAD	2	10.0	—	—	1	14.3	—	—	3	60.0	1	20.0	6	18.8	1	3.1

TABLA 23

Este tipo de programas es casi desconocido para las empresas, solo el 21.9% los tiene establecidos y el 9.4% no los tiene completos. Esto nos presenta una vez más el desconocimiento que existe en esta rama industrial de lo que es una adecuada administración de los recursos humanos.

D) SISTEMAS DE MEDICION Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

FABRICAS DE	PAPEL				CELULOSA				CELULOSA Y PAPEL				TABULACION GENERAL			
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%
SE TIENE ESTABLECIDO	7	35.0	13	65.0	3	42.9	4	57.1	4	80.0	1	20.0	14	43.7	18	56.3
SE PIENSA ESTABLECER	6	30.0	7	35.0	—	—	4	57.1	—	—	1	20.0	6	18.8	12	37.5
SE UTILIZA	7	35.0	—	—	3	42.9	—	—	4	80.0	—	—	14	43.7	—	—
ESTA COMPLETO	6	30.0	1	5.0	2	28.6	1	14.3	3	60.0	1	20.0	11	34.3	3	9.4
SE REVISACON PERIODICIDAD	6	30.0	1	5.0	2	28.6	1	14.3	4	80.0	—	—	12	37.5	2	6.2

TABLA 24

El 43.7% de las empresas cuenta con sistemas de calificación de méritos, pero cabe mencionar que los utiliza solo para determinar quienes son los mejores o peores elementos y solo en algunos casos para otorgar ascensos o premios. Lo que demuestra que no tienen bien definido el objetivo de estos sistemas; ésto sin contar el 56.3% que no tiene establecido nada al respecto.

A) SISTEMAS DE ENCUESTAS Y SUGERENCIAS

FABRICAS DE	P A P E L				C E L U L O S A				CELULOSA Y PAPEL				TABULACION GENERAL			
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%
SE TIENE ESTABLECIDO	15	75.0	5	25.0	4	57.1	3	42.9	4	80.0	1	20.0	23	71.9	9	28.1
SE PIENSA ESTABLECER	—	—	5	25.0	—	—	3	42.9	—	—	1	20.0	—	—	9	28.1
SE UTILIZA	15	75.0	—	—	4	57.1	—	—	4	80.0	—	—	23	71.9	—	—
ESTA COMPLETO	6	30.0	9	45.0	1	14.3	3	42.8	2	40.0	2	40.0	9	28.1	14	43.8
SE REVIS A CON PERIODICIDAD	11	55.0	4	20.0	3	42.8	1	14.3	4	80.0	—	—	18	56.3	5	15.6

TABLA 25

El sistema de encuestas y sugerencias lo tiene establecido el 71.9% de las empresas y de éstas el 43.8% no lo considera completo y solo el 56.3% lo revisa periódicamente. Lo que viene a demostrar el tipo de fallas que está cometiendo esta industria en la administración de sus recursos humanos.

B) REALIZACION DE ACTIVIDADES ENFOCADAS A ACUERDOS DE CONTRATOS COLECTIVOS

FABRICAS DE	P A P E L				C E L U L O S A				CELULOSA Y PAPEL				TABULACION GENERAL			
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%
SE TIENE ESTABLECIDO	18	90.0	2	10.0	6	85.7	1	14.3	5	100.0	—	—	29	90.6	3	9.4
SE PIENSA ESTABLECER	1	5.0	1	5.0	1	14.3	—	—	—	—	—	—	2	6.3	1	3.1
SE UTILIZA	18	90.0	—	—	6	85.7	—	—	5	100.0	—	—	29	90.6	—	—
ESTA COMPLETO	15	75.0	3	15.0	3	42.8	3	42.8	4	80.0	1	20.0	22	68.7	7	21.9
SE REVISAS CON PERIODICIDAD	17	85.0	1	5.0	6	85.7	—	—	5	100.0	—	—	28	87.5	1	3.1

TABLA 26

Debido a que la mayoría del personal de estas industrias es sindicalizado, el 90.6% realiza actividades de negociación del contrato colectivo de trabajo y solo el 68.7% las considera completas y el 87.5% las revisa con periodicidad.

C) ASISTENCIA LEGAL EN LAS RELACIONES OBRERO — PATRONALES

FABRICAS DE	PAPEL				CELULOSA				CELULOSA Y PAPEL				TABULACION GENERAL			
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%
SE TIENE ESTABLECIDO	15	75.0	5	25.0	3	42.9	4	57.1	5	100.0	—	—	23	71.9	9	28.1
SE PIENSA ESTABLECER	2	10.0	3	15.0	—	—	4	57.1	—	—	—	—	2	6.2	7	21.9
SE UTILIZA	14	70.0	1	5.0	3	42.9	—	—	5	100.0	—	—	22	68.8	1	3.1
ESTA COMPLETO	13	65.0	2	10.0	2	28.6	1	14.3	3	60.0	2	40.0	18	56.4	5	15.5
SE REVISAS CON PERIODICIDAD	13	65.0	2	10.0	3	42.9	—	—	5	100.0	—	—	21	65.6	2	6.3

TABLA 27

El 71.9% de las empresas cuenta con asesoría legal al respecto, mientras que el porcentaje restante resuelve por sí mismo los problemas-- que se derivan de la relación obrero-patronal. Las empresas productoras de celulosa y papel son las que en su totalidad tienen este servicio pero solo el 60% la considera completa; siguiéndoles las de papel y celulosa con un 75 y un 42.9% respectivamente.

