



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

PERSONALIDAD DEL EJECUTIVO DE RECURSOS HUMANOS

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N
DINA RAIJMAN LANGSAM
GEORGINA DELIA RENDON MARTINEZ
DIRECTOR DEL SEMINARIO: C. P. Y L. A. E.
M A N U E L R A Ñ A L L U A Ñ A
MEXICO, D. F. 1978

9086



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AL C.P. Y L.A. MANUEL RAÑAL LUNA

A NUESTROS MAESTROS Y COMPAÑEROS

AL H. JURADO

I N D I C E

	Pág.
CONSIDERACIONES	1
CAPITULO I. Antecedentes	
1.1 Objetivo de la Administración de Recursos Humanos	4
1.2 Funciones del Administrador de Recursos - Humanos	5
1.3 Requisitos que debe reunir un Jefe de Per sonal	22
1.4 Importancia de que se emplee a un funcio nario especializado en manejo de personal	26
CAPITULO II. Desarrollo de la Investigación	
2.1 Identificación del Problema	29
2.2 Demarcación del Fenómeno	30
2.3 Definición de Objetivos	31
2.4 Formulación de la Hipótesis	32
2.5 Conocimiento del Medio	35
2.6 Observación Naturalista	46
2.7 Ajuste a la Hipótesis	49
2.8 Determinación de la Muestra	50

	Pág.
CAPITULO III. Diseño de la Investigación	
3.1 Construcción del Cuestionario	52
3.2 Recopilación de Datos	54
3.3 Interpretación de los Resultados del Cuestionario	57
3.4 Evaluación	85
CONCLUSIONES	87
BIBLIOGRAFIA	89

CONSIDERACIONES

Previo cambio de impresiones y aún sabiendo que todo lo concerniente al campo de la Administración de Recursos Humanos es importante, hemos decidido concretizar nuestra investigación al ejecutivo de dicha área.

Por lo antes mencionado partimos de los siguientes puntos:

- Para la adecuada aplicación de las técnicas y desarrollo conveniente de las funciones que le son propias al área de Recursos Humanos se requiere de cierto tipo de conocimientos, cualidades, características y experiencias peculiares en el responsable máximo de esta función, por lo tanto -- pensamos que puede ser de gran interés introducirnos en éste campo y conocer la realidad respecto a ese tipo de funcionario.

- El Licenciado en Administración por su preparación está obligado a incursionar día a día en las diferentes áreas de cualquier organización y si le es posible especializarse en una de ellas, por lo que en base a lo anterior, creemos que si las características y conocimientos que se tengan en concreto pueden ser afines para desempeñar de manera eficaz a corto o largo plazo el puesto que represente el nivel máximo del área de Recursos Humanos.

- También es nuestra inquietud de ubicación determinar, si es posible, hasta dónde las características y conocimientos que se requieren en el responsable máximo del área de Recursos Humanos y asimilados en un aula universitaria son acordes a los que se exigen para ocupar dicho puesto en el mundo actual de los negocios.

- Nuestro interés creció referente a los conocimientos y características del ejecutivo en Recursos Humanos en virtud de que son pocas, si no es que nulas las investigaciones que se han hecho al respecto, por tal razón pensamos que era propicio incursionar en este campo.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Dentro de la teoría de la Administración de Recursos Humanos el objetivo de ésta se encuentra bastante definido, por lo tanto, únicamente daremos a conocer dentro de éste punto algunas de las definiciones que del objetivo dan ciertos autores:

Dale Yoder dice: " El encauzamiento de los recursos físicos y humanos en unidades dinámicas de organización, que alcanzan sus objetivos a satisfacción de aquellos a quienes se sirve y con un alto grado de moral y sentido de realización de parte de quienes prestan el servicio " (1).

Por lo tanto, los puntos importantes para éste autor son:

- Formación de unidades dinámicas de organización
- Satisfacción del patrón
- Realización de los trabajadores

Por otra parte, Herbert Wurtzel lo define como:

" Organizar y tratar a los trabajadores de tal manera que se consiga la utilización máxima de sus capacidades en el trabajo asignado y ellos obtengan la máxima satisfacción posible dentro de las circunstancias definidas, tanto en el aspecto individual como en el aspecto de grupo" (2).

(1) Yoder Dale. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Compañía Editorial Continental, S.A., traducida de la 5a. edición, México, 1971.

(2) Wurtzel Herbert. Administración de Personal, Técnicas y Prácticas. Editorial E.M.A.N., México, 1971.

Fernando Arias Galicia define la Administración de Recursos Humanos como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general (1).

Haciendo una comparación entre las definiciones anteriores, observamos que los autores coinciden en que es esencial que el trabajador se sienta realizado en el trabajo que desempeña, no solamente con sus logros personales, sino que también con aquellos obtenidos como parte integrante de un grupo.

1.2 FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS.

El jefe de personal se encuentra afectado por todos los niveles de la organización, ya que en todos ellos se encuentran incluidos los recursos humanos.

Trabaja con la organización en línea, en especial con la gerencia máxima como consejero en el planteamiento de cambios organizacionales y como auxiliar en la elaboración de un programa que pueda proveer máximos desarrollos para los ejecutivos.

(1) Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial-Trillas, México, 1973.

Delineando el papel del administrador de personal podemos resumir sus funciones en las siguientes:

1.2.1 Aconsejar a la organización en línea sobre el abordamiento de personal; exponiendo su punto de vista efectivo y personal al formular y administrar los problemas que le fueron tratados por funcionarios de arriba hacia abajo.

1.2.2 Diagnosticar la estabilidad o la moral de la organización mediante diversos índices de trabajo de grupo, como son: Eficiencia productiva, ausentismo, accidentes, temporalidad y movilidad interna.

1.2.3 Suministrar procedimientos y servicios de personal; para ayudar a que los funcionarios de línea obtengan mejores resultados de los empleados que se encuentran bajo sus órdenes; ejecutando actividades tales como la contratación, selección, empleo, inducción, entrenamiento, administración de sueldos y salarios y otras.

1.2.4 Asegurar la coordinación de las actividades anteriores a través de reportes de inspección, que son elementos importantes tanto en la toma de decisiones, como para fines de medición y actuación a nivel superior.

Expondremos una visión general sobre las técnicas que nos sirven en la administración de personal para la toma de decisiones y el fomento de buenas relaciones con subordinados y superiores.

Manejo de Personal.

Reclutamiento

Selección

Inducción

Promociones

Traslados

Separaciones

Administración de Sueldos y Salarios.

Análisis de Puestos

Evaluación de Trabajos

Calificación de Méritos

Incentivos de Salarios

Relaciones Interpersonales.

Adiestramiento y Desarrollo de Personal

Contratación Colectiva

Servicios al Personal.

Actividades Recreativas

Seguridad Industrial

MANEJO DE PERSONAL.

El jefe de personal debe conocer e introducirse en la práctica y la tecnología de la Administración de personal aumentando sus conocimientos respecto a las nuevas técnicas ya experimentadas y no limitarse al uso de las ya usadas.

Reclutamiento.

Consiste en buscar el mejor elemento humano que sea posible para todos y cada uno de los puestos existentes en la organización, lo cual implica el conocimiento de mercados de trabajo, análisis y descripción de los trabajos.

Existen diversas fuentes de aprovisionamiento de personal:

- La propia empresa.

Por medio de ascensos de los empleados que se encuentren trabajando dentro de la empresa.

- Solicitantes directos.

Es una de las fuentes más solicitada y si se cuenta con un buen archivo llega a dar muy buenos resultados.

- Universidades y escuelas.

Son las fuentes en donde se reclutan mejores elementos en virtud de la preparación que han adquirido en esos centros.

- Asociaciones patronales.

Los organismos patronales como las cámaras industriales y las de comercio, sostienen una agencia cooperativa de colocaciones en un centro --

que comunica las solicitudes a las oficinas distintas de las compañías -- asociadas.

- Agencias de colocaciones.

No son adecuadas para seleccionar todo tipo de personal y por la falta de ética de muchas resultan poco confiables.

- Anuncios.

Es la más común de las prácticas de reclutamiento en cualquiera de sus formas: carteles, hojas sueltas, periódicos, anuncios desplegados y - clasificados en radio y televisión.

Selección.

Es el proceso por medio del cual se decide qué persona se empleará - para un trabajo determinado.

Las decisiones que se han de tomar, se deben basar necesariamente en el análisis de labores que, por su desarrollo y especificaciones de trabajo nos indiquen los tipos de empleados y trabajadores que se necesiten.

Para llevar a cabo tal proceso se deben tomar en cuenta algunos factores personales como:

Edad

Sexo

Apariencia personal

Aptitudes psicológicas

Habilidad profesional

Aptitudes psico-físicas

Personalidad

Inducción.

Tiene por objeto crear una actitud favorable hacia la empresa, por tanto, se deberá informar a los nuevos miembros sobre la historia de la empresa, de sus productos, de los beneficios y servicios que se proporcionan a los empleados y trabajadores, de las reglas de trabajo y de la importancia que reviste cada labor en el trabajo total de la organización.

Para una buena inducción de personal se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Se debe desarrollar un buen programa de orientación.
- Exhortar a todos los miembros a dar una recepción agradable y bien planeada a los nuevos empleados.
- Apreciar el esfuerzo individual que para adaptarse tienen que hacerlos recién egresados de las escuelas.
- Asegurarse de la competencia de quien instruye a un nuevo empleado.
- Proporcionar al nuevo empleado información y explicación de los reglamentos y condiciones, así como sus responsabilidades, privilegios y de rechos.

Promociones.

La promoción coloca a los empleados en puestos con mayor cantidad o grado de responsabilidades y va generalmente acompañada de un aumento en los sueldos o salarios.

Es de suma importancia que se formulen y divulguen políticas que expresen claramente la forma en que se lleve a cabo las promociones para alentar los deseos de superación y progreso entre todos los miembros de la empresa.

Traslados.

Es el cambio de un empleado de un trabajo a otro, generalmente sin ningún cambio en la responsabilidad o comprensión.

Puede presentarse por:

- Ampliación o reducción del negocio
- Escasez de personal en una sección
- Error inicial de colocación

Separaciones.

Las separaciones de personal pueden surgir de distintas formas:

- Cuando la empresa, por convenir a sus intereses considera necesario despedir a un empleado u obrero.
- Cuando el trabajador por su propia voluntad abandona o renuncia a su trabajo por convenirle a sus intereses.

Elementos esenciales de una buena política de despido:

- Debe prepararse una lista de razones para el despido.
- Las personas despedidas de un departamento pueden ser transferidas a otro con el permiso de los supervisores de cada departamento afectado.
- Al recibir el aviso de despido, el empleado debe abandonar inmediatamente el lugar de trabajo.
- Debe proveerse un procedimiento de revisión, tanto para verificar la acción del superior o persona que ocasionó el despido, como para dar al afectado la oportunidad de presentar su caso si es que cree que se le ha tratado injustamente.

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

" Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que asegure tanto a él, como a su familia una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada en caso necesario, por cualquier otro medio de protección social" (1).

Es importante hacer notar que la diferencia entre sueldo y salario - es de posición, ya que se habla de sueldo al referirse a la retribución - que obtiene un ejecutivo quincenalmente y de salario la que obtiene la clase trabajadora semanalmente.

Los salarios deben ser producto de la mejor utilización de los recur

(1) Martínez Villegas Fabián. El Ejecutivo en la Empresa Moderna. Editorial Insurgentes, México, 1966.

sos de la empresa: reducción de costos y eliminación de desperdicios de tiempo, de materiales y de esfuerzo; para lograr mayor poder adquisitivo sin afectar los intereses de la empresa, de los consumidores y del mismo trabajador.

