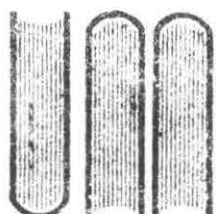


#150
A lo mas

UNIVERSIDAD DE MONTERREY

DIVISION DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES



UNIVERSIDAD
DE MONTERREY

C40.306
C591e
1974

UN ESTUDIO SOBRE LAS CARACTERISTICAS LABORALES
DEL LICENCIADO EN RELACIONES HUMANAS SEGUN LA
PERCEPCION DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE EMPRESAS DEL AREA
METROPOLITANA DE MONTERREY

TRABAJO FINAL

PRESENTADO COMO UNO DE LOS REQUISITOS
PARA EL GRADO DE
LICENCIADO EN RELACIONES HUMANAS

RENEE JEANNETTE CLARIOND LOZANO

MONTERREY, N. L.

MAYO DE 1994

902672
BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

0120
4/50-00

UNIVERSIDAD DE MONTERREY
DIVISION DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES

UN ESTUDIO SOBRE LAS CARACTERISTICAS LABORALES DEL
LICENCIADO EN RELACIONES HUMANAS SEGUN LA PERCEPCION DEL
PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE
EMPRESAS DEL AREA METROPOLITANA DE MONTERREY

Trabajo Final presentado como uno de los requisitos para el grado de
Licenciado en Relaciones Humanas

Renee Jeannette Clariond Lozano

Monterrey, N.L., mayo, 1994

LIC. HERIBERTO ANSELMO AMAYA
DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE
CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES
DE LA UNIVERSIDAD DE MONTERREY.
Presente.-

Por medio de la presente, informo a Usted que he revisado el trabajo de investigación que me presentó Renee Jeannette Clariond Lozano, cuyo título es: "Un estudio sobre las características del Licenciado en Relaciones Humanas según la percepción del personal del departamento de Recursos Humanos de empresas del área metropolitana de Monterrey", mismo que ha cumplido con los requisitos de fondo requeridos por la División de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Monterrey.

Por tal motivo, el estudio académico en cuestión ha alcanzado la madurez científica que requiere un trabajo intelectual para convertirse en una tesina que de opción a recibir el grado de Licenciatura en Relaciones Humanas; sin más por el momento, quedo de Usted para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente,

Lic. Roberto Hernández.

A mis padres:

Lic. Santiago Clariond Reyes y
Lic. Renne Jeannette L. de Clariond

A Dios N.S y a mi familia

Lic. Roberto Hernández
C.P Alvaro de la Garza M.
Lic. Roberto Reboloso
Lic. Martha Treviño

GRACIAS POR TODO SU APOYO

INDICE

PAGINAS

INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
El Objeto de Estudio	3
1.1. Situación del Problema	3
1.2. Objetivo de Estudio	4
1.3. Justificación del Problema	6
1.4. Limitaciones del Estudio	7
CAPITULO II	
Consideraciones Teóricas	8
2.1. Antecedentes Históricos de la Administración de R.H.	8
2.2. Modelo de la Administración de R.H. según Werther	10
2.3. La Productividad como clave del futuro del R.H.	12
2.3.A. Taylorismo y Productividad	13
2.4. El Ejecutivo de Recursos Humanos	15
2.4.A. El Ejecutivo de R.H. en Estados Unidos	15
2.4.B. El Ejecutivo de R.H. en México	19
2.5. La Administración de Recursos Humanos ayer y hoy	22
2.5.A. Necesidad de una especialidad en R.H.	24
2.5.B. Papeles del área de R.H según Petersen y Malone	27
2.6. Estructura del departamento de Recursos Humanos	30
2.6.A. Oportunidades de empleo en el área de R.H	31
2.7. Dirección de R.H en las próximas décadas según Walker	33
2.8. Habilidades personales del LRH según Sikula	34
CAPITULO III	
Proceso Metodológico	35
3.1. Diseño de la Investigación	35
3.2. Universo y Muestreo	36
3.2.A. Determinación de la Muestra	37
3.2.B. Instrumento	39
3.2.C. Definición de Variables	40
CAPITULO IV	
Análisis de Resultados	42
4.1. Procesamiento de los Datos	42
4.2. Características de la Muestra	42
4.3. Presentación e Interpretación de los Datos	43