D) ESTABLECER Y MANTENER ACTUALIZADOS LOS CANALES DE COMUNICACION

FABRICAS DE	P A P E L				C E L U L O S A				CELULOSA Y P A P E L				TABULACION GENERAL			
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%
SE TIENE ESTABLECIDO	12	60.0	8	40.0	2	28.6	5	71.4	4	80.0	1	20.0	18	56.3	14	43.7
SE PIENSA ESTABLECER	1	5.0	7	35.0	—	—	5	71.4	1	20.0	—	—	2	6.2	12	37.5
SE UTILIZA	12	60.0	—	—	2	28.6	—	—	4	80.0	—	—	18	56.3	—	—
ESTA COMPLETO	7	35.0	5	25.0	1	14.3	1	14.3	3	60.0	1	20.0	11	34.4	7	21.9
SE REVISIA CON PERIODICIDAD	10	50.0	2	10.0	2	28.6	—	—	3	60.0	1	20.0	15	46.9	3	9.4

TABLA 28

A pesar de que la comunicación es un factor fundamental en cualquier empresa solo el 56.3% del total general cuenta con sistemas actualizados de comunicación y únicamente el 34.4% los considera completos. Con ésto queda demostrado que ni las grandes industrias mantienen -- adecuados canales de comunicación, punto importante no solo para una buena administración de personal sino también para una buena organización en general.

A) CUMPLIMIENTO Y ADECUADA ADMINISTRACION DE PRESTACIONES

FABRICAS DE	P A P E L				C E L U L O S A				CELULOSA Y PAPEL				TABULACION GENERAL			
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%
SE TIENE ESTABLECIDO	20	100.0	—	—	7	100.0	—	—	5	100.0	—	—	32	100.0	—	—
SE PIENSA ESTABLECER	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
SE UTILIZA	20	100.0	—	—	7	100.0	—	—	5	100.0	—	—	32	100.0	—	—
ESTA COMPLETO	18	90.0	2	10.0	7	100.0	—	—	5	100.0	—	—	30	93.7	2	6.3
SE REVIS A CON PERIODICIDAD	19	95.0	1	5.0	7	100.0	—	—	5	100.0	—	—	31	96.9	1	3.1

TABLA 29

Este punto no presenta mayores problemas ya que el 100% de las -- empresas considera adecuada su administración de prestaciones. Cabe mencionar que en su mayoría se refieren a las plasmadas por la ley, la cual en este aspecto es muy clara.

B) REALIZACION DE ESTUDIOS TENDIENTES A MEJORAR O ESTABLECER PRESTACIONES

FABRICAS DE	P A P E L				C E L U L O S A				C E L U L O S A Y P A P E L				T A B U L A C I O N G E N E R A L			
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%
SE TIENE ESTABLECIDO	12	60.0	8	40.0	2	28.6	5	71.4	4	80.0	1	20.0	18	56.3	14	43.7
SE PIENSA ESTABLECER	3	15.0	5	25.0	—	—	5	71.4	1	20.0	—	—	4	12.5	10	31.2
SE UTILIZA	12	60.0	—	—	2	28.6	—	—	3	60.0	1	20.0	17	53.2	1	3.1
ESTA COMPLETO	9	45.0	3	15.0	2	28.6	—	—	2	40.0	2	40.0	13	40.7	5	15.6
SE REVISA CON PERIODICIDAD	11	55.0	1	5.0	2	28.6	—	—	4	80.0	—	—	17	53.2	1	3.1

TABLA 30

El 56.3% de empresas realiza estudios tendientes a mejorar sus prestaciones, de éstas solo un 15.6% no los considera completos con base en sus necesidades. Esto resalta más el 100% de la Tabla anterior, en la que solo se basan las prestaciones otorgadas y mencionadas por la ley.

A) MANTENER PROGRAMAS Y ACTIVIDADES PARA ASEGURAR LA SALUD

FABRICAS DE	PAPEL				CELULOSA				CELULOSA Y PAPEL				TABULACION GENERAL			
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%
SE TIENE ESTABLECIDO	18	90.0	2	10.0	7	100.0	—	—	5	100.0	—	—	30	93.7	2	6.3
SE PIENSA ESTABLECER	1	5.0	1	5.0	—	—	—	—	—	—	—	—	1	3.1	1	3.1
SE UTILIZA	18	90.0	—	—	7	100.0	—	—	5	100.0	—	—	30	93.7	—	—
ESTA COMPLETO	14	70.0	4	20.0	4	57.1	3	42.9	5	100.0	—	—	23	71.8	7	21.9
SE REVISAS CON PERIODICIDAD	17	85.0	1	5.0	6	85.7	1	14.3	5	100.0	—	—	28	87.5	2	6.2

TABLA 31

Este punto aunque lo menciona claramente la Ley, el 6.3% no tiene establecido nada al respecto, lo que demuestra aún fallas si contamos que el 21.9% que no considera completo los programas de este tipo, pero es importante mencionar que el 93.7% que cuenta con ellos los utiliza.

B) MANTENER PROGRAMAS Y ACTIVIDADES PARA ELIMINAR ACCIDENTES

FABRICAS DE	PAPEL				CELULOSA				CELULOSA Y PAPEL				TABULACION GENERAL			
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%
SE TIENE ESTABLECIDO	17	85.0	3	15.0	7	100.0	—	—	5	100.0	—	—	29	90.6	3	9.4
SE PIENSA ESTABLECER	1	5.0	2	10.0	—	—	—	—	—	—	—	—	1	3.1	2	6.3
SE UTILIZA	17	85.0	—	—	17	100.0	—	—	5	100.0	—	—	29	90.6	—	—
ESTA COMPLETO	14	70.0	3	15.0	4	57.1	3	42.9	4	80.0	1	20.0	22	68.7	7	21.9
SE REVISAS CON PERIODICIDAD	16	80.0	1	5.0	6	85.7	1	14.3	5	100.0	—	—	27	84.4	2	6.2

TABLA 32

Como podemos observar en los tres tipos de empresa se encuentran establecidos programas tendientes a eliminar o disminuir los accidentes de trabajo, representado por el 90.6% del total aunque de éstos solo el 68.7% lo considere completo. Lo que demuestra que aún existen detalles que afinar en este punto.