Debe tomarse en cuenta que un salario adecuado hace que el trabajador tenga un mayor rendimiento y desde otro punto tiene una influencia psicológica para integrar a un nivel social superior al trabajador.

El salario debe ser el justo para lograr el mayor rendimiento del trabajador. Se considera como el salario adecuado aquel que reúne como mínimo las siguientes características:

- Permitir al trabajador vivir decorosamente, cubriendo sus necesida - des materiales y sociales.
- Considerar los méritos individuales no relacionados directamente con la producción.
- Considerar el rendimiento individual de cada trabajador.
- Incluir la cooperación del obrero con un grupo de trabajo, en equipo, etc.

El trabajo reviste tres aspectos importantes:

Aspecto Económico

Aspecto Social

Aspecto Moral

Aspecto Económico. Los salarios tan bajos de la gran mayoría de nuestros trabajadores significa una escasa capacidad de compra, lo que además puede traducirse en un mercado raquíptico, que se levanta como un estorbo en-

el desarrollo industrial y económico del país.

Los salarios adecuados ayudarán a elevar el poder de compra; y ésta a su vez provocará la creación de nuevos mercados, lo que implicará el nacimiento de nuevas actividades industriales en el desarrollo económico.

Se debe tomar en cuenta que si el trabajador y el patrón tienen la misma finalidad, el progreso de uno significa el progreso del otro. Dado que ambas partes desean su mayor beneficio, cooperen y sumen esfuerzos para obtener una mayor productividad que hará posible pagar salarios justos.

Aspecto Social. Se deben desechar las doctrinas de la economía clásica, - basada en el homo- economicus que considera el trabajo como simple mercancía.

Por lo contrario deben de encontrar la realidad de la llamada economía social, basada en el homo- socialis, en la cual el obrero es parte integrante del proceso productivo, de la sociedad misma y titular de sus beneficios.

Cuando ésto sea realizado, el capital y el trabajador se identificarán en sus esfuerzos y en su finalidad, la cual rendirá ganancias al capital y el trabajador obtendrá salarios justos.

Aspecto Moral. Al fijarse salarios justos de hecho se está considerando al trabajador como lo que es: una de las partes fundamentales de la producción con lo cual su valor moral de persona humana se dignificará y ante ésto el trabajador responderá alcanzando el mayor rendimiento, buena voluntad, espíritu de colaboración y eficiencia.

Formas de Pago.

Son dos las formas de remuneración:

Por tiempo

Por producción

Por tiempo. El trabajador o empleado recibe su salario en relación - al tiempo laborado. Se le paga una cuota fija por hora, día, semana, quin - cena, etc.

Por producción. Es el pago de una cuota por unidad producida.

Análisis de Puestos.

El análisis de puestos es, como su nombre lo indica, el estudio de - un empleo específico, a fin de determinar las tareas y deberes que el mig - mo comprende, y las habilidades, conocimientos y otras características - personales, que debe tener el obrero o empleado que lo ha de ocupar. En - esta etapa significa que el puesto es lo importante y no la persona que - lo vaya a ocupar.

Los datos necesarios para hacer un análisis de puestos son:

- Nombre del puesto
- Posición jerárquica
- Salario o sueldo
- Lista de tareas y deberes
- Número de personas que ha de supervisar
- Su relación con los demás miembros de la organización.

El análisis de puestos es una excelente base para la implantación de un buen sistema de sueldos y salarios.

Evaluación de Trabajos.

" Para trabajo igual, desempeño en puesto y condiciones de eficiencia - también iguales, debe corresponder salario igual" (1).

La valuación del trabajo es un sistema técnico para determinar la -- importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración de personal. Se utiliza para determinar los factores requeridos en la ejecución de una tarea y pa ra fijar salarios equitativos a las personas asignadas para su ejecución. Su objetivo es clasificar sueldos y salarios de acuerdo a la naturaleza - del trabajo, esto es, a trabajos similares corresponderán sueldos simila res.

La evaluación de puestos da como resultado:

- El analizar cada puesto para obtener su descripción y especificaciones.
- Determinar los factores o elementos comunes a todos los trabajos.
- Asignar un valor relativo a los factores o elementos comunes.
- Calcular el valor total relativo para cada trabajo, según su posición en la escala de trabajos.

(1) Nueva Ley Federal del Trabajo. Editorial Libros Económicos. México, -- 1974.

- Traduce el valor relativo de cada trabajo a tasas de salarios, estableciendo límites de pago máximo o mínimo para cada trabajo o grupo de trabajos.

Calificación de Méritos.

Calificar los méritos de cada trabajador o empleado según su criterio basado en la cantidad y calidad del trabajo, puntualidad, constancia, o cualquier conjunto de cualidades fácilmente observables entre su personal.

Las clasificaciones son utilizadas generalmente como base para aumentos de sueldos y salarios, para conocer mejor a los trabajadores. También se utilizan para determinar a quiénes se deben transferir a labores más adecuadas según su capacidad o, en caso, despedirse. Así como también aconsejar a los empleados y aumentar su utilidad y valor para la organización.

Incentivos de Salarios.

Cuando los empleados o trabajadores no dan rendimientos extraordinarios por sueldos y salarios ordinarios, se debe buscar la forma en que el personal desarrolle ese esfuerzo extraordinario. Indudablemente que esto será posible mediante incentivos de salarios, es decir, dando un pago extra como estímulo al trabajador cuando desarrolla una labor mejor y

más rápidamente que la considerada como normal.

El éxito de un plan de incentivos requiere de cuidadoso estudio, es indispensable que no se descuiden los puntos siguientes:

- Estar preparados para el plan de incentivos.
- Seleccionar el plan de incentivos adecuados.
- Vigilar constantemente el desarrollo del plan de incentivos.

RELACIONES INTERPERSONALES.

Una vez seleccionada a la persona indicada para ocupar el puesto se debe procurar que conozca las políticas de la empresa, entendiéndose por Políticas, las " Líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de lograr los objetivos, siendo además una guía que facilite las decisiones" (1).

Adiestramiento y Desarrollo del Personal.

La inmensa mayoría de trabajos requieren adiestramiento especial de alguna clase, según las características particulares de cada empresa.

Se deben emprender programas de adiestramiento tan pronto como aparece la necesidad, y esa necesidad puede identificarse cuando ciertos síntomas se hacen presentes; como son, entre muchos, los problemas de relaciones humanas, las descomposturas constantes en la maquinaria y en el equipo, -- gran número de accidentes, demasiadas variaciones en la calidad de los pro

(1) Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial-Trillas, México, 1973.

ductos, exceso de rotación de personal, desperdicio en gran escala, promociones insatisfactorias, frecuentes consultas sobre problemas que el mismo trabajador debe resolver fácilmente, altos costos de producción, etc.

Al instituir cualquier programa de adiestramiento, debe hacerse saber al personal, dado el caso que solo unos cuantos puedan tomar los cursos, - deberá explicarse la razón de tal decisión. Los fines del programa deben ser ampliamente explicados a todos los trabajadores, tanto a los incluidos como a los que no participarán en el adiestramiento. Todo esto debe hacerse con táctica para evitar posibles resentimientos que puedan menoscabar - las buenas relaciones entre el personal.

No se debe temer que el desembolso originado por un programa de adiestramiento vaya a afectar sus costos de operación, ni tampoco pensar que, - una vez adiestrados los trabajadores, éstos solicitarán aumentos de salarios, o se irán a otras compañías.

Es evidente que un trabajo desarrollado con base en el adiestramiento arrojará resultados altamente positivos, pues la calidad del producto aumentará, se utilizarán mejor los recursos materiales y se disminuirán los esfuerzos humanos. En consecuencia, los costos de producción tendrán que ser más bajos y la empresa estará en posibilidad de aumentar los salarios, sin que por esto se afecten los intereses de la empresa, ni mucho menos los del público consumidor.

Contratación Colectiva.

" Contrato Colectivo de Trabajo es el convenio celebrado entre uno o -
varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones; o uno o varios
sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según -
las cuales debe prestarse el trabajo en una o unas empresas o estableci -
mientos.

El contrato colectivo contendrá:

- I. Los nombres y los domicilios de los contratantes
- II. Las empresas y establecimientos que abarque
- III. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada
- IV. Las jornadas de trabajo
- V. Los días de descanso y vacaciones
- VI. El monto de los salarios
- VII. Las demás estipulaciones que convengan las partes

El contrato colectivo de trabajo termina:

- I. Por mutuo consentimiento
- II. Por terminación de la obra
- III. Por cierre de la empresa, establecimiento, siempre que en este último caso el contrato colectivo se aplique en el establecimiento " (1).

SERVICIOS AL PERSONAL.

Es necesario proporcionar a los trabajadores protección y seguridad

(1) Nueva Ley Federal de Trabajo. Editorial Libros Económicos, México, - 1975 .

en el desempeño de su trabajo tomando ciertas medidas para evitar accidentes.

Actividades Recreativas.

Este es otro de los servicios que debe prestarse a los trabajadores y que consiste en otorgarles esparcimiento mediante actividades tales como: fomentar los deportes formando equipos, actividades de tipo cultural, cursos, pláticas o conferencias sobre temas de actualidad, etc.

Seguridad Industrial.

Es un problema de tipo ingenieril en cuanto que las condiciones y métodos de trabajo deben dar protección a quienes ahí laboran; pero también es de tipo educacional por lo que se refiere al trabajador mismo, pues alguien tiene que enseñarlos y guiarlos para que desarrollen sus actividades en la forma más segura para sí mismos, para los demás trabajadores y para que maneje el elemento material.

El programa de seguridad, para que cumpla satisfactoriamente su cometido dentro de la empresa, debe contener básicamente los puntos siguientes:

- Protección adecuada del equipo y maquinaria
- Orden y limpieza en todas las áreas de trabajo
- Mantenimiento del equipo y de las herramientas
- Iluminación adecuada en toda la planta
- Buen estado de las instalaciones, pisos, escaleras, pasillos, etc.
- Correcta ubicación de la maquinaria y de las herramientas, que garantice un alto grado de seguridad

- Servicios de higiene y de comodidad personal
- Buenas vías de acceso o de salida a instalaciones y fábrica

1.3 REQUISITOS QUE DEBE REUNIR UN JEFE DE PERSONAL.

Toda persona cuyo trabajo esté directamente relacionado con el elemento humano, deberá reunir ciertas características de adecuación al medio en que se desenvuelve relacionadas con la personalidad, status, interés, carácter, temperamento, preparación y experiencias. Con el fin de dar a conocer tales cualidades es que presentamos la siguiente clasificación, que es un compendio de la opinión de varios autores y en la que se reflejan las más importantes.

Lógico es considerar que éstas no son limitativas, o sea que no puede asegurarse que aquel que cuente con todas las características mencionadas desempeñará un buen papel en su cargo, ni por el contrario, en ausencia de alguna de ellas puede augurarse el fracaso.

A continuación se presenta la clasificación dividida en tres grupos:

Características Informales

Características Formales

Características Sociológicas

Características Informales.

Dentro de este grupo encontramos las cualidades innatas que debe tener

una persona que maneje personal.

Criterio. Debe saber y poder valorar cualquier situación que se le presente para señalar los objetivos que su grupo social debe alcanzar.

Confianza en sí mismo. Debe confiar en su propia habilidad y capacidad para poder presentar ante los demás una imagen de seguridad y convicción de sus acciones.

Tacto. Debe ser capaz de expresar y hacer lo requerido en el momento oportuno para lograr con ello llegar a la mejor consecución de los objetivos propuestos. Además tiene que saber ejercer su poder de mando, dando a sus subordinados una explicación sobre qué es lo que se pretende alcanzar con tal o cual actividad, para lograr cooperativismo y no simple obediencia.