4.3.A. Resultados de las Habilidades del LRH	43
4.3.B. Resultados obtenidos a través de las Bolsas de Trabajo....	45

CAPITULO V

Conclusiones	47
5.1. Conclusiones	47
5.2. Recomendaciones	49

BIBLIOGRAFIA

ANEXO I

Encuesta a Ex-alumnos de la Licenciatura en Relaciones Humanas

ANEXOII

Encuesta dirigida a empresas del Sector Comercial y de la Transformación

ANEXO III

Resultados de las Encuestas en Tablas

ANEXO IV

Resultados de la Bolsas de Trabajo

ANEXO V

Resultados de las Encuestas en Gráficas

INTRODUCCION

El propósito de este estudio es el describir las características laborales del Licenciado en Relaciones Humanas, según la percepción de diferentes sectores económicos de la localidad, así como de los ex-alumnos de dicha licenciatura y bolsas de trabajo de diferentes instituciones.

Las variables que se estudiaron permiten conocer las habilidades que el entorno económico demanda actualmente del Licenciado en Relaciones Humanas. Para este fin se consideraron tres perspectivas que estuvieran relacionadas directamente, con el profesionista de RH de la Universidad de Monterrey (UDEM), empresas del sector comercial y de transformación, ex-alumnos de RH de la UDEM y la bolsa de trabajo de las principales instituciones de la localidad.

Lo que se pretende encontrar en este estudio son aquellas habilidades que las empresas demandan actualmente del LRH. Es importante conocer dichas habilidades para que tanto la coordinación de la Licenciatura en Relaciones Humanas, como los ex-alumnos de la misma, logran obtener un desarrollo profesional orientado a las exigencias del entorno y así, lograr aportar a las empresas un "valor agregado" el cual los distinga de los demás profesionistas.

En el capítulo I se presentan los antecedentes relacionados con esta investigación, indicando cuáles son los motivos y el objetivo que se persigue. Así mismo, se señala la extensión-limitación que presenta este estudio.

En el capítulo II se habla acerca de los antecedentes históricos de la Administración de Recursos Humanos. Además, se mencionan diferentes estudios que se han realizado anteriormente acerca de los roles y funciones del profesionista de RH en México y en Estados Unidos. También se

mencionan algunas predicciones de expertos en Recursos Humanos acerca del papel del ejecutivo de RH en las próximas décadas.

En el capítulo III se describe el diseño de la investigación, el proceso seguido, los sujetos estudiados, así como el instrumento utilizado para recabar la información que se utilizó en este proceso.

En el capítulo IV, se presentan los datos obtenidos en el análisis estadístico así como la interpretación de los resultados.

Por último, en el capítulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones inferidas en el estudio.

CAPITULO I

El Objeto de Estudio

1.1. Situación del Problema.

Durante las primeras décadas de este siglo vieron el surgimiento de los primeros departamentos de personal, fenómeno que se vio favorecido por los avances de la administración científica y por los movimientos sindicales.

Hacia 1914, cuando estalló la Primera Guerra mundial, los departamentos de personal adquirían creciente influjo en las organizaciones industriales de grandes dimensiones, aunque todavía sin tener la importancia actual. Cumplían fundamentalmente funciones de asesoría y acopio de información de datos del personal, sin carácter ejecutivo.

Estos departamentos de personal crecieron lentamente en importancia a medida que se incrementaban sus responsabilidades y su contribución global.

Desde el fin de la Primera Guerra mundial hasta la Gran Depresión (que se extendió desde 1930 hasta el siguiente conflicto mundial) los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia. Se concedió más atención a las necesidades de los empleados. La Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial concentraron la atención en áreas diferentes, pero preparaban el campo para otros avances ulteriores.