ELABORACION DE PLANES PARA LA ACTUALIZACION  
DE LAS TECNICAS DE PERSONAL

FABRICAS DE	P A P E L				C E L U L O S A				C E L U L O S A Y P A P E L				T A B U L A C I O N G E N E R A L			
	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%	SI	%	NO	%
SE TIENE ESTABLECIDO	14	70.0	6	30.0	2	28.6	5	71.4	3	60.0	2	40.0	19	59.4	13	40.6
SE PIENSA ESTABLECER	5	25.0	1	5.0	3	42.8	2	28.6	2	40.0	—	—	10	31.2	3	9.4
SE UTILIZA	14	70.0	—	—	2	28.6	—	—	3	60.0	—	—	19	59.4	—	—
ESTA COMPLETO	7	35.0	7	35.0	2	28.6	—	—	2	40.0	1	20.0	11	34.4	8	25.0
SE REVIS A CON PERIODI C I D A D	14	70.0	—	—	2	28.6	—	—	2	40.0	1	20.0	18	56.3	1	3.1

TABLA 33

Apenas un 59.4% tiene establecido un plan para actualizar sus funciones de personal, pero el problema radica en que un 25.0% considere inadecuados e incompletos estos planes de actualización; lo que demuestra que no existe en esta industria la plena conciencia de lo importante que es estar al día en la administración de personal.

## A) PORCENTAJE EN QUE ALCANZAN SUS OBJETIVOS LAS EMPRESAS

FABRICAS DE	PAPEL		CELULOSA		CELULOSA Y PAPEL		TABULACION GENERAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
MENOS DE 40 %	—	—	—	—	—	—	—	—
DE 40 AL 60 %	—	—	1	14.3	—	—	1	3.1
DE 61 AL 80 %	8	40.0	1	14.3	3	60.0	12	37.5
DE 81 AL 100 %	12	60.0	5	71.4	2	40.0	19	59.4
TOTAL	20	100 %	7	100 %	5	100 %	32	100 %

TABLA 34

El 59.4% del total de empresas alcanza sus objetivos generales entre el 81 y 100% registrándose el porcentaje más alto en las productoras de celulosa, seguidas por las de papel y las integradas respectivamente. Estos porcentajes demuestran que su desarrollo como industria va por buen camino con base en las características y necesidades propias de cada una de ellas.

B) PORCENTAJE EN QUE EL AREA DE PERSONAL CONTRIBUYE A LA OBTENCION DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

FABRICAS DE	P A P E L		C E L U L O S A		C E L U L C S A Y P A P E L		T A B U L A C I O N G E N E R A L	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
MENOS DE 40 %	2	10.0	2	28.6	4	80.0	8	25.0
DE 41 AL 60 %	2	10.0	1	14.2	—	—	3	9.4
DE 61 AL 80 %	8	40.0	2	28.6	1	20.0	11	34.4
DE 81 AL 100 %	8	40.0	2	28.6	—	—	10	31.2
T O T A L	20	100 %	7	100 %	5	100 %	32	100 %

TABLA 35

Este Cuadro nos ayuda a formarnos una idea de la importancia que se le atribuye al área de personal en la consecución de los objetivos generales y la información obtenida ha sido satisfactoria ya que los porcentajes más altos se registraron en los intervalos de 61 a 80 y de 81 a 100% con un 34.4% y un 31.2% respectivamente.

## C) IMAGEN QUE TIENE EN LA EMPRESA EL AREA DE PERSONAL

FABRICAS DE	PAPEL		CELULOSA		CELULOSA Y PAPEL		TABULACION GENERAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
AMPLIAMENTE CONOCIDA	7	35.0	1	14.3	1	20.0	9	28.1
ACEPTADA	13	65.0	5	71.4	4	80.0	22	68.8
DISCUTIDA	—	—	1	14.3	—	—	1	3.1
NEGATIVA	—	—	—	—	—	—	—	—
TOTAL	20	100%	7	100%	5	100%	32	100%

TABLA 36

Aquí se demuestra el papel que juega el área de personal en estas industrias y observamos que en solo el 28.1% es ampliamente reconocida y en el 68.8% es aceptada; lo que viene a demostrar que el área viene ganando terreno en estas empresas, pero necesita más impulso por parte de los encargados de realizar la función de recursos humanos.

## CONCLUSIONES

Con base en lo expresado anteriormente y en los resultados obtenidos, nos encontramos en condiciones de poder dar una opinión, en lo que respecta a la administración de los recursos humanos y su estructuración dentro de la industria papelerera mexicana.

La función de personal en la industria que nos atañe, dista mucho de ser completa y adecuada. La realidad de esta industria, es que en términos generales, no se le da una debida atención al elemento tan importante que constituye el factor humano. En todas las empresas se lleva algo de cada función de personal, pero, no de una manera correcta y acorde con la realidad, en otras palabras, no se le esta dando la importancia que merece el hombre como elemento productivo que es, y consecuentemente de ello se derivan una serie de problemas como los mencionados en el capítulo referente a la identificación del problema, mismos que afectan de manera negativa a toda la organización en su conjunto.

De esta forma podemos decir también, que nuestra hipótesis fue comprobada, gracias a una serie de factores que se pudieron determinar, mismos que a continuación mencionaremos:

1. El número de personas que se encargan de las funciones de personal y que no cuentan con una profesión -

es considerable. Esto sin tomar en cuenta, a las empresas que tienen en ésta área a profesionistas técnicos como: contadores públicos, ingenieros y otros, con un porcentaje también alto.