Accesibilidad. Tener una personalidad que desvanezca el miedo y que invite a la confianza para que se logre una compenetración mayor entre el administrador y los trabajadores.

Buen Juicio. Capacidad para percibir rápidamente lo que pueden o no hacer - las personas y lo que probablemente harán o no harán. Esto para saber cuánto da un empleado de acuerdo a su capacidad y cuánto de acuerdo a su interés.

Sentido Común. Poder ser realista y aplicar tal realismo tanto a las cosas - pequeñas como a las más importantes, para dar a cada actividad la validez meritoria.

Creatividad. Siempre debe encontrarse en acción, pensando cómo dominar situaciones y acontecimientos, utilizando los datos que le da su experiencia para

organizarlas en ideas nuevas y desarrollarlas, es necesario que sepa aprovechar también, lo más posible, los recursos con que se cuentan en la organización.

Energía Realizadora. Debe lograr lo que pretende obtener para lo cual debe contar con perseverancia y tenacidad de su parte en la realización de sus actividades.

Inteligencia. No es necesario contar con cociente intelectual alto, sino con inteligencia práctica que le permita ser lo suficientemente capaz de resolver situaciones problemáticas por medio del pensamiento.

Características Formales.

Contar con estudios universitarios especializados en el área de trabajo, o bien, tener una capacidad para las funciones a realizar lograda en base a la experiencia, la cual se medirá cuantitativa y cualitativamente, tomando en cuenta años de trabajo y desempeño del mismo. Otra forma de suplir tales estudios será la preparación individual que sobre el área se haya logrado.

Características Sociológicas.

Relaciones Humanas. Debe saber comprender a la gente y movilizarla de manera positiva hacia un fin social dado, se adquiere como resultado de una cultura amplia, la capacidad para identificarse con distintos aspectos de una diversidad de gente, una participación directa en las corrientes políticas y económicas de la vida y una actitud objetiva hacia la mayoría de las cosas que

lo rodean.

Factores Físicos. Se mencionan en este punto, dado que los consideraremos como la apariencia agradable que se debe proyectar de nuestra persona, su poniendo que con ello se logrará el éxito en las relaciones con los demás. Naturalmente que los factores físicos son muy subjetivos, por lo que inten taremos apegarnos a la norma y considerar así a las personas con charla - amena, a las que presten interés en la comunicación con los demás y que se encuentren siempre en condiciones presentables, aunque todo ésto caiga den tro de lo subjetivo.

Sentido de Autoridad. Debe hacer respetar su persona y descargar la fuerza que le da su autoridad en forma tal que desempeñe mejor y más completamente sus funciones. Esto para que nunca pierda el lugar que ocupa dentro de la - organización ante los subordinados, pero sin hacerlos sentir que no son tra tados como seres humanos.

Disciplina. Es necesario e importante que observe las reglas de conducta mo- ral y social que rijan en la organización para poder exigir a los demás que las cumplan.

Las características informales son importantes para lograr implantar un ambiente de cordialidad y camaradería entre superiores y subordinados; ya - que cualquier persona que se encuentra satisfecha en el ámbito donde realiza sus labores, las efectuará con mayor energía y voluntad, logrando asimismo - la satisfacción personal y la consecución de objetivos de la empresa.

Las formales son necesarias para que cuente con una base sólida en - que fundar, razonar y defender sus objetivos, políticas y comportamiento en general.

Las sociológicas se consideran como esenciales puesto que de la inter relación de los diversos grupos que integran la organización, dependerá el buen funcionamiento de la misma y para lograrlo, es preciso saber como encauzar las energías en forma positiva.

1.4 IMPORTANCIA DE QUE SE EMPLEE A UN FUNCIONARIO ESPECIALIZADO EN MANEJO DE PERSONAL.

Consideramos de vital importancia que el puesto de ejecutivo en el De - partamento de Recursos Humanos sea ocupado por un especialista en dicha área, ya que de ésta manera se compenetrará en los problemas pertenecientes a la -- misma sin involucrar otros aspectos.

Además causaría un desequilibrio dentro de los factores integrantes de - la empresa, puesto que al dar mayor validez a aquel con el que estamos compe netrados, nos olvidamos un poco de los demás siendo que de dedicarse exclusi vamente a personal se plantean los problemas con su importancia real.

El equilibrio entre los diferentes departamentos es pues, una de las - responsabilidades del jefe de personal.

Debe contar con estudios especializados en ésta área para que sea capaz

de percibir no solo los resultados inmediatos sino también los posteriores en cualquier cambio de las normas de trabajo, para evitar llegar a tener efectos contraproducentes por trato injusto a los trabajadores o por cambios indeseables en las normas mencionadas.

Uno de los principales motivos para que dicha persona sea especializada se basa en el servicio que deberá rendir al interpretar el punto de vista de los empleados y plantearlo ante la administración; evitando con ello que se provoque un conflicto y logrando llegar a una solución favorable para ambos.

Además presenta conveniencias, puesto que se tiene un control centralizado sobre las relaciones con los empleados, ya que de lo contrario cada jefe de departamento impondría sus propias políticas de personal, las cuales podrían ser injustas.

Proporciona asistencia a los administradores no especializados, supervisores y ejecutivos, ayudándoles en sus relaciones con los trabajadores.

CAPITULO II

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

2.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.

En base al punto anterior se determinó la siguiente problemática que puede influir en la adecuada consecución de los objetivos que le son propios al área de Recursos Humanos.

- La falta de conocimientos afines a Recursos Humanos en el ejecutivo de dicha área pueden provocar, como consecuencia del cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades que la toma de decisiones que le competen sean poco certeras por la carencia de bases técnicas, éticas, morales y sociales, y en consecuencia sus resultados sean pobres.

- Si no se tiene una adecuada experiencia preliminar antes de ocupar un cargo de ese nivel se puede perder la noción de la realidad y no tener la facilidad de comprender el por qué la gente se comporta en la organización como lo hace y por tanto su papel dejará mucho que desear.

- Si se prescinde de las facultades requeridas para organizar y controlar en la forma adecuada al personal que está bajo su mando, no logrará encauzar la actuación del mismo a la consecución de los objetivos organizacionales.

- La carencia de una personalidad conveniente en el ejecutivo de Recursos Humanos en cuanto a aptitudes, cualidades o características se refiere, puede traer como consecuencia el no poder relacionarse con los demás miembros de la organización, mucho menos concebir de ellos su participación y entrega, y desde luego no se lograrán las metas que le son propias a ésta área.

2.2 DEMARCAACION DEL FENOMENO .

El propósito de éste punto es el de circunscribir el área sujeta a - investigación aunque debemos de estar conscientes, si hemos analizado - los temas anteriores, que en cualquier organización es necesario que el - responsable máximo de la función de Recursos Humanos, reúna un cúmulo de conocimientos, experiencias y habilidades para que su labor sea eficaz. Tal exigencia se requiere tanto:

- En el Sector Público.

Organismos descentralizados

Dependencias gubernamentales

Organismos de participación estatal

- En el Sector Privado.

Empresas Industriales

Empresas Comerciales

Empresas de Servicios, y,

- En toda la gama de organismos lucrativos y no lucrativos.

Para fines de nuestra investigación y sin restar importancia a otros campos, hemos decidido adentrarnos en el Sector Industrial Eléctrico y tal actitud se debe a que creemos que este ramo, por los recursos tanto materiales como técnicos y humanos que maneja, es de muy seria importancia en la vida económica y social de nuestro país.

Para considerar las empresas más relevantes de éste sector, canalizaremos nuestros esfuerzos a aquellas que de hecho son representativas y cu-

ya ubicación se circunscriba al área metropolitana y su periferia, confiando que en las mismas se requiere de un departamento de Recursos Humanos, - con lo cual justifican la contratación de un jefe para dicho departamento.

Por lo antes expuesto elegimos éste sector, suponiendo que encontraremos la información necesaria para la realización de nuestra investigación.

2.3 DEFINICION DE OBJETIVOS .

Entendiendo por objetivo las metas o fines que se piensan lograr en una investigación.

Una vez definido el concepto, proseguiremos a enumerar los objetivos de nuestra investigación.

1. Comprobar la hipótesis fijada.
2. Conocer dentro del campo de la realidad los requisitos que debe reunir todo especialista en Recursos Humanos, que se encuentre en un alto nivel dentro de la empresa.
3. Conocer la profesión que tienen las personas que ocupan el puesto de Recursos Humanos.
4. Conocer el medio laboral en el que nos vamos a desarrollar dentro de nuestra profesión.
5. Cumplir el requisito y así poder sustentar el exámen profesional.

2.4 FORMULACION DE LA HIPOTESIS.

Para tener una visión más clara acerca de lo que vamos a tratar en este punto, iniciaremos el mismo con una definición de hipótesis.

" Las hipótesis constituyen suposiciones que dentro del proceso de in - vestigación van a ponerse a prueba, son explicaciones tentativas o provi - sionales de los fenómenos observados " (1).

Ahora bien, en base a la definición anterior procedimos a plantear un sinnúmero de alternativas, mismas que deben cumplir con los objetivos plan - teados con anterioridad. De tales alternativas podemos concluir en una sola que nos sirva de guía en el desarrollo de nuestra investigación.

Las alternativas propuestas son:

Referentes a los requisitos que debe de cubrir un jefe de Relaciones-
Industriales.

1. Las características informales le permitirán que:

1.1 valore las situaciones que se le presenten tomando en cuenta la -
realidad en que se desenvuelve y los objetivos que se pretenden alcanzar.

1.2 represente una imagen de seguridad y confianza en sus actividades
ante el resto del personal, logrando además la cooperación, compañeris-
mo y cordialidad dentro del ambiente de trabajo.

1.3 pueda valorar a cada elemento que se encuentre bajo su mando de --

(1) Arias Galicia Fernando. Técnicas de Investigación. Edición 3a. Editorial Trillas, México, 1974.

acuerdo a la capacidad e interés que demuestre en el desempeño de su labor.

1.4 de acuerdo a los recursos con que cuenta la organización y en base a la experiencia obtenida, resuelva las situaciones que se le presenten con la solución óptima.

2. Las características formales le servirán para:

2.1 facilitar el trabajo que le compete al área, conociendo las técnicas que se aplican para el desarrollo de las funciones que le corresponden a la misma.

2.2 actuar dentro de un marco de legalidad.

2.3 defender los intereses tanto de los subordinados como de los supervisores, fungiendo como mediador.

2.4 cumplir con los objetivos y políticas que fija la organización.

3. Las características sociológicas le ayudarán a que:

3.1 encauce la energía de la gente de una manera positiva y logre cumplir las metas planteadas.

3.2 se interrelacione con los miembros de la organización, pertenezcan a cualquiera de los niveles de la misma.

3.3 mantenga el lugar que le corresponde dentro de la organización, no sólo basándose en su jerarquía sino dando a conocer a los demás el objetivo que se persigue al realizar las actividades.

3.4 exija a los demás el cumplimiento de las reglas de trabajo basándose en que él mismo las practica.

Una vez analizadas las hipótesis anteriores y considerando que cada una de ellas implica algo importante en el desempeño del puesto a investigar, sintetizamos una que siendo general nos permitiera abarcarlas todas.

La hipótesis a probar es la siguiente:

" La persona encargada de la función de Relaciones Industriales en cualquier organización, debe tener los conocimientos, experiencia, personalidad, carácter y habilidades convenientes, a fin de que su actuación sea positiva y con ello sea factible el logro de los objetivos que le son propios a dicha área ".

Determinación de las Variables Dependiente e Independiente.