A partir de los años de la Gran Depresión, las organizaciones de todo tipo se han visto en la necesidad de considerar los objetivos sociales más generales, y ello ha reforzado la necesidad de contar con departamentos de personal o de recursos humanos. El crecimiento a gran escala obtenido por los sindicatos durante el período obligó a las organizaciones a cambiar sus políticas de paternalismo por enfoques administrativos activos, que tomaban en cuenta las aspiraciones y demandas de los asalariados. De hecho, el

término "relaciones industriales" se acuñó durante la época, para reflejar las actividades de interacción que llevaba a cabo el departamento de personal.

Al final de la Segunda Guerra Mundial el mundo del trabajo se encontró afectado por cambios muy profundos. Se perfeccionaron muchas técnicas para seleccionar personal, que es una función vital del departamento de recursos humanos, así como el diseño y las descripciones de puestos, entre otras. Por esto, al final del conflicto se hicieron prácticamente universales y los departamentos de personal, que enfrentan labores y responsabilidades mucho más complejas que en la guerra.

Desde 1960 hasta la fecha se inició un movimiento claramente dedicado a lograr mayor satisfacción en el trabajo, a satisfacer demandas crecientes de los empleados y mejorar la calidad de vida laboral.

Hasta hace poco, las fronteras de cada país creaban condiciones algo preocupantes dentro de cada nación. En la actualidad, muchas economías se han vuelto mutuamente interdependientes, y ha crecido la tendencia a competir por mercados que eran seguros. Esta competencia, entre otras áreas, al área de la administración de los recursos humanos.

Pero para poder competir, es necesario que los ejecutivos de RH cuenten con las habilidades necesarias que actualmente demanda en entorno económico y social.

1.2. Objetivo de Estudio.

El objetivo que marcó la directriz en este estudio fue el de realizar una descripción de las características laborales del profesionista en Relaciones Humanas de la Universidad de Monterrey (UDEM) en base a la percepción de empresas del sector comercial y de la transformación de Monterrey N.L., así como de los ex-alumnos de dicha licenciatura y tomando además los

requerimientos de las bolsas de trabajo de las principales instituciones de la localidad.

1.3. Justificación del Problema.

Actualmente el mundo atraviesa grandes cambios en cuanto al comercio, la política, las economías y otros acontecimientos que están provocando incertidumbre en las personas. Estos cambios también los vive México actualmente. Se están provocando fenómenos tales como el Tratado de Libre Comercio y el Gatt, entre otros, los cuales están provocando que las industrias mexicanas eleven la calidad de sus productos y se preocupen por el desarrollo de sus colaboradores.

El profesionista, y más tarde ejecutivo en Relaciones Humanas, debe de contar con los conocimientos y habilidades que demanda el entorno, con el fin de funcionar como un instrumento de servicio y que además, logre funcionar como un aportador vital dentro de las organizaciones en el área de Recursos Humanos.

Este estudio tiene una audiencia académica en primera instancia. No se trata de realizar un análisis curricular, sin embargo este estudio puede servir a las universidades que ofrecen esta área de estudios. En segundo lugar le puede servir a las empresas, para el desarrollo de los ejecutivos del área de Recursos Humanos y en tercer lugar, puede aportar algo al estudio de esta disciplina al describir lo que sucede en nuestro medio. Esto debido a que hay muy poca información circulando.

1.4. Limitaciones del Estudio.

Este estudio está enfocado a la elaboración de una descripción de las características laborales que tanto el sector comercial y de la transformación, como los ex-alumnos de la Licenciatura en Relaciones Humanas de la Universidad de Monterrey y las bolsas de trabajo de la localidad recomiendan en el Licenciado en Relaciones Humanas.

Una limitante del estudio, es que el instrumento no se validó. La segunda limitante es que se utilizó un instrumento (encuesta) con muchas desventajas sobre otros instrumentos, por ejemplo, la entrevista. Una tercera limitante es la escasez de estudios de esta índole en México de la cual esta investigación puede formar parte y aportar nuevas directrices.

CAPITULO II

CONSIDERACIONES TEORICAS

En este capítulo se pretende dar información en relación a las principales funciones del personal de recursos humanos antes y ahora. También se incluirán temas relacionados con la productividad de los recursos humanos, y varios estudios que se han realizado acerca de la administración de personal vistos desde diferentes enfoques.