2. No cuentan con una verdadera y completa planificación de sus recursos humanos. Del 75% de empresas encuestadas, sólo un 46% considera "completos" sus inventarios de personal.
3. La administración de sueldos y salarios en lo referentes a la descripción y valuación de puestos, así como de sistemas de incentivos adicionales y realización de encuestas regionales para adecuar las escalas salariales, es muy pobre y consideramos que no se dan en forma correcta y eficiente.
4. El proceso de reclutamiento y selección de personal no es realizado por las empresas, sino por el sindicato en un gran porcentaje, concretándose a una solicitud, una entrevista y en algunos casos, se les hace a los candidatos un exámen sobre conocimientos generales. Otras empresas recurren a agencias de colocación.
5. El adiestramiento y la capacitación, son realizados sobre la marcha sin un programa previamente estructurado en forma correcta, ya que sólo se reduce a las tareas o actividades más sobresalientes, pero, -

no las más necesarias que cada puesto requiere como mínimo.

6. Sus relaciones con el personal no son las más adecuadas, en lo que se refiere a la comunicación, como -- podemos apreciar, del 71.9% que cuenta con sistemas -- de encuestas y sugerencias sólo el 28.1% lo considera completo. Por otro lado, del 56.3% de empresas -- que cuentan con canales de comunicación, sólo el 34.4% los tiene completos.
7. Sólo un poco más del 50% de las empresas, realiza -- estudios para mejorar sus prestaciones, en la mayo-- ría únicamente procuran tener las que otorga la ley, esto sin considerar al 15.6% que no tienen completos estos estudios.
8. En lo que respecta a la higiene y seguridad, según -- datos obtenidos, las empresas en cuestión, presentan una situación más o menos adecuada. Y decimos más o -- menos, porque sólo un poco más del 90% cuenta con -- programas al respecto y de éste únicamente el 70% -- aproximadamente lo considera completo, lo que demues -- tra que aún les falta algo que hacer en éste punto.
9. En lo que se refiere a la revisión y actualización -- de las técnicas de personal, sólo un 59.4% tiene es -- tablecido algo y de éste sólo un 25% lo considera -- completo.

Tomando en cuenta los puntos anteriores, podemos decir, que comprobamos la hipótesis presentada en este trabajo, ya que como podemos observar, la función de personal en la industria en cuestión, no se encuentra estructurada debidamente en cuanto a los recursos y técnicas necesarias para su adecuado funcionamiento. Y es por esta razón como punto principal, que la función de personal se da en forma incompleta, profesional y técnicamente.

Una buena administración de personal es muy importante, no sólo para las grandes empresas, sino también para las medianas y pequeñas. Consideramos que siempre se deben dar todas y cada una de las funciones de personal, sin tomar en cuenta la magnitud de la empresa, porque con más o menos, todas trabajan con y a través de seres humanos que son, como ya se mencionó al principio del presente trabajo, el recurso más importante con que pueden contar las organizaciones.

Afortunadamente la industria papelera mexicana, se encuentra en una etapa de transición, que le permitirá estructurar de una mejor manera, la función de personal que este acorde a sus necesidades concretas como industria.

Para lograr un mejor desarrollo de la administración de los recursos humanos, es necesario que los empresarios aquí involucrados, tomen consciencia de la importancia real que representa el elemento humano en sus empresas, procurando tener al frente del área de personal a gente --

especializada y competente, que lleve a cabo una adecuada administración de la misma.

Esta es una tarea que corresponde al licenciado en administración, él cual puede por un lado, reivindicar su profesión ante las empresas, y por otro, lograr dar la importancia que merece el elemento humano dentro de la industria, puesto que consideramos que es el profesionista que mejor encaja en el área de personal.

Con base a lo anterior, podemos resumir: primero, que el desarrollo de la administración de recursos humanos en esta rama industrial, no ha sido proporcional al desarrollo que ha tenido esta como industria. A estas empresas de celulosa y papel, les queda mucho camino que recorrer para alcanzar una buena, adecuada y actualizada administración de sus recursos humanos.

Como segundo punto podemos decir, que la industria papelera es un campo bastante extenso para que el licenciado en administración se desarrolle en el área de las relaciones industriales y colabore en todo lo que sea posible con la industria a lograr aplicar en forma más profesional y eficiente la administración de sus recursos humanos, que como se mencionó en un principio, son de una magnitud considerable, logrando así mejores beneficios para la empresa, el trabajador y para el país que es en última instancia el que más lo necesita.

# ANEXO A

CUESTIONARIO

1. DATOS GENERALES

Nombre de la Empresa \_\_\_\_\_

Domicilio:

a) Oficinas \_\_\_\_\_ Tel. \_\_\_\_\_

b) Fábrica(s) \_\_\_\_\_ Tel. \_\_\_\_\_

c) Personal Ocupado: \_\_\_\_\_

1. Antigüedad de la empresa:

a) Menos de 5 años ( ) b) De 5 a 10 años ( ) c) Más de 10 años ( )

2. Capital Social:

a) Menos \$ 10 millones b) De 10 a 20 Mils. c) Hasta 40 millones

3. ¿ Quién dirige la empresa es ?

_____ NOMBRE	_____ PUESTO	_____ PROFESION
-----------------	-----------------	--------------------

4. ¿ Quién dirige la función de personal es ?

_____ NOMBRE	_____ PUESTO	_____ PROFESION
-----------------	-----------------	--------------------

5. ¿ Reporta directamente a ?

_____ DIRECTOR GENRAL.	_____ SUBDIRECTOR	_____ GTE. GENERAL
---------------------------	----------------------	-----------------------

6. ¿ Puestos que dependen directamente de él ?