La variable independiente es aquella que va a ser manipulada por el - investigador y que debe ser real y objetiva (1); en éste trabajo se representa porque la persona encargada de la función de Relaciones Industriales tenga los conocimientos, experiencia, personalidad, carácter y habilidades convenientes al área.

La variable dependiente se constituye de los resultados por lo que se considerará como tal que la actuación de dicha persona sea positiva y logre con ello los objetivos propios del área.

Aquí la variable independiente puede ser causa de varias dependientes, pero para el efecto de la presente investigación se determinó una, que al ser aprobada o disprobada señale la importancia de las características que debe de tener el responsable de la función de Relaciones Industriales.

(1) Arias Galicia Fernando. Técnicas de Investigación. Edición 3a. Editorial Trillas, México, 1974.

Determinación de Variables de Control.

Con el objeto de obtener resultados que reflejen los fines perseguidos y para evitar desviaciones consecuentes de factores que bien pueden afectar nuestro estudio, creemos necesaria la presencia de variables de control; que nos permitan mantener la relación entre la variable independiente y la variable dependiente.

Como consecuencia de un análisis de diferentes variables de control, decidimos utilizar las siguientes:

Identificación de quien dirige la organización

Edad

Profesión

Nacionalidad

Nivel de Escolaridad

Experiencia

Número de Trabajadores

Tales variables nos ayudarán además a simplificar los resultados de la investigación.

2.5 CONOCIMIENTO DEL MEDIO.

Para la realización de éste trabajo se determinó como medio a investi

gar la industria eléctrica.

Existen dos cámaras que agrupan a todo éste ramo, que organizan congresos, conferencias, cursos, estadísticas, medios de difusión para mantener actualizados a los miembros de las mismas.

Las cámaras mencionadas son:

- Cámara Nacional de Manufacturas Eléctricas
- Cámara Nacional de la Industria Electrónica y de Comunicaciones Eléctricas.

En la primera se incluye solamente y como su nombre lo indica, a los industriales que representan la rama de manufacturas eléctricas, tratando de lograr con su propio crecimiento el desarrollo de la obra de electrificación.

En la segunda se incluyen a todas aquellas empresas que se dedican a la fabricación, mantenimiento, reparación, etc., de aparatos electrónicos y como también ya se mencionó a los dedicados a la comunicación eléctrica (equipos de radar, radiocomunicación, telefónicos, telex, computadoras).

Uno de los objetivos de estas empresas es mejorar la economía y el bienestar social del país y uno de los caminos importantes que han seguido, es el basar los proyectos y propuestas en estudios hechos en la misma industria, por lo que se consideran más " ADOC " a la situación real.

Otro de sus objetivos es aumentar, ya no sólo el crecimiento sino -- también la efectividad económica de cada una de las empresas y con ello -- mejorar su contribución a la sociedad.

gar la industria eléctrica.

Existen dos cámaras que agrupan a todo éste ramo, que organizan congresos, conferencias, cursos, estadísticas, medios de difusión para mantener actualizados a los miembros de las mismas.

Las cámaras mencionadas son:

- Cámara Nacional de Manufacturas Eléctricas
- Cámara Nacional de la Industria Electrónica y de Comunicaciones Eléctricas.

En la primera se incluye solamente y como su nombre lo indica, a los industriales que representan la rama de manufacturas eléctricas, tratando de lograr con su propio crecimiento el desarrollo de la obra de electrificación.

En la segunda se incluyen a todas aquellas empresas que se dedican a la fabricación, mantenimiento, reparación, etc., de aparatos electrónicos y como también ya se mencionó a los dedicados a la comunicación eléctrica (equipos de radar, radiocomunicación, telefónicos, telex, computadoras).

Uno de los objetivos de estas empresas es mejorar la economía y el bienestar social del país y uno de los caminos importantes que han seguido, es el basar los proyectos y propuestas en estudios hechos en la misma industria, por lo que se consideran más " ADOC " a la situación real.

Otro de sus objetivos es aumentar, ya no sólo el crecimiento sino -- también la efectividad económica de cada una de las empresas y con ello -- mejorar su contribución a la sociedad.

Asimismo persiguen la consolidación de un mercado interno en el cual puedan producirse materiales, equipos, etc., que hasta el momento necesitan ser importados.

Ahora bien, es obvio que los productos eléctricos que tales empresas tienen a su cargo, son de gran importancia ya que a ellos debemos el poder manejar en una forma más eficaz y rápida algunas de las actividades que desarrollamos. Además la industria eléctrica representa uno de los pilares del progreso ya que una gran cantidad de implementos de tipo eléctrico lógicamente, han contribuido a lograrlo, por ejemplo: los motores que dan marcha a una cantidad inimaginable de máquinas que a su vez producen uno de los tantos satisfactores necesarios.

Dejando a un lado los productos que se manejen en esas empresas, enfocaremos su importancia a la enorme fuente de empleos que representan, ya que existen aproximadamente 500 empresas dedicadas a éste ramo que acogen a millares de familias.

Además de lo mencionado anteriormente, es una de las ramas industriales que busca promover la exportación de sus productos.

Para complementar lo expuesto anteriormente y que refleja la importancia objetiva de éste campo concreto de nuestra industria, agregamos algunos datos del informe que presentó el presidente del Consejo Directivo de la Cámara Nacional de Manufacturas Eléctricas y gráficas con información al respecto.

Datos sobre el Informe Presentado por el Presidente del Consejo Directivo de CEMEX.

Durante 1977 se realizaron en ejecución quince proyectos de inversión - superando a los 150 millones de pesos. La inversión total que deberá quedar realizada prácticamente durante 1978, se elevará a más de 3,000 millones de pesos. De esto se calcula que se crearán más de 3,000 nuevos empleos y que se aumentarán las exportaciones en un poco más de 300 millones de pesos. El 67% de las empresas tienen planes de desarrollo dentro de las líneas que actualmente fabrican y el 61% de ellas tiene además planeado establecer nuevas líneas de productos. Las nuevas inversiones proyectadas para apoyar la producción, venta de bienes de capital, volumen de la creación de empleos, tipo de producto nuevo a fabricar y el volumen de sustitución de importaciones del sector eléctrico, superan a los 2,000 millones de pesos.

Las industrias mexicanas deben estar establecidas para atender eficientemente en primer término al mercado nacional para que éste sea base de nuestras exportaciones.

En gran parte, el desarrollo del sector de manufacturas eléctricas depende de la política de adquisiciones de las empresas descentralizadas y - muy particularmente de la comisión Federal de Electricidad y de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro así como de Petróleos Mexicanos.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS POR ENTIDAD FEDERATIVA Y SUBGRUPO

	No. de es- tableci- mientos censados	Personal ocupado total	Remuneracio- nes totales al personal ocupado	Capital in- vertido neto	Activos fi- jos brutos	Inversión Fija bruta	Producción bruta total
Fabricación de maquinaria, apa- ratos y acceso- rios eléctricos.	242	19,481	548,392	1,923,920	711,353	84,187	2,490,192
Fabricación de equipos y apara- tos de radio y televisión	332	41,038	931,531	3,394,046	1,059,750	241,408	4,500,906
Fabricación de aparatos eléctri- cos y sus partes	82	10,377	318,995	1,188,399	394,368	39,931	1,888,017
Fabricación de o- tros aparatos y accesorios eléc- tricos	406	17,634	381,539	1,588,102	881,660	71,789	2,319,584

PRINCIPALES CARACTERISTICAS EN EL DISTRITO FEDERAL.

	No. de es- tableci- mientos censados	Personal ocupado total	Remuneracio- nes totales al personal ocupado	Capital in- vertido neto	Activos fi- jos brutos	Inversión fija bruta	Producción bruta total
Fabricación de maquinaria, apa- ratos y accesorios eléctricos	128	9,705	257,658	828,152	264,570	20,003	1,099,426
Fabricación de equipos y aparatos de radio y televisión	169	13,506	364,961	1,655,798	394,355	86,520	2,176,696
Fabricación de aparatos eléctricos y sus partes	43	3,477	98,149	369,384	124,313	8,491	541,532
Fabricación de otros aparatos y accesorios eléctricos	204	6,184	118,794	372,207	152,993	22,226	646,361

Prueba Piloto.

Se hizo un breve sondeo en algunas agencias de colocación, con la intención de procurar ubicarnos en cuanto a cuáles son los requisitos, cualidades y características que en la realidad se conjugan para la búsqueda de personal idóneo a nivel de ejecutivos en Relaciones Industriales.

Los organismos visitados fueron:

- Staff, S.A.
- Shore Asociados Ejecutivos, S.A. *
- Centro de Personal, S.A.
- Servipersonal.
- Personal Profesional, S.A.
- Peña Pous y Asociados, A.P.
- Ejecutivos y Empleados.
- Asesoría y Administración Aplicadas, S.A.
- Dando, S.A.
- Trabajo, S.A.
- Asesores en Selección, S.A.
- Servicios Ejecutivos, S.A.
- Personicentro, S.A.
- Selección Ejecutiva, A.P.

Del total anterior únicamente 9 se prestaron a darnos información, las

* En ésta se aplicaron dos cuestionarios.

5 restantes pretextando falta de tiempo no pudieron colaborar con nosotros.

Los datos se obtuvieron en base a una entrevista dirigida, para lo cual elaboramos una guía que constaba de preguntas abiertas * arrojando como conclusiones lo siguiente:

- Que los requisitos se apegan a la teoría acumulada en el período de estudios de la carrera de Licenciado en Administración.

- La subjetividad en la búsqueda de candidatos ya que la información proporcionada por las organizaciones que tienen la necesidad, es muy vaga.

- A pesar de que se está conciente en esos organismos de ciertos requisitos (los cuales coinciden con nuestra teoría), muchas veces, si no es que en la mayoría de ellas, las peticiones que se les hacen distan mucho de lo que verdaderamente se debe de requerir.

- Encontramos casos donde los responsables de hacer la primera selección de candidatos (Agencias de Colocación), no están adecuadamente preparados ni para evaluar, mucho menos para orientar al respecto a las organizaciones que piden esta clase de servicios.

- El total de las agencias entrevistadas coincidió en la necesidad de tener ciertas características de personalidad, para ocupar el puesto en la forma adecuada.

* Ver cuestionario en la pág. 44.

- Asimismo coincidieron en que es indispensable haber tenido experiencia en las diferentes áreas de Relaciones Industriales.

- Las personas entrevistadas dieron varias opciones en lo que respecta a cuál es el profesionista más conveniente para ocupar el puesto.

Licenciado en Relaciones Industriales	8 puntos
Licenciado en Administración	4 puntos
Licenciado en Economía	1 punto
Contador	1 punto

Los anteriores hechos nos llevaron a que persistiera nuestro interés y nos hiciera preveer la importancia de una investigación más a fondo respecto a éste tema.

CUESTIONARIO APLICADO A AGENCIAS DE COLOCACION

* NIVEL EJECUTIVO *

1.- NOMBRE DE LA AGENCIA.

2.- DIRECCION.

3.- QUE REQUISITOS DEBEN CUMPLIR PARA OCUPAR EL PUESTO DE JEFE DE PERSONAL, EN CUANTO A CONOCIMIENTOS ?

4.- CUALES REQUISITOS EN CUANTO A PERSONALIDAD ?

5.- CUALES REQUISITOS EN CUANTO A EXPERIENCIA ?

6.- SE REQUIERE DE ALGUN OTRO TIPO DE REQUISITOS? SI _____ NO _____

CUALES? _____

7.- QUE PROFESIONISTA CREE QUE ES EL MAS CONVENIENTE PARA OCUPAR EL PUESTO?

8.- PORQUE? _____)

9.- QUE CARGO OCUPA USTED DENTRO DE LA AGENCIA?