2.1 Antecedentes Históricos de la Administración de Recursos Humanos.

Para poder hablar de las funciones del área de recursos humanos, es necesario tener una visión global de los orígenes de la administración de personal.

Aunque son muchos los autores que hablan acerca de los orígenes de la administración de personal o de recursos humanos, la mayoría coincide en que al factor humano se le valore como tal; pero no sólo en términos monetarios, sino que exista un equilibrio entre lo material y lo psicológico.

Esto es lo que el personal del área de recursos humanos, por lo general, intenta realizar sin embargo, como se hablará mas adelante, no todas las empresas mexicanas tienen la misma mentalidad.

William B. Werther señala lo siguiente acerca de los orígenes de la administración de personal: " No es posible señalar el momento en que se dio inicio a las técnicas de administración de personal, ya que ninguna asociación humana puede prescindir de las técnicas necesarias para la especialización y la división del trabajo en diferentes labores".¹

¹ Werther B. William. Administración de Personal y de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw-Hill, México, 1990, p. 30-31.

Lo siguiente lo fundamenta con ejemplos de los egipcios en donde, sin que existiera científicamente la administración de personal, las personas con mayores habilidades manuales para la construcción capacitaban a aquellas personas que no tuvieran habilidades para la construcción; de la misma forma, se seleccionaba a aquellas personas que tuvieran mayores habilidades.

Werther también menciona que durante la Revolución Industrial (a mediados del siglo XIX) se crearon ciertos departamentos de bienestar para todas aquellas personas que estuvieran insatisfechas con sus labores, y esta aparición de la administración especializada en recursos humanos, fue poco a poco diferenciando las funciones de los capataces, jefes de turno, gerentes de operación y puestos similares. Sin embargo, no fue sino hasta principios del siglo XX cuando un gran movimiento adquirió importancia, esto debido a que no se limitó solo a la administración, sino que abarcó muchos campos más. Tal es la razón de que se le denomine “Administración Científica”. Sus postulados se ejemplificaban bien en la persona del investigador Fredrick Taylor.²

Durante la Primera Guerra Mundial, en 1914, los departamentos de personal en las grandes organizaciones comenzaron a tener mayor influencia. Se comenzaron a utilizar exámenes de aptitudes en las organizaciones de carácter no militar y las responsabilidad de aplicarlos quedó en los departamentos de personal.

² Ibid., p. 33.