_____	_____	_____
_____	_____	_____

## II. PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS

## 1. Inventario de personal.

- |  |   |
|--|---|
| a) Esta establecido algo-<br>al respecto. SI NO  | b) Se ha pensado establecer.<br>SI NO   |
| c) Se considera que esta-<br>completo. SI NO   | d) Se utiliza.<br>SI NO                 |
| e) Esta actualizado.<br>SI NO  | f) Se revisa con periodicidad.<br>SI NO |
| g) Cuando se reviso la última vez.<br>Menos de 6 meses ( ) De 6 a 1 año ( ) Más de 1 año ( ) |   |

## 2. Políticas de personal.

- |  |   |
|--|---|
| a) Esta establecido algo-<br>al respecto. SI NO  | b) Se ha pensado establecer.<br>SI NO   |
| c) Se considera que esta-<br>completo. SI NO   | d) Se utiliza.<br>SI NO                 |
| e) Esta actualizado.<br>SI NO  | f) Se revisa con periodicidad.<br>SI NO |
| g) Cuando se revisó la última vez.<br>Menos de 6 meses ( ) De 6 a 1 año ( ) Más de 1 año ( ) |   |

## 3. Sistemas de incentivos.

- |  |   |
|--|---|
| a) Esta establecido algo-<br>al respecto. SI NO  | b) Se ha pensado establecer.<br>SI NO   |
| c) Se considera que esta-<br>completo. SI NO   | d) Se utiliza.<br>SI NO                 |
| e) Esta actualizado.<br>SI NO  | f) Se revisa con periodicidad.<br>SI NO |
| g) Cuando se revisó la última vez.<br>Menos de 6 meses ( ) De 6 a 1 año ( ) Más de 1 año ( ) |   |

III. ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.

1. Análisis de puestos.

- |   |   |
|---|---|
| a) Esta establecido algo-<br>al respecto. SI NO | b) Se ha pensado establecer.<br>SI NO   |
| c) Se considera que esta-<br>completo. SI NO    | d) Se utiliza.<br>SI NO                 |
| e) Esta actualizado.<br>SI NO                   | f) Se revisa con periodicidad.<br>SI NO |
- g) Cuando se revisó la ultima vez.  
Menos de 6 meses ( ) De 6 a 1 año ( ) Más de 1 año ( )

2. Métodos de valuación de puestos.

- |   |   |
|---|---|
| a) Esta establecido algo-<br>al respecto. SI NO | b) Se ha pensado establecer.<br>SI NO   |
| c) Se considera que esta-<br>completo. SI NO    | d) Se utiliza.<br>SI NO                 |
| e) Esta actualizado.<br>SI NO                   | f) Se revisa con periodicidad.<br>SI NO |
- g) Cuando se revisó la última vez.  
Menos de 6 meses ( ) De 6 a 1 año ( ) Más de 1 año ( )

3. Administración de sueldos y salarios.

- |   |   |
|---|---|
| a) Esta establecido algo-<br>al respecto. SI NO | b) Se ha pensado establecer.<br>SI NO   |
| c) Se considera que esta-<br>completo. SI NO    | d) Se utiliza.<br>SI NO                 |
| e) Esta actualizado.<br>SI NO                   | f) Se revisa con periodicidad.<br>SI NO |
- g) Cuando se revisó la última vez.  
Menos de 6 meses ( ) De 6 a 1 año ( ) Más de 1 año ( )

IV. SELECCION DE PERSONAL.

1. Reclutamiento de personal.

- |  |   |
|--|---|
| a) Esta establecido algo-<br>al respecto. SI NO  | b) Se ha pensado establecer.<br>SI NO   |
| c) Se considera que esta-<br>completo. SI NO   | d) Se utiliza.<br>SI NO                 |
| e) Esta actualizado.<br>SI NO  | f) Se revisa con periódicidad.<br>SI NO |
| g) Cuando se revisó la última vez.<br>Menos de 6 meses ( ) De 6 a 1 año ( ) Más de 1 año ( ) |   |

2. Entrevistas.

- |  |   |
|--|---|
| a) Esta establecido algo-<br>al respecto. SI NO  | b) Se ha pensado establecer.<br>SI NO   |
| c) Se considera que esta-<br>completo. SI NO   | d) Se utiliza.<br>SI NO                 |
| e) Esta actualizado.<br>SI NO  | f) Se revisa con periódicidad.<br>SI NO |
| g) Cuando se revisó la última vez.<br>Menos de 6 meses ( ) De 6 a 1 año ( ) Más de 1 año ( ) |   |

3. Exámenes psicológicos, de habilidad y conocimientos.

- |  |   |
|--|---|
| a) Esta establecido algo-<br>al respecto. SI NO  | b) Se ha pensado establecer.<br>SI NO   |
| c) Se considera que esta-<br>completo. SI NO   | d) Se utiliza.<br>SI NO                 |
| e) Esta actualizado.<br>SI NO  | f) Se revisa con periódicidad.<br>SI NO |
| g) Cuando se revisó la última vez.<br>Menos de 6 meses ( ) De 6 a 1 año ( ) Más de 1 año ( ) |   |

4. Investigación de antecedentes de los candidatos.

- |   |   |
|---|---|
| a) Esta establecido algo-<br>al respecto. SI NO | b) Se ha pensado establecer.<br>SI NO   |
| c) Se considera que esta-<br>completo. SI NO    | d) Se utiliza.<br>SI NO                 |
| e) Esta actualizado.<br>SI NO                   | f) Se revisa con periodicidad.<br>SI NO |
- g) Cuando se revisó la última vez.  
Menos de 6 meses ( ) De 6 a 1 año ( ) Más de 1 año ( )