10.- QUE PREPARACION TIENE USTED?

11.- NOMBRE DEL ENTREVISTADO . _____

2.6 OBSERVACION NATURALISTA.

Además consideramos que debíamos complementar nuestro trabajo de investigación, sumando a éste opiniones de personas experimentadas en el área de Recursos Humanos, y para tal fin canalizamos nuestros esfuerzos a la Facultad de Contaduría y Administración, para realizar entrevistas al azar a varios maestros que actualmente imparten materias referentes al área.

Esta entrevista consistía en una pregunta abierta para poder obtener una mayor información. La pregunta era la siguiente:

¿ Qué cualidades o características de personalidad, habilidades, conocimientos o experiencias principales son indispensables en el especialista o responsable del área de Recursos Humanos, para que contribuya de una manera más eficaz a la consecución de objetivos que le correspondan a dicha área ?.

Citamos a continuación las respuestas obtenidas de los maestros entrevistados.

Lic. Eucario Moreno Flores.

La personalidad es una mezcla de lo heredado con lo adquirido. De acuerdo con la función que se desempeñe debe ser la personalidad que se requiera, en éste caso, ser humanista.

Las habilidades también son adquiridas. Debe interpretar las necesidades y comportamientos humanos de la empresa para satisfacer adecuadamente las necesidades emanadas del trabajador en la empresa y de su medio -

social de desarrollo.

En lo que se refiere a experiencias debe demostrar interés en la búsqueda de soluciones adecuadas al desarrollo de los trabajadores, considerando que el período de tiempo en éstas actividades no es tan importante como el interés que se muestre y las soluciones que se encuentren en beneficio del hombre que trabaja.

Lic. Sergio Hernández.

No me inclino a pensar que haya un modelo ideal para guiarse, creo que se debe de tener una combinación de habilidades técnicas y mentales.

Podemos dividir las características en tres:

- Conocimientos teóricos. De los que se requieren un 75%.

Aspectos y Problemas Laborales

Ley Federal del Trabajo

Organización del Trabajo Humano

Planeación e Integración de Recursos Humanos

Calificación de Méritos

Estructura Política Nacional

Administración de Sueldos y Salarios

Selección, Contratación, Análisis de Puestos

Habilidad Numérica

Seguridad Industrial

Cálculos Mercantiles (nóminas, tabular tasas de interés, indemnizaciones)

Balance, Estado de Pérdidas y Ganancias

Evaluación de Pliegos de Peticiones así como su proyección

- Cualidades Personales. Representado por un 15%

Habilidad concreta para formar grupos de trabajo

Facilidad para hacer Relaciones Humanas

Debe de saber oír y tener paciencia

Cierto carisma para tratar a la gente

- Experiencia. De la cuál se necesita un 10%.

Debe de empezar como subjefe para llegar a jefe de personal y tener experiencia en asuntos obrero - patronales.

C.P. y L.A. Manuel Rañal Luña.

Grado de Profesionalidad equivalente a:

Licenciatura en Administración

Licenciatura en Relaciones Industriales

Grados de Post-Grado en materias y temas especializados en manejo de personal.

Experiencia mínima de 5 años, básicamente en manejo de personal a nivel trabajador, empleado y funcionario.

Conocimientos mínimos de Psicología aplicada y Psicología Industrial.

Personalidad agradable (Entiéndase no una presentación inmejorable sino una personalidad atrayente hacia las personas con las que tratará en

todos los niveles, en la empresa en la que presta sus servicios).

Conocimientos mínimos de la Ley Federal del Trabajo.

Lic. Raúl de Córdoba.

Considero que debe ser una persona con personalidad democrática, no conflictiva.

Debe tener la característica de saber manejar a la gente, esto es al to poder de relaciones.

Debe conocer perfectamente la Ley Federal del Trabajo, las diversas técnicas de motivación al personal, la Ley del Seguro Social.

Debe tener experiencia en el manejo de las relaciones obrero - patro nales, en el manejo de sindicatos, en contrataciones colectivas.

Es necesario que tenga conocimiento de las técnicas para evaluar al personal en los diferentes niveles que se encuentren.

2.7 AJUSTE A LA HIPOTESIS.

Una vez que nos hemos compenetrado en el sector eléctrico, y en lo que respecta a su importancia, así como también el haber tenido la oportunidad de conocer los diferentes puntos de vista vertidos por personas especializadas en la materia de Recursos Humanos, consideramos elementos --

importantes para determinar con mayor precisión nuestra hipótesis.

" El responsable de la función de Relaciones Industriales en una organización del Sector Eléctrico debe de tener un cúmulo de - características formales, informales y sociológicas de forma - tal que le permitan desenvolverse y aplicar las técnicas que - le competen a dicha área y contribuya de manera eficaz al lo - gro de los objetivos organizacionales " .

2.8 DETERMINACION DE LA MUESTRA.

Una vez descrito el universo que abarcaremos, limitaremos nuestra investigación a las empresas de manufacturas eléctricas, mismas que se en -- cuentren afiliadas a la Cámara Nacional de Manufacturas Eléctricas.

En dicha cámara existen 282 empresas de las cuales escogimos las que- cumplen las siguientes características:

- Estar circunscrita en el área metropolitana y Estado de México.
- Estar compuesta por un mínimo de 200 empleados.
- Tener un Departamento de Personal.
- Que el encargado de personal se encuentre en el área mencionada.

El total de nuestra muestra lo constituyen 44 empresas que cumplen - los requisitos arriba mencionados.

C A P I T U L O I I I .

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

3.1 CONSTRUCCION DEL CUESTIONARIO

Nuestro cuestionario estaba compuesto por ocho preguntas de las cuales la mayoría eran de elección forzada, "cuya idea principal es ofrecer dos o más alternativas al entrevistado, quien debe escoger la respuesta que más se acerque a su sentir" (1).

Se escogió este tipo de cuestionario para que el entrevistado tuviera una directriz a seguir.

Se incluyeron también preguntas dicotómicas en las cuales tenía que responder afirmativa o negativamente, ya que fueron consideradas de gran utilidad.

Fue también, preguntas de alternativa múltiple ya que era esencial obtener una información escrita en algunas de las preguntas.

Siendo los cuestionarios "formas impresas en las cuales el sujeto investigado proporciona información escrita al investigador" (2), fue elegido como el instrumento de nuestra investigación; ya que además cuenta con la ventaja de permitir examinar un mayor número de casos en un tiempo menor y que sus respuestas sean más fáciles de catalogar.

Se hicieron varios intentos de cuestionarios, mismos que se fueron aplicando en Agencias de Colocación y en las cuales fuimos ajustándolos

(1) Arias Galicia Fernando. Técnicas de Investigación. Edición 3a. Editorial Trillas, México, 1974.

(2) *Ibid.*

hasta llegar a la formulación del cuestionario final *.

Dicho cuestionario fue aplicado en las empresas citadas y de los --
cuales se recabó la información necesaria; misma que se vació en gráfi -
cas para facilitar su análisis.

El cuestionario fue complementado con dos preguntas abiertas para
dar oportunidad a los entrevistados de extenderse en sus observaciones -
y así obtener mayor información.

Finalidad de las Preguntas del Cuestionario.

1o. Funciones del Area de Relaciones Industriales.

Con ésta pregunta queremos darnos cuenta de cuáles de las funciones
que se circunscriben al área de Recursos Humanos se realizan en las empre
sas entrevistadas, o bien, cuáles de ellas están aún en proyecto. Además
cuáles de éstas son consideradas útiles.

2o. Liderazgo que debe de ejercer el responsable de la función.

La finalidad de ésta pregunta es determinar el tipo del liderazgo
que prácticamente ejercen en las empresas citadas.

3o. Características Personales que se requieren para el cumplimiento de las funciones.

El enfoque de esta pregunta es el determinar cuáles de las caracte-
rísticas de personalidad son consideradas como necesarias en la práctica

* Ver Cuestionario en la pág. 58.

para una persona que se encuentra encargada de personal dentro de una organización.

40. Requerimientos para el desempeño del puesto.

Esta pregunta se planteó con el fin de comprobar si realmente las características planteadas en el inciso anterior son las que los entrevistados consideran necesarias para el mejor desempeño de su trabajo. Para catalogar la importancia que le dan a las mismas se abrió además la columna de "indispensables".

50. Para la actualización del responsable de la Función a qué ha recurrido.

Aquí podemos determinar hasta que punto es necesario el actualizarse en cuanto a los conocimientos que dentro del área se tienen para poder funcionar mejor en el puesto.

3.2 RECOPIACION DE DATOS.

Para aplicar los cuestionarios nos dirigimos a las empresas elegidas, en las cuales tuvieron algunas veces que dejarse y ser recogidos posteriormente y otras veces fueron contestados en nuestra presencia.

Los datos fueron recabados directamente de la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos.

La muestra constó como ya dijimos anteriormente de 44 empresas, que son las siguientes:

Aceros Esmaltados, S.A.
American Refrigeration Products, S.A.
Condumex, S.A.
Consortio Manufacturero, S.A.
Crouse Hinds Domex, S.A. de C.V.
Ecko, S.A. de C.V.
Electrolux, S.A.
Elevadores Otis, S.A. de C.V.
Elevadores Schindler Suwis, S.A.
Face, S.A.
Federal Pacific Electric de México, S.A. de C.V.
Focos, S.A.
Industria Mexicana de Reactores, S.A.
Industria IEM, S.A. de C.V.
Industrias Unidas, S.A.
Koblenz Eléctrica, S.A.
Latinoamericana de Cables, S.A. de C.V.
Manufacturera Corpomex, S.A.
Manufacturera Fairbanks Morse, S.A.
Nacional de Cobre, S.A.
Philips Mexicana, S.A. de C.V.
Ray-O-Vac de México, S.A. de C.V.
Siemens, S.A.
Union Carbide Mexicana, S.A.
Varta, S.A.

Acumulador Insuperable, S.A.
Armco Mexicana, S.A. de C.V.
Brown Boveri Mexicana, S.A. de C.V.
Contactos y Electrodo Mallory, S.A.
Cutler Hammer Mexicana, S.A.
Champion Hobart, S.A. de C.V.
Electrónica Balteau, S.A. de C.V.
Sociedad Electromecánica
Square D
Hoover Mexicana, S.A. de C.V.
Industrias Royer, S.A.
Ingeniería Eléctrica Industrial, S.A.
Osram, S.A. de C.V.
Oxy Metal Industrias de México, S.A. de C.V.
Recold, S.A. de C.V.
Reguladores Automáticos, S.A.
Roberto Diener y Cía., S.A.
Texas Instruments de México, S.A.
General Electric

Del total de las empresas nos contestaron el cuestionario 34 de ellas, representando el porcentaje de 77.27%, del resto de las empresas, el 6.82% aceptó el cuestionario pero lo regresaron sin contestar por exceso de trabajo, el 15.91% restante no aceptó el cuestionario aclarando que por falta de tiempo no podrían contestarlo.

De cualquier manera consideramos confiable el 77.27% que tuvieron a bien contestar y pensamos que la información otorgada por las mismas es valedera en cuanto a que fue obtenida de los representantes directos del área de Recursos Humanos, mismos que suponemos tienen conocimientos suficientes ya que se encuentran en el actual desempeño del puesto.

3.3 INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS.

Una vez efectuada la investigación, se organizaron los datos para facilitar su análisis, en gráficas y tablas de acuerdo a cada una de las preguntas del cuestionario.

CUESTIONARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE COMO REQUISITO PARA SU RECEPCION PROFESIONAL MUESTREAN :

SRITA. DINA RAJMAN LANGSAM
SRITA. GEORGINA RENDON MARTINEZ

OBJETIVO: Determinar que cualidades, características, habilidades, conocimientos o experiencias debe de tener el responsable del área de Relaciones Industriales en una organización del Sector Eléctrico.