2.2 Modelo de la administración de Recursos Humanos en una organización según William B. Werther.

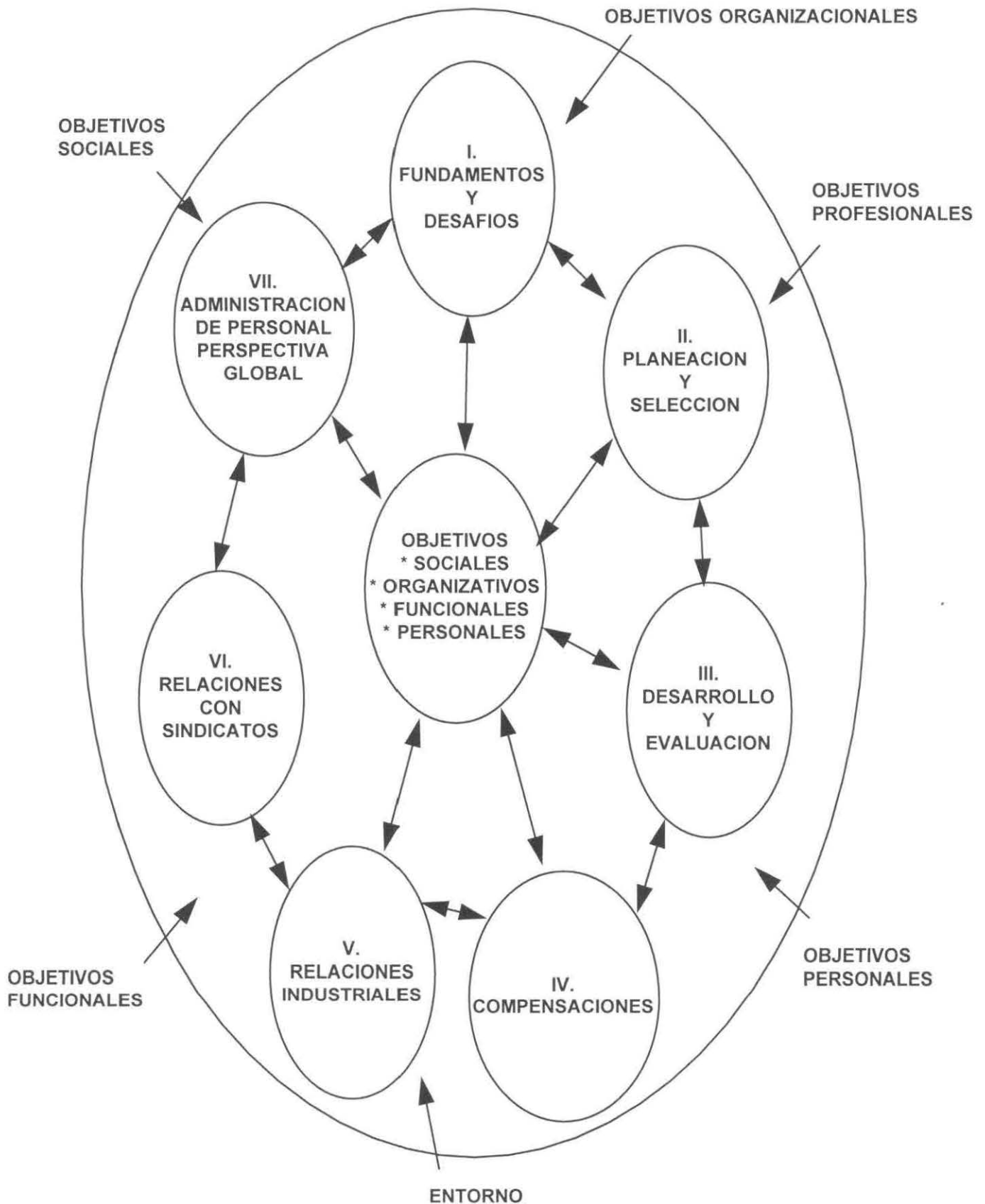
Tradicionalmente, el departamento de Recursos Humanos estaba estructurado como lo indica la Tabla 1. El modelo que Werther establece es el siguiente:

Es un modelo sistemático en donde todas las actividades están interrelacionadas y de esta manera constituyen el sistema. Un sistema, menciona, consta de dos o más partes (subsistemas) que interactúan, pero que poseen respectivamente límites claros y precisos.

A continuación se describe el contenido del sistema de administración de Personal que Werther estableció:

1. Fundamentos y Desafíos: La administración de R.H. enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Lograr esos objetivos requiere que los departamentos de R. H. organicen de manera adecuada el éxito del departamento de R.H. en su labor de asesoría y ayuda depende de su capacidad de mantenerse siempre consciente de sus objetivos de toda la organización.
2. Planeación y Selección: Dentro de las principales actividades del departamento de R.H. se encuentra la necesidad de disponer de una base de datos adecuada. Sin información precisa y oportuna los departamentos de personal verán seriamente limitada su capacidad para enfrentar desafíos. Para constituir esta base de datos se obtiene información respecto a cada puesto y respecto a las necesidades de recursos humanos a futuro. Mediante esta información los especialistas en personal pueden asesorar a los ejecutivos de otras áreas sobre el diseño de los puestos que supervisan, e inclusive para encontrar fórmulas para que los puestos se hagan más productivos y

Tabla 1. Modelo para la Administración de Personal según Werther.



Fuente: Werther B., William. *Administración de Personal y de Recursos Humanos*, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1990, p. 4.

satisfactorios. Los cálculos sobre las necesidades futuras de recursos humanos permiten al departamento de personal participar de manera efectiva en el reclutamiento y la selección de los nuevos empleados.