5. Examen médico.

- |   |   |
|---|---|
| a) Esta establecido algo-<br>al respecto. SI NO | b) Se ha pensado establecer.<br>SI NO   |
| c) Se considera que esta-<br>completo. SI NO    | d) Se utiliza.<br>SI NO                 |
| e) Esta actualizado.<br>SI NO                   | f) Se revisa con periodicidad.<br>SI NO |
- g) Cuando se revisó la última vez.  
Menos de 6 meses ( ) De 6 a 1 año ( ) Más de 1 año ( )

6. Contratación.

- |   |   |
|---|---|
| a) Esta establecido algo-<br>al respecto. SI NO | b) Se ha pensado establecer.<br>SI NO   |
| c) Se considera que esta-<br>completo. SI NO    | d) Se utiliza.<br>SI NO                 |
| e) Esta actualizado.<br>SI NO                   | f) Se revisa con periodicidad.<br>SI NO |
- g) Cuando se revisó la última vez.  
Menos de 6 meses ( ) De 6 a 1 año ( ) Más de 1 año ( )

V. ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.

1. Programas de adiestramiento.

- |   |   |
|---|---|
| a) Esta establecido algo-<br>al respecto. SI NO | b) Se ha pensado establecer.<br>SI NO   |
| c) Se considera que esta-<br>completo. SI NO    | d) Se utiliza.<br>SI NO                 |
| e) Esta actualizado.<br>SI NO                   | f) Se revisa con periodicidad.<br>SI NO |
- g) Cuando se revisó la última vez.  
Menos de 6 meses ( ) De 6 a 1 año ( ) Más de 1 año ( )

2. Programas de capacitación.

- |   |   |
|---|---|
| a) Esta establecido algo-<br>al respecto. SI NO | b) Se ha pensado establecer.<br>SI NO   |
| c) Se considera que esta-<br>completo. SI NO    | d) Se utiliza.<br>SI NO                 |
| e) Esta actualizado.<br>SI NO                   | f) Se revisa con periodicidad.<br>SI NO |
- g) Cuando se revisó la última vez.  
Menos de 6 meses ( ) De 6 a 1 año ( ) Más de 1 año ( )

VI. SEGURIDAD E HIGIENE.

1. Programas de higiene industrial.

- |   |   |
|---|---|
| a) Esta establecido algo-<br>al respecto. SI NO | b) Se ha pensado establecer.<br>SI NO   |
| c) Se considera que esta-<br>completo. SI NO    | d) Se utiliza.<br>SI NO                 |
| e) Esta actualizado.<br>SI NO                   | f) Se revisa con periódicidad.<br>SI NO |
- g) Cuando se revisó la última vez.  
Menos de 6 meses ( ) De 6 a 1 año ( ) Más de 1 año ( )

2. Programas de seguridad industrial.

- |   |   |
|---|---|
| a) Esta establecido algo-<br>al respecto. SI NO | b) Se ha pensado establecer.<br>SI NO   |
| c) Se considera que esta-<br>completo. SI NO    | d) Se utiliza.<br>SI NO                 |
| e) Esta actualizado.<br>SI NO                   | f) Se revisa con periódicidad.<br>SI NO |
- g) Cuando se revisó la última vez.  
Menos de 6 meses ( ) De 6 a 1 año ( ) Más de un año ( )

3. Servicio médico.

- |   |   |
|---|---|
| a) Esta establecido algo-<br>al respecto. SI NO | b) Se ha pensado establecer.<br>SI NO   |
| c) Se considera que esta-<br>completo. SI NO    | d) Se utiliza.<br>SI NO                 |
| e) Esta actualizado.<br>SI NO                   | f) Se revisa con periódicidad.<br>SI NO |
- g) Cuando se revisó la última vez.  
Menos de 6 meses ( ) De 6 a 1 año ( ) Más de 1 año ( )

VII. SERVICIOS AL PERSONAL.

1. ¿ Cuentan con servicio de comedor ?

SI

NO

2. ¿ Llevan a cabo actividades deportivas, culturales y recreativas para sus empleados ?

SI

NO

3. ¿ Cuenta el trabajador con un seguro de vida ?

SI

NO

4. ¿ Proporcionan becas de algún tipo a sus empleados ?

SI

NO

5. ¿ Se les proporciona servicio de transporte ?

SI

NO

VIII. RELACIONES CON EL PERSONAL.

1. Sistemas de quejes y sugerencias.

a) Esta establecido algo-  
al respecto. SI NO

b) Se ha pensado establecer.  
SI NO

c) Se considera que esta-  
completo. SI NO

d) Se utiliza.  
SI NO

e) Esta actualizado.  
SI NO

f) Se revisa con periodicidad.  
SI NO

g) Cuando se revisó la última vez.

Menos de 6 meses ( ) De 6 a 1 año ( ) Más de 1 año ( )

2. Revisión de contratos de trabajo.

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| a) Esta establecido algo-<br>al respecto. SI NO | b) Se ha pensado establecer.<br>SI NO |
| c) Se considera que esta-<br>completo. SI NO    | d) Se utiliza.<br>SI NO               |
| e) Esta actualizado.<br>SI NO                   | f) Se revisa periódicamente.<br>SI NO |
- g) Cuando se revisó la última vez.  
Menos de 6 meses ( ) De 6 a 1 año ( ) Más de 1 año ( )

3. Reglamento interior de trabajo.

- |   |   |
|---|---|
| a) Esta establecido algo-<br>al respecto. SI NO | b) Se ha pensado establecer.<br>SI NO   |
| c) Se considera que esta-<br>completo. SI NO    | d) Se utiliza.<br>SI NO                 |
| e) Esta actualizado.<br>SI NO                   | f) Se revisa con periodicidad.<br>SI NO |
- g) Cuando se revisó la última vez.  
Menos de 6 meses ( ) De 6 a 1 año ( ) Más de 1 año ( ).