10. PERSONA QUE DIRIGE LA FUNCION DE RELACIONES INDUSTRIALES.

E D A D		P R O F E S I O N	
{ }	Hasta 30 años	{ }	Licenciado en Administración
{ }	de 31 a 35 años	{ }	Licenciado en Economía
{ }	de 36 a 40 años	{ }	Licenciado en Relaciones Industriales
{ }	de 41 a 45 años	{ }	Licenciado en Derecho
{ }	de 46 a 50 años	{ }	Contador Público
{ }	de 50 en adelante	{ }	Psicólogo
			Otra _____

NACIONALIDAD _____

20. TOTAL DE PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA.

{ }	de 200 a 300	{ }	de 701 a 900
{ }	de 301 a 500	{ }	de 901 a 1,200
{ }	de 501 a 700	{ }	de 1,201 en adelante

3o. ESCOLARIDAD Y EXPERIENCIA PREVIA NECESARIA PARA DESARROLLAR LA FUNCION DE RELACIONES INDUSTRIALES

* NIVEL DE ESCOLARIDAD *		* EXPERIENCIA *		%		
{	Secundaria	{	Menor de 1 año	{	Servicios y Prestaciones	_____
{	Estudios Comerciales	{	de 1 a 3 años	{	Reclutamiento y Selección	_____
{	Preparatoria o Vocacional	{	de 3 a 6 años	{	Admón. Sueldos y Salarios	_____
{	Pasante de una Profesión	{	de 6 a 9 años	{	Entrenamiento	_____
{	Título Profesional	{	de 9 en adelante	{	Relaciones Obrero-Patronales	_____
	Otros _____			{	Seguridad Industrial	_____
					Otras _____	_____

4o. FUNCIONES DEL AREA DE RELACIONES INDUSTRIALES.

	NO SE REALIZA	ESTA EN PROYECTO	SE REALIZA	* ES UTIL * SI	NO
Reclutamiento y Selección	_____	_____	_____	_____	_____
Aplicación de Pruebas Psicológicas	_____	_____	_____	_____	_____
Cuestionarios y Entrevistas	_____	_____	_____	_____	_____
Administración de Sueldos y Salarios	_____	_____	_____	_____	_____
Análisis y Valuación de Puestos	_____	_____	_____	_____	_____
Calificación de Méritos	_____	_____	_____	_____	_____
Sistemas de Incentivos	_____	_____	_____	_____	_____
Entrenamiento	_____	_____	_____	_____	_____
Inducción del Personal	_____	_____	_____	_____	_____
Cursos de Adiestramiento	_____	_____	_____	_____	_____
Cursos de Capacitación y Desarrollo	_____	_____	_____	_____	_____
Seguridad Industrial	_____	_____	_____	_____	_____
Protección y Vigilancia	_____	_____	_____	_____	_____
Higiene y Seguridad	_____	_____	_____	_____	_____
Servicios y Prestaciones	_____	_____	_____	_____	_____
Actividades Recreativas	_____	_____	_____	_____	_____
Superiores a la Ley	_____	_____	_____	_____	_____
Relaciones con el Personal	_____	_____	_____	_____	_____
Revisión de Contratación Colectiva	_____	_____	_____	_____	_____
Administración del Contrato Colectivo	_____	_____	_____	_____	_____
Comunicaciones	_____	_____	_____	_____	_____
Quejas y Sugerencias	_____	_____	_____	_____	_____

50. LIDERAZGO QUE DEBE DE EJERCER EL RESPONSABLE DE LA FUNCION.

- () Procurar tratar a sus subordinados con suavidad y aprecio para facilitar el manejo de los mismos y que cumplan de manera eficaz las órdenes dadas.
- () Mediante el apoyo de la autoridad vigilar a sus subordinados para que se concreten única y exclusivamente a la realización de sus tareas.
- () Permite libertad a sus subordinados para que éstos se responsabilicen de las funciones delegadas y en caso de fallas o errores hagan frente a las consecuencias de sus propios resultados.
- () Apoyándose en las relaciones humanas, para que los subordinados sean más responsables, se autocontrolen y con ello supuestamente sean mejores empleados.

60. CARACTERISTICAS PERSONALES QUE SE REQUIEREN PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES.

_____	AGRESIVIDAD	_____	DISCIPLINA
_____	BUEN JUICIO	_____	DECISION
_____	TACTO	_____	CRITERIO
_____	AMBICION	_____	INTROVERTIDO
_____	INTEGRIDAD	_____	ACCESIBILIDAD
_____	ENERGIA REALIZADORA	_____	SENTIDO COMUN
_____	INICIATIVA	_____	PASIVIDAD
_____	DINAMISMO	_____	DON DE GENTES
_____	INGENIO	_____	CONFIANZA EN SI MISMO
_____	IMAGINACION	_____	ENTUSIASMO
_____	CREATIVIDAD	_____	SENTIDO DE AUTORIDAD
_____	EXTROVERTIDO	_____	DEPENDENCIA
_____	APARIENCIA FISICA	_____	PERSEVERANCIA
_____	TENACIDAD	_____	DISCRECION
_____	PESIMISMO	_____	OPTIMISMO
_____	AUDACIA	_____	DON DE MANDO

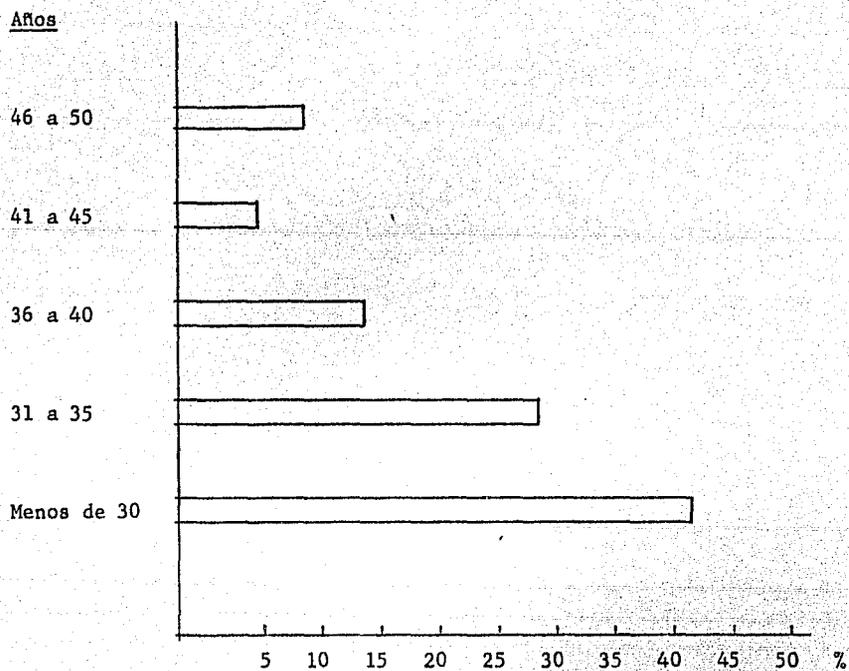
70. REQUERIMIENTOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO.

	<u>NO SE REQUIERE</u>	<u>SE REQUIERE</u>	<u>INDISPENSABLE</u>
Conocer y practicar Relaciones Humanas	_____	_____	_____
Tener buena presentación	_____	_____	_____
Contagiar fé y entusiasmo	_____	_____	_____
Pregonar con el ejemplo	_____	_____	_____
Tener sentido de la realidad	_____	_____	_____
Habilidad para aportar objetivos	_____	_____	_____
Ser innovador	_____	_____	_____
Estar en constante acción	_____	_____	_____
Ser perseverante y tenaz	_____	_____	_____
Pensar con calma las decisiones a tomar	_____	_____	_____
Intervenir en cualquier problema y tomar parte en - toda decisión	_____	_____	_____
Llamar constantemente la atención y vigilar hasta el - mínimo detalle de la actuación del personal	_____	_____	_____
Confiar en su propia habilidad	_____	_____	_____
Al tomar una decisión que afecte o no al nivel direc - tivo guiarse por su propio criterio	_____	_____	_____
Guiarse por modelos establecidos	_____	_____	_____
Arriesgarse al tomar una decisión ante una situación - conflictiva	_____	_____	_____
Saber los resultados de su esfuerzo	_____	_____	_____
Que el personal este enterado de los objetivos que se - persiguen	_____	_____	_____
Tener aprobada la decisión antes de comunicarla a los - afectados	_____	_____	_____
Tomar las decisiones espontaneamente	_____	_____	_____
Tener una personalidad atrayente ante las personas de - todos los niveles	_____	_____	_____

80. PARA LA ACTUALIZACION DEL RESPONSABLE DE LA FUNCION A QUE HA RECURRIDO.

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

Gracias por su colaboración.

GRAFICA I . EDAD

EXPLICACION A LA GRAFICA I

Como se puede advertir en la gráfica anterior, el 41.18% de las personas que ocupan el puesto investigado se encuentra en la clasificación menor a 30 años, siendo la diferencia con las demás clasificaciones, significativa.

GRUPO III. PROFESIONES

Profesiones

Licenciado en Admón.