3. Desarrollo y Evolución: En esta fase, los empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la compañía. Se les asignan los puestos y reciben la capacitación necesaria para ser productivos. A fin de evaluar el desempeño de los empleados, se llevan a cabo evaluaciones formales de manera periódica.

4. Compensaciones: Este es un elemento vital para mantener y motivar la fuerza de trabajo, si es que la compensación es adecuada. Los empleados deben de recibir un sueldo justo por su contribución productiva.

5. Servicios de Personal: Mantener una fuerza de trabajo requiere más que un pago justo, prestaciones y condiciones laborales adecuadas. Los empleados necesitan ser motivados, y el departamento de personal es, principalmente, responsable de garantizar la satisfacción de los empleados con el puesto.

6. Relaciones con el Sindicato: Los empleados de una organización se reúnen para formar sindicatos. En las empresas en donde hay sindicatos, los departamentos de personal suelen tener la responsabilidad de atender asuntos relacionados con las cuestiones sindicales.³

³ Ibid., p.20-21.

2.3 La Productividad Como Clave del Futuro del Recurso Humano

Para que una persona tenga éxito y aporte algo a la organización, es necesario que sea productiva.

William B. Werther menciona que el objetivo de la administración de personal o de recursos humanos lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo esos recursos.⁴

De la misma manera, define a la productividad como “ la relación que existe entre los insumos de una organización (bienes y servicios que consume) y los bienes que lleva al mercado (los productos finales de su actividad).”⁵

Peter F. Drucker marca la gran importancia que R.H tiene cuando se habla de la productividad. El define a la productividad como “ la riqueza de las naciones en donde actualmente la productividad de los grupos que dominan la fuerza de trabajo, es y será el reto más grande y difícil que afronten los gerentes de los países desarrollados en las próximas décadas, y que además, apenas ahora se ha empezado a trabajar en esta tarea .⁶

Drucker habla acerca de la urgencia que los países subdesarrollados tienen en realizar estrategias que apoyen al aumento de la productividad en sus organizaciones, enfatizándolo en los departamentos de recursos humanos. Al respecto menciona lo siguiente: “ el único modo de lograr un incremento en la productividad es el trabajo más inteligente, ya sea que se llame administración científica, ingeniería industrial, relaciones humanas o estudios de tareas, el trabajo más inteligente ha sido la mayor fuerza motriz en la explosión de la productividad”.⁷

⁴ Ibid., p.8.

⁵ Ibid., p. 70.

⁶ Drucker, Peter F. "Productividad: La Clave del Futuro": *Facetas*. Marzo, 1993, p.25.

⁷ Ibid., p.26.

2.3.A. Taylorismo y Productividad.

Definitivamente la productividad está estrechamente ligada con el R.H , ya que de el depende, en gran medida, que una empresa sea o no sea productiva.

Drucker señala que cuando F. Taylor inició lo que en un futuro sería la administración científica, con su estudio del paladeo en la década de 1880, nunca se le ocurrió preguntarse ¿en qué consistía la tarea?, ¿por qué se hace la tarea?: su única pregunta fue ¿cómo se hace?. Y no fue sino hasta 50 años después, cuando Elton Mayo de Harvard se propuso acabar con la administración científica y sustituirla con lo que más tarde serían las relaciones humanas. Sin embargo, igual que Taylor, el nunca preguntó ¿qué es la tarea? ¿por qué se hace?, se limitó a preguntar ¿cuál es la mejor forma de alambrear el equipo telefónico?.⁸

Drucker, en cambio, sugiere que la primera pregunta que el departamento de R.H se debe de hacer para elevar la productividad en su gente es: ¿en qué consiste la tarea, qué se intenta lograr y para qué se tiene que hacer?.⁹

Taylor ha sido criticado frecuentemente debido a que nunca pidió la opinión a personas cuyos empleados estudiaban, se concretaba con darles instrucciones. Elton Mayo tampoco lo consultó jamás, pues se limitaba a decirles lo que tenían que hacer. Taylor pensaba que tanto los trabajadores como los gerentes eran "asnos lerdos o gentes tontas".