4. Sindicato.( relaciones )

- |   |   |
|---|---|
| a) Esta establecido algo-<br>al respecto. SI NO | b) Se ha pensado establecer.<br>SI NO   |
| c) Se considera que esta-<br>completo. SI NO    | d) Se utiliza.<br>SI NO                 |
| e) Esta actualizado.<br>SI NO                   | f) Se revisa con periodicidad.<br>SI NO |
- g) Cuando se revisó la última vez.  
Menos de 6 meses ( ) De 6 a 1 año ( ) Más de 1 año ( )

IX. ASPECTOS IMPORTANTES NO TRATADOS.

1. ¿ Mencione usted aspectos importantes que no hayan sido tratados en este cuestionario en relación a la empresa ?

---

---

---

---

---

X. COMENTARIOS A LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

1. ¿ Mencione en forma breve y con toda objetividad, la forma como considere usted que se esta llevando la admon. de los Recursos Humanos en la empresa y su evaluación y --revisión.?

---

---

---

---

---

ENTREVISTADO

FECHA DE LA ENTREVISTA

---

---

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CUESTIONARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
SOBRE LA FUNCION DE PERSONAL.

I. SOBRE ASPECTOS GENERALES.

- Número de trabajadores:                      Antigüedad de la empresa:
- ( ) Menos de 100                                      ( ) Menos de 5 años
  - ( ) De 100 a 500                                      ( ) De 5 a 10 años
  - ( ) De 501 a 1000                                    ( ) Más de 10 años
  - ( ) Más de 1000

- Quién dirige la empresa es:

NACIONALIDAD	EDAD	PROFESION
_____	_____	_____

- Quién dirige la función de personal es:

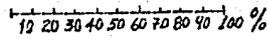
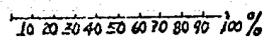
NACIONALIDAD	EDAD	PROFESION
_____	_____	_____

- Nivel superior a que reporta el área de personal:

- ( ) Dirección General
- ( ) Finanzas
- ( ) Producción
- ( ) Administrativa
- ( ) Otra \_\_\_\_\_

- En que grado considera la eficiencia del área de personal.

En que grado considera que se dan las funciones de personal.



## II. REFERENTE A LAS FUNCIONES DE PERSONAL.

	SE TIENE ESTABLECIDO.		SE PIERNA ESTABLECER.		SE UTILIZA.		ESTA COMPLETO.		SE LEVANTA CON PERIODICIDAD.		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>Planeación de Recursos Humanos:</b>											
- Inventario de personal en el que se comprendan las experiencias, habilidades y conocimientos actualizado en el trabajo.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Administración de Sueldos y Salarios.</b>											
- Descripción de puestos en el que se incluyan las obligaciones, responsabilidades, tareas, condiciones de trabajo y otros aspectos de la unidad.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
- Determinación de sueldos y salarios de puestos en base a los métodos de valuación más convenientes.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
- Determinación de sistemas de remuneración e incentivos adicionales, en base a la naturaleza del trabajo.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
- Realización de encuestas regionales de salarios para adecuar las escalas salariales a las condiciones del mercado y costo de la vida.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
<b>Reclutamiento y Selección de Personal.</b>											
- Mantener un programa de reclutamiento que permita evaluar las fuentes y utilizar las más convenientes, asegurando la suficiente mano de obra disponible.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
- Mantener un programa de selección que se ajuste a las características humanas que se requieren en los diferentes puestos y que permita tener actualizado el proceso de selección.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
- Aplicar un proceso de selección a fin de que la información que se tenga de cada candidato sea la más amplia posible, entre los elementos que lo integran están: las entrevistas, pruebas psicológicas, exámenes de conocimientos, examen médico y investigación socioeconómica.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
- Realización de las actividades referentes a la contratación y registro de los nuevos elementos de forma tal que se cubran todos los aspectos legales y administrativos.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

## Entrenamiento.

	SE TIENE ESTABLECIDO.		SE PIENSA ESTABLECER.		SE UTILIZA.		ESTA CUMPLIENDO.		SE REVISARÁ CON FRECUENCIA.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
- Programas que aseguren la habilidad y destreza necesaria para que cada unidad de trabajo sea desempeñada por el respectivo ocupante de manera eficaz.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
- Programas que aseguren los conocimientos necesarios para que el ocupante de un puesto realice adecuadamente su trabajo, lo enriquezca y sea potencialmente un buen elemento.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
- Programas que generen cambios en la personalidad del personal, para que se adecuen a las necesidades de la empresa.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
- Sistemas de medición y evaluación del desempeño del personal a todos los niveles a fin de determinar comportamiento, rendimiento, actuación, cumplimiento y carencias de cada persona que forme parte de la empresa.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

## Higiene y Seguridad.

- Mantener programas y actividades referentes a asegurar lo máximo posible la salud e integridad física del personal, tanto dentro como fuera de la empresa.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
- Mantener programas y realización de actividades tendientes a reducir, controlar y eliminar enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

## Relaciones con el personal.

- Sistemas de encuestas y sugerencias que permitan identificar problemas, reducir fallas, eliminar irregularidades; y mantener un clima de trabajo conveniente.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
- Realización de aquellas actividades enfocadas a la discusión y acuerdo de las condiciones de trabajo (revisión de contratación colectiva, comisiones mixtas y otras.) considerando las técnicas y recursos más convenientes a fin de mantener un punto de equilibrio adecuado entre el patrón y los trabajadores.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
- Asistencia en todos los problemas que impliquen cumplimiento y respeto a los instrumentos legales que rigen las relaciones obrero-patronales.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
- Establecer y mantener actualizados los canales de comunicación más convenientes que requiera la empresa para el cumplimiento de sus objetivos.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Servicios y Prestaciones.