Licenciado en Economía

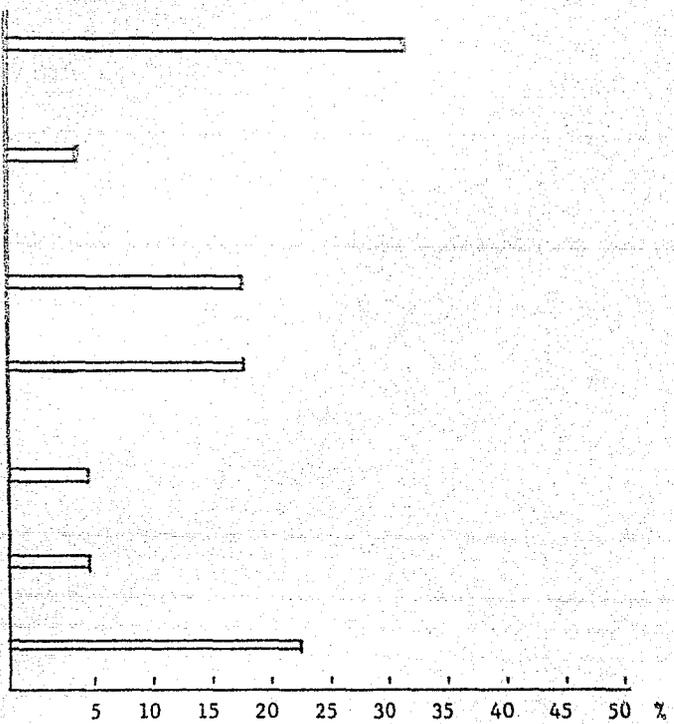
Licenciado en Relaciones Industriales

Licenciado en Derecho

Contador Público

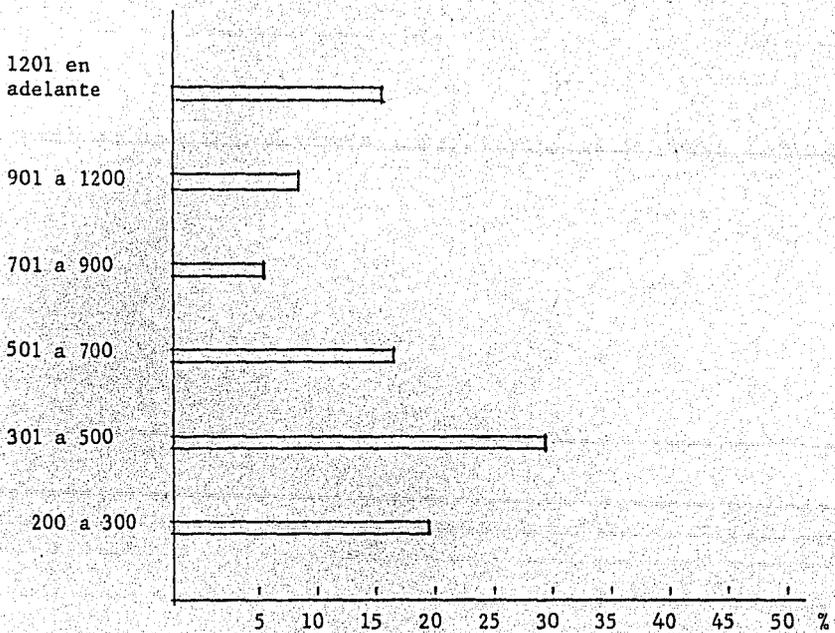
Psicólogo

Otra



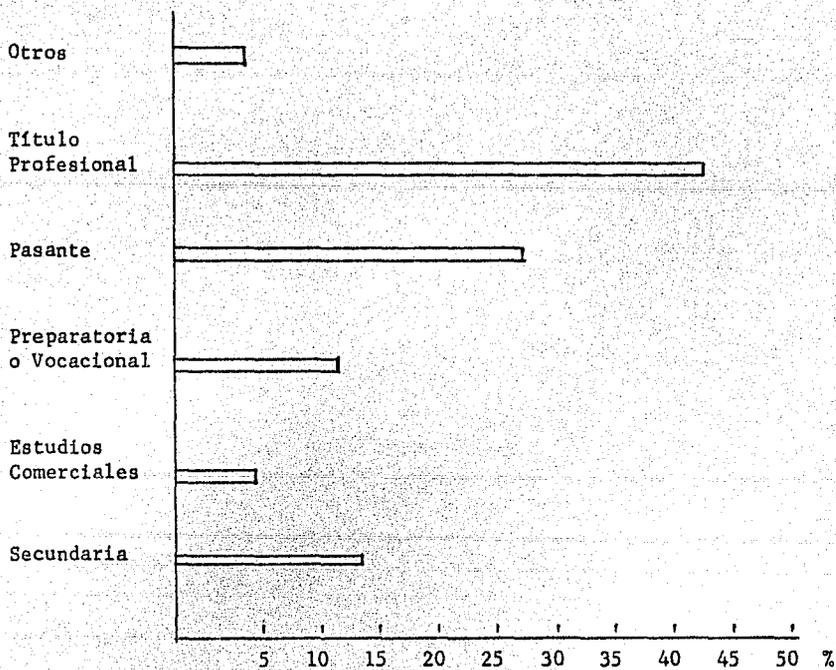
EXPLICACION A LA GRAFICA II

El 34.28% de los entrevistados cayeron dentro de la clasificación de - Licenciado en Administración, sumando la mayoría.

GRAFICA III. PERSONALNúmero de Empleados

EXPLICACION A LA GRAFICA III

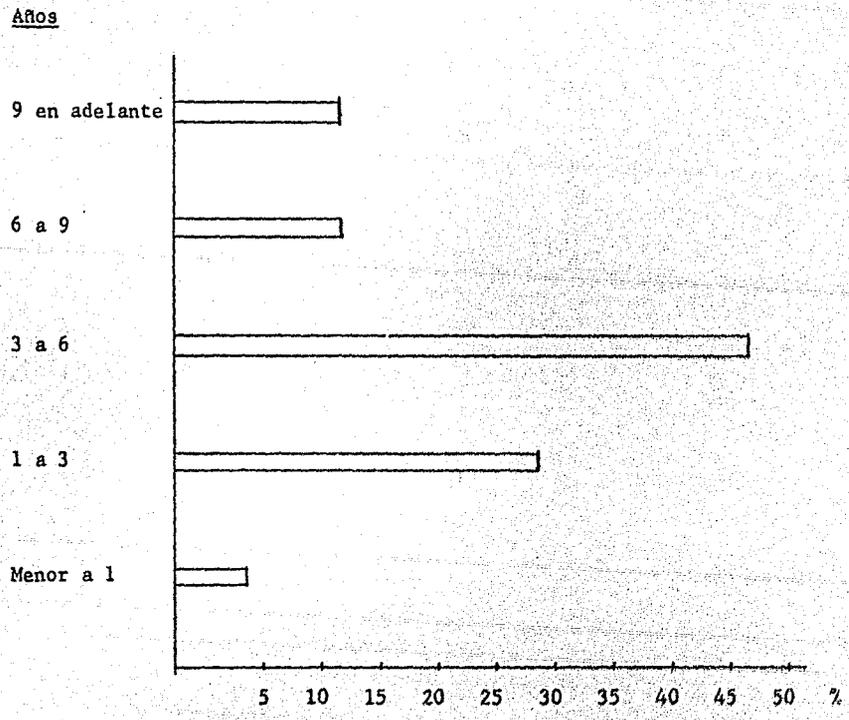
El 29.49% de las empresas tenian un total de personal variable de 301 a - 500.

GRAFICA IV. ESCOLARIDAD

EXPLICACION A LA GRAFICA IV

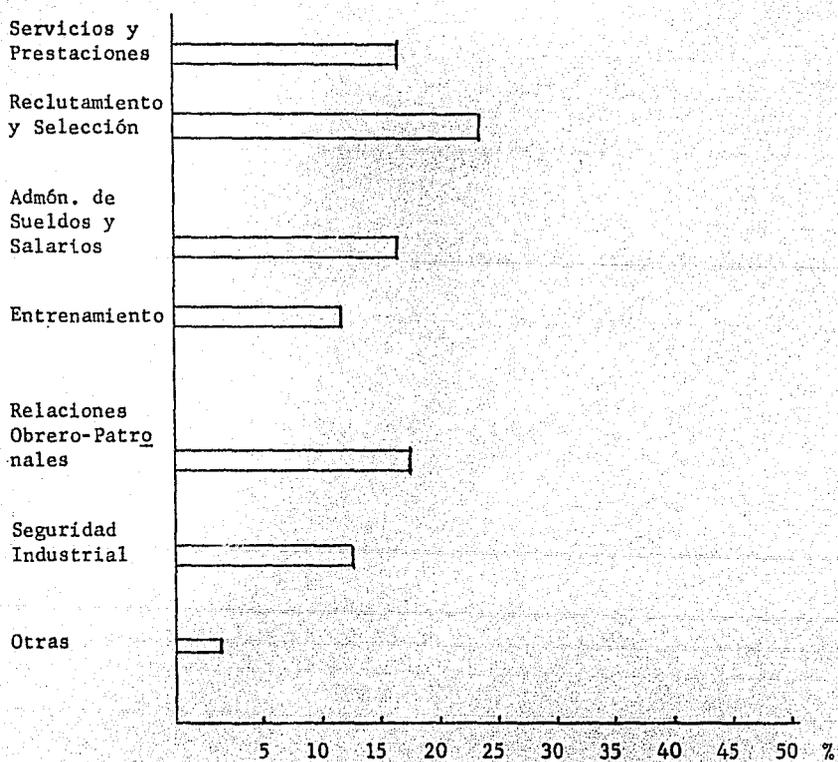
El 4.67% de las personas entrevistadas coincidieron en la idea de que se requiere un Título Profesional para poder desempeñar en el más alto nivel el puesto en el área de Recursos Humanos.

GRAFICA V. EXPERIENCIA EN TIEMPO



EXPLICACION A LA GRAFICA V

El 45.71% de las personas entrevistadas opinaron que es necesaria una experiencia mínima de 3 a 6 años para ocupar el más alto nivel en el área de Recursos Humanos.

GRAFICA VI. EXPERIENCIA EN AREA

EXPLICACION A LA GRAFICA VI

En ésta gráfica no hubo diferencias tan patentes en los resultados finales, así que consideramos conveniente aclarar que, a pesar de ser el área de Reclutamiento y Selección la del porcentaje más alto (18.52%), la que lo tiene más bajo es Entrenamiento (13.58%), sin incluir otras, por lo que creemos que la diferencia no es significativa y que se requiere una experiencia en todas las áreas mencionadas.

TABLA I. FUNCIONES

Funciones	No se realiza	Esta en proyecto	Se realiza	Si es útil	No es útil
Reclutamiento y Selección	0	0	51.61	48.39	0
Aplicación de Pruebas Psicológicas	10.17	5.08	37.29	47.46	0
Cuestionarios y Entrevistas	3.33	0	48.33	48.33	0
Administración de Sueldos y Salarios	9.26	7.40	40.74	42.60	0
Análisis y Valuación de Puestos	10.71	10.71	35.72	42.86	0
Calificación de Méritos	10.34	10.34	36.21	43.11	0
Sistema de Incentivos	13.46	5.77	40.38	38.46	1.93
Entrenamiento	6.38	2.13	46.81	44.68	0
Inducción de Personal	7.85	7.85	39.21	45.09	0
Cursos de Adiestramiento	7.14	7.14	41.08	44.64	0
Cursos de Capacitación y desarrollo	3.33	5.00	43.33	46.66	1.66
Seguridad Industrial	1.93	3.85	46.15	48.07	0
Protección y Vigilancia	5.09	1.69	45.76	47.46	0
Higiene y Seguridad	5.08	5.09	44.07	45.76	0
Servicios y Prestaciones	5.88	0	47.06	47.06	0
Actividades Recreativas	11.77	1.97	41.17	45.09	0
Superiores a la Ley	12.50	1.79	42.86	41.07	1.78
Relaciones con el Personal	1.96	1.96	49.02	47.06	0
Revisión de Contratación Colectiva	3.45	1.72	50.00	43.11	1.72
Administración del Contrato Colectivo	3.64	0	50.91	45.45	0
Comunicaciones	3.51	5.26	45.62	43.86	1.75
Quejas y Sugerencias	13.20	5.66	37.74	37.74	5.66

EXPLICACION A LA TABLA No. I

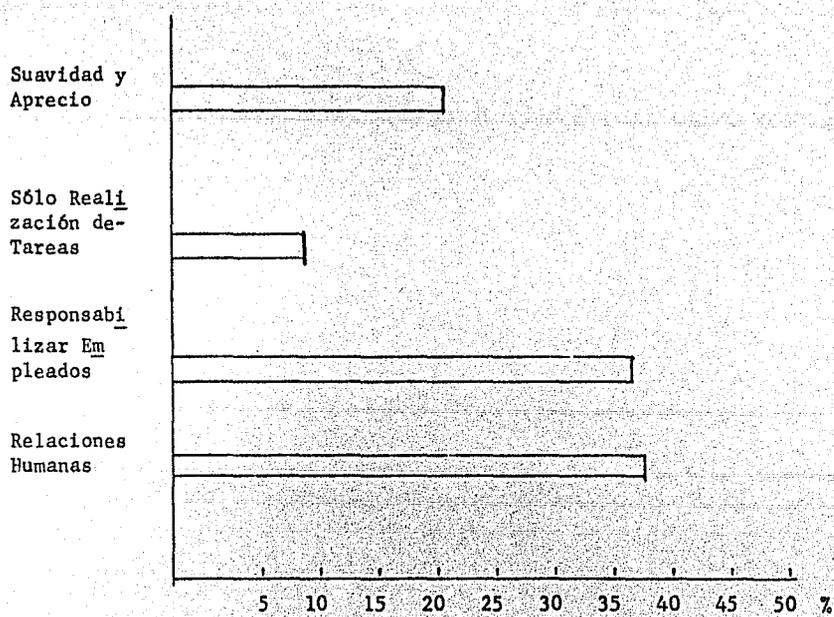
De la tabla siguiente se puede deducir que de las funciones menos realizadas en las empresas citadas son: Sistemas de Incentivos, Quejas y Sugerencias.