Pero, ¿qué tiene que ver todo esto que se ha estado mencionando acerca de corrientes sobre Relaciones Humanas con las características que las empresas demandan actualmente del profesionalista en Relaciones Humanas? La respuesta es que lo que hoy día se demanda en los departamentos de recursos humanos es fruto de las aportaciones de personas como Taylor y Mayo, ya que

⁸ Ibid., p. 27.

⁹ Ibid., p.29.

de personajes como ellos se creó la idea de darle mayor importancia al factor humano.

No obstante, Drucker considera que tanto Elton como Mayo ignoraban dos lecciones:

a) No basta rediseñar el puesto y luego capacitar al trabajador sobre el nuevo modo de proceder. Drucker considera que la mayor ventaja de la capacitación no consiste en aprender cosas nuevas, sino perfeccionar lo que ya se sabe hacer.

b) El personal aprende más cuando ejerce la enseñanza. El mejor modo de elevar la productividad de un vendedor estrella es pedirle que explique el secreto de su éxito en una junta de ventas.¹⁰

¹⁰ Drucker, Peter. Gerencia Para el Futuro, Ed. Norma, México, 1993, p. 93-100.

2.4 El Ejecutivo de Recursos Humanos.

A través de revisar la literatura, se observa que la percepción hacia el ejecutivo y profesional de recursos humanos de cada país varía en cuanto a los roles y funciones que desempeñan las personas que trabajan dentro de esta área.

En este apartado se hablará acerca de los diferentes roles y funciones que el ejecutivo de R.H tiene tanto en Estados Unidos como en México.

2.4.A. El Ejecutivo de R.H en E.U.A.

Kate Beatty habla acerca del papel que el ejecutivo en R.H tiene. Comenta que los ejecutivos de R.H están haciendo cada vez más dinero y administrando más funciones que nunca antes, especialmente en grandes organizaciones. Un ejemplo que muestra es que en compañías con más de 10,000 empleados, los ejecutivos de R.H perciben \$253,000 libras de sueldo en 1993, más del 15% de lo que ganaron en 1992. Se calcula que en 1993 existen más de 20,000 profesionistas de R.H alrededor de Estados Unidos y que alrededor de 1,650 organizaciones participaron en esta muestra.¹¹

Menciona también que para los 226 ejecutivos de R.H con más prestigio en los Estados Unidos que fueron reportados en un estudio de compañías de varios giros y tamaños en E.U.A, los sueldos promedio para ellos fueron de \$274,000 en 1993, con un aumento del 14% en relación a 1992. Comenta también que los niveles de pago para los altos puestos del área de Recursos Humanos varían según el tamaño de la empresa, por lo tanto, en las empresas en donde el ejecutivo de R.H obtiene un sueldo alto, es en aquellas organizaciones que cuentan entre 650 y 10,000 empleados.¹²

¹¹ Beatty L., Kate. "Pay Increases with Changing Human Resource Landscape". *Human Resource Magazine*, septiembre, 1993, p.78.

¹² Ibid.

De lo que comenta la autora sobre los sueldos tan altos que percibe el ejecutivo de R.H ,se puede concluir que las empresas en Estados Unidos le dan gran importancia al factor humano, y, por ende, a los departamentos de recursos humanos en las organizaciones.

A continuación se muestra lo que Beatty dice acerca de los cambios radicales que se están dando en el ambiente de trabajo y que van a repercutir en las funciones de los departamentos de personal en E.U.A a partir de los mediados del siglo XX hasta que finaliza este siglo.

Algunos de estos cambios son los siguientes:

- 1) El enfoque hacia una mayor calidad de productos y servicios en E.U.A mientras las empresas enfrentan una creciente competencia en el mercado global.
- 2) El creciente número de mujeres dentro de las empresas, lo que lleva a una mayor preocupación en el cuidado y educación de los hijos.
- 3) La necesidad de encontrar maneras de controlar los costos de salud.¹³

Lo que comenta la autora es muy relevante, ya que es necesario que las organizaciones prevengan los cambios del entorno que se estén produciendo o se puedan llegar a producir. Si las empresas toman en cuenta lo anterior, podrán estar preparadas para cualquier cambio brusco que