4

- Cumplimiento y adecuada administración de todas aquellas obligaciones que implican un servicio o prestación al personal como son: ISS, INFONAVIT, PUMSCOT y todas aquellas que aparecen en la Ley Federal del Trabajo, contrato colectivo o individual de trabajo y en cualesquier otra disposición legal.

- Realización de estudios e investigaciones tendientes a establecer y/o mejorar los servicios y prestaciones de la empresa para incrementar un sentimiento de satisfacción y orgullo de pertenecer a la misma.

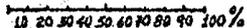
Revisiones y Actualización de las Técnicas de Personal.

- Elaboración de planes relacionados con objetivos políticos, sistemas, programas y procedimientos -- que permitan una actualización de las técnicas de personal acordes a la dinámica de la empresa.

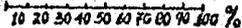
SE TIENE ESTABLECIDO.		SE PIENSA ESTABLECER.		SE UTILIZA.		ESTA COMPLETO.		SE REVISARÁ CON PERIODICIDAD.	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

III. CON RELACION AL DESEMPEÑO DEL AREA DE PERSONAL.

En que porcentaje considera que alcanza sus objetivos - la empresa.



En que porcentaje el área de personal contribuye a la obtención de los objetivos de la empresa.



Que imagen tiene en la empresa el área de personal.

- Ampliamente reconocida.
- Aceptada.
- Discutida.
- Negativa.

OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS:

---



---



---



---



---

**A N E X O B**

**B. EMPRESAS PARTICIPANTES****1. FABRICAS DE PAPEL**

- ADAMEX, S.A.
- CAJAS CORRUGADAS DE MEXICO, S.A.
- CARTONERA GUADALUPE, S.A.
- CIA. PAPELERA EL FENIX, S.A.
- EMPAQUES DE CARTON UNITED, S.A.
- EMPAQUES MODERNOS SAN PABLO, S.A.
- FABRICAS DE PAPEL COYCACAN, S.A.
- FABRICA DE PAPEL LA SOLEDAD, S.A.
- FABRICA DE PAPEL MEXICO, S.A.
- FABRICA DE PAPEL SANTA CLARA, S.A.
- KRAFT, S.A.
- LAMINAS ACANALADAS INFINITA, S.A.
- MADRUENO Y CIA., S.A.
- MANUFACTURERAS GARGO, S.A.
- NEGOCIACION PAPELERA MEXICANA, S.A.
- PAPEL SATINADO, S.A.
- PAPELERA ATLAS, S.A.
- PAPELERA IRUNA, S.A.
- SONOCO DE MEXICO, S.A.
- TRANSFORMACION DE PAPEL IRABIA, S.A.

2. FABRICAS DE CELULOSA.

- CARTONERA DEL CADAGUA, S.A.
- CELULOSAS MAIRO, S.A.
- CELULOSAS OARSO, S.A.
- CELULOSAS Y FIBRAS NACIONALES, S.A.
- CIA. INDUSTRIAL DE AYOTLA, S.A.
- DESTILACIONES Y QUIMICA, S.A.
- LA SOBANA, S.A.

3. FABRICAS DE CELULOSA Y PAPEL.

- CARTON Y PAPEL DE MEXICO, S.A.
- CIA. DE LAS FABRICAS DE PAPEL  
SAN RAFAEL Y ANEXAS, S.A.
- CIA. INDUSTRIAL DE SAN CRISTOBAL, S.A.
- EMPAQUES DE CARTON TITAN, S.A.
- FABRICAS DE PAPEL LORETO Y PEÑA POBRE, S.A.

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

- BIBLIOGRAFIA

Herbert J. Chruden y Arthur W. Sherman, Jr.

Administración de Personal, Editorial C.E.C.S.A., México, 1975.

Reyes Ponce A. Administración de Personal 1a. y 2a Parte  
Editorial Limusa, México, 1978.

Reyes Ponce A. El Análisis de Puestos  
Editorial Limusa, México, 1978.

Arias Galicia F. Administración de Personal  
Editorial Trillas, México, 1977.

Arias Galicia F. Introducción a la Técnica de Investigación  
en Ciencias de la Administración y del Comportamiento  
Editorial Trillas, México, 1975.

Paul Ecker, Vernon Dueltte, John Magrae Manual para Super  
visores Editorial Diana, México, 1976.

Felipe Pardinás Metodología y Técnicas de Investigación en  
Ciencias Sociales ( Introducción Elemental )  
Editorial Siglo Veintiuno Editores, México, 1974.

Dr. Lucio y Dr. Martinez Estructura de un departamento de  
Recursos Humanos Folleto del Tecnológico de Monterrey, 1977

Memoria Estadística Camará Nacional de las Industrias de la Celulosa y del Papel, México, 1978.

Directorio de Socios Camará Nacional de las Industrias de la Celulosa y del Papel, México, 1978.

Boletín Informativo de la Camará Nacional de las Industrias de la Celulosa y del Papel No. 26 Julio de 1978, México, D.F.

Boletín Análisis Economico Grupo Editorial Expansión febrero de 1978, México, D.F.

Nacional Financiera, S.A. Análisis 1977 y 1978 La Economía Mexicana, México, 1977 y 1978.

Banco de México, S.A. Investigaciones Industriales México, 1978.

Banco de México, S.A. Memoria Ejercicio 1978 México, 1978.

Trueba Urbina A. y Trueba Herrera J. Nueva Ley Federal del Trabajo Reformada Editorial Porrúa, México, 1978.