De las que están todavía en proyecto, encontramos a : Calificación de Méritos, Análisis y Valuación de Puestos; así como dos que pertenecen a la Administración de Sueldos y Salarios.

Las funciones que se llevan a cabo en la mayoría de las empresas son: Reclutamiento y Selección, Revisión de Contratación Colectiva y Administración del Contrato Colectivo.

Se incluyen además en ésta tabla la utilidad de las funciones mencionadas. Las que se consideraron más útiles son: Reclutamiento y Selección, Realización de Cuestionarios y Entrevistas y Seguridad Industrial.

La que se consideró como no útil fue la función que daría un buzón de quejas y sugerencias.

GRAFICA VII LIDERAZGO

EXPLICACION A LA GRAFICA VII

El 38.46% de las personas entrevistadas coincidió al responder que la mejor manera de responsabilizar a los empleados que están bajo sus órdenes, de su propio trabajo es apoyándose en las Relaciones Humanas.

TABLA II.

CARACTERISTICAS

Características	\bar{X}	Características	\bar{X}
Agresividad	30.87	Disciplina	31.18
Buen Juicio	31.23	Decisión	31.18
Tacto	31.12	Criterio	31.21
Ambición	30.81	Introverso	30.49
Integridad	31.21	Accesibilidad	31.03
Energía Realizadora	31.12	Sentido Común	31.03
Iniciativa	31.28	Pasividad	30.53
Dinamismo	31.15	Don de Gentes	31.03
Ingenio	31.06	Confianza en sí mismo	31.28
Imaginación	30.99	Entusiasmo	31.06
Creatividad	31.15	Sentido de Autoridad	31.09
Extroverso	30.87	Dependencia	30.56
Apariencia Física	30.74	Perseverancia	30.99
Tenacidad	30.87	Discreción	31.18
Pesimismo	30.37	Optimismo	30.93
Audacia	30.96	Don de Mando	31.15

EXPLICACION A LA TABLA No. II

La media obtenida fue de 31.28%, encontrando que las únicas características que la cumplen son: Iniciativa y Confianza en sí mismo.

TABLA III.

REQUERIMIENTOS

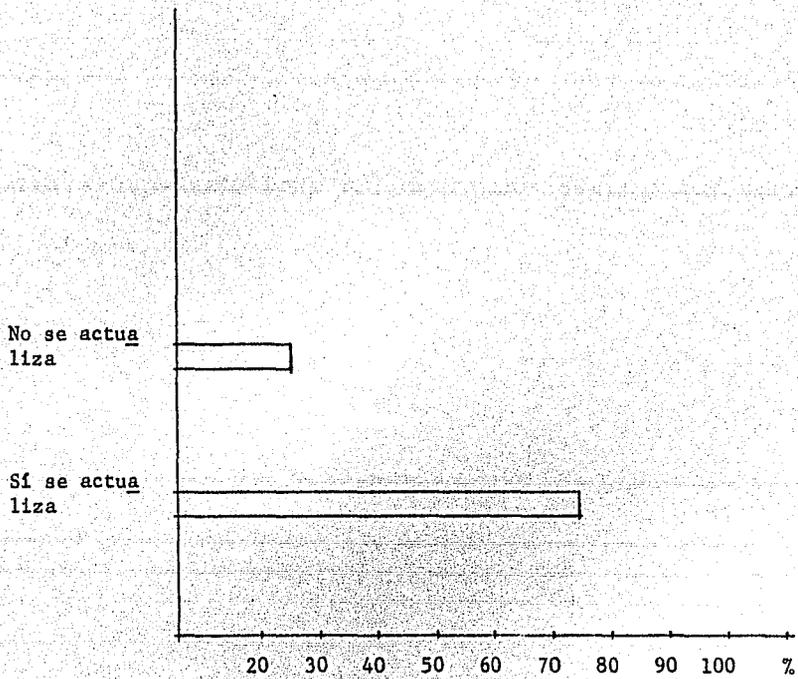
	No se requiere	Se requiere	Indis - pensable
Conocer y practicar relaciones humanas	0	11	22
Tener buena presentación	4	20	8
Contagiar fé y entusiasmo	1	20	10
Pregonar con el ejemplo	1	19	9
Tener sentido de la realidad	0	20	10
Habilidad para aportar objetivos	0	17	13
Ser innovador	2	19	9
Estar en constante acción	4	14	11
Ser perseverante y tenaz	1	19	11
Pensar con calma las decisiones a tomar	2	14	12
Intervenir en cualquier problema y tomar parte en toda decisión	11	10	5
Llamar constantemente la atención y vigilar hasta el mínimo - detalle de la actuación del personal	17	10	1
Confiar en su propia habilidad	5	14	9
Al tomar una decisión que afecte o no al nivel directivo guiar- se por su propio criterio	7	16	4
Guiarse por modelos establecidos	15	8	1
Arriesgarse al tomar una decisión ante una situación conflic - tiva	5	17	9
Saber los resultados de su esfuerzo	0	16	16
Que el personal esté enterado de los objetivos que se persi - guen	0	17	16
Tener aprobada la decisión antes de comunicarla a los afectados	4	14	13
Tomar las decisiones espontáneamente	15	8	3
Tener una personalidad atrayente ante las personas de todos los niveles	7	16	4

EXPLICACION DE LA TABLA No. III

Los resultados que arroja ésta tabla, nos permiten advertir que las habilidades que me nos se requieren en el puesto son: Llamar -- constantemente la atención y vigilar hasta - el mínimo detalla de la actuación del personal, y Guiarse por modelos establecidos.

De las capacidades que sí se requiere son: Contagiar fé y entusiasmo, Pregonar con el - ejemplo y Tener sentido de la realidad.

La única que se planteó como indispensable fue: Conocer y practicar las Relaciones Humanas.

GRAFICA VIII. ACTUALIZACION

EXPLICACION A LA GRÁFICA VIII

Esta gráfica nos demuestra que el 76.47% de las personas que ocupan el puesto investigado recurren a la actualización de sus cong. cimientos sobre el área.

3.4 EVALUACION.

Una vez expresados gráficamente los datos obtenidos procederemos a su análisis.

En los cuestionarios aplicados encontramos que una persona requiere para ocupar el puesto máximo en el área de Recursos Humanos, entre otras cosas, tener un Título Profesional, respuesta que se comprueba al compararla con los resultados de la que se refiere a Funciones, donde nos dicen que se practican las de: Reclutamiento y Selección y las referentes a Contratación Colectiva, pero que se consideran de utilidad todas, por lo que se necesita una experiencia previa en todas las funciones concernientes al área.

La experiencia mínima en cuanto a tiempo se englobó de 3 a 6 años, con la cual debe la persona haber adquirido conocimientos y un entrenamiento mayor en cuanto a los requerimientos del puesto.

Dentro de las características personales investigadas, se coincidió en que las necesarias son; Tener iniciativa y Confianza en sí mismo, lo cual se demuestra con las respuestas obtenidas en "Requerimientos del Puesto", en la que contestaron como tales a : Contagiar fé y entusiasmo, Pregonar con el ejemplo y Tener sentido de la realidad; ya que para lograr contagiar a los demás de un entusiasmo y fé ante el trabajo, tuvo antes que demostrarse que es posible tenerle confianza a la persona encargada

y para lograr impartir confianza es necesario sentirla uno por sí mismo.

La iniciativa, que también resultó como necesaria, influye enormemente en el desempeño del trabajo y en dar al personal ejemplo, puesto que - aquella persona que es capaz de servir de ejemplo a las demás en las actividades a efectuar debe constar de iniciativa, y para poder tenerla es necesario tener un sentido de la realidad con lo cual la actuación será lo conveniente para el caso y con ello se ganará además la confianza de los demás y se incrementará la confianza en sí mismo.

La característica personal que se planteó como indispensable y que - por el puesto investigado no necesita darse una razón para ello fue: Conocer y practicar relaciones humanas.

Cabe aclarar que la gran mayoría de las personas entrevistadas opinaron que es de gran importancia el estar al tanto de las nuevas técnicas y procedimientos que sean aplicables al área, ya que ésto redundará en beneficio para la propia organización, debido a ésto y corroborándolo con los resultados obtenidos, nos entusiasma observar que se les está dando oportunidad a los nuevos profesionistas de ocupar puestos relevantes, demostrando así sus conocimientos y capacidades adquiridas a través de la experiencia y estudios efectuados, de lo cual podemos deducir además que las empresas no tienen ya ese temor al cambio que las ha caracterizado siempre.

Hay que enfatizar el hecho de que un número considerable de las personas que están ocupando el puesto son Licenciados en Administración.

CONCLUSIONES

Una vez efectuada nuestra investigación en el campo del Sector Eléctrico, hemos concluido en las siguientes observaciones:

1o. Realizamos una investigación teórica para tener una visión de los requerimientos de la persona que ocupe el máximo puesto en el área de Recursos Humanos.

2o. Se planeó y se realizó la investigación en las empresas del Sector-Eléctrico.

3o. Se graficaron y analizaron los resultados obtenidos.

4o. La persona que ocupa el puesto de más alto nivel en el área de Recursos Humanos debe tener las siguientes características:

- Haber adquirido conocimientos técnicos sobre las funciones referentes al área.
- Tener una experiencia mínima de tres años concernientes al área.
- Tener las características personales siguientes:

Iniciativa

Confianza en sí mismo

Saber tratar y relacionarse con la gente

5o. La mayoría de las personas entrevistadas fueron Licenciados en Administración.

Con éstos resultados podemos decir que comprobamos nuestra hipótesis pero que pudimos especificar lo dicho en la misma, contando además con una base práctica.

Cabe aclarar que no todas las personas que ocupan el puesto que se investigó cumplen con los requisitos mencionados, y no por ser así dejan de ser buenos elementos; lo que queremos indicar, entonces, es que ésta descripción que obtuvimos no es una etiqueta que deba ostentar toda aquella persona interesada en el área, sino un modelo que bien puede servirnos de base a todos aquellos que deseamos llegar a ocupar ese puesto algún día.

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

Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México 1973.

Arias Galicia Fernando. Técnicas de Investigación, Edición 3a., Editorial Trillas, México 1974.

Catálogo de Manufacturas Eléctricas, CANAME, 13a. Edición, México 1975.

Catálogo de Manufacturas Eléctricas, CANAME, 16a. Edición, México 1978.

Cortés Valente E. Desarrollo Personal del Ejecutivo de Relaciones Industriales, Fascículos del Tecnológico, Cuaderno No. 23, Monterrey, - México, 1967.

Dunnette D.M. Selección y Administración de Personal, Compañía Editorial Continental, S.A., México 1975.

Escrutinio Objetivo de la Administración de Personal. American Management Association Personal Series No. 75, New York 1944.

Fernández Arenas José Antonio. Introducción a la Administración, UNAM Dirección General de Publicaciones, México 1972.

Nueva Ley Federal del Trabajo, Editorial Libros Económicos, México -- 1975.

Martínez Villegas Fabián. El Ejecutivo en la Empresa Moderna, Editorial Insurgentes, México 1966.

Pigors Paul. La Administración de Personal, Compañía Editorial Continental, S.A., Traducción 3a. Edición, México 1961.

Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas, Editorial Limusa, México, 1974.

Wurtzel Herbert. Administración de Personal, Técnicas y Prácticas, Editorial E. M. A. N., México 1971.

Yoder Dale. Manejo de Personal y Relaciones Industriales, Compañía Editorial Continental, S.A., Traducción de la 5a. Edición, México 1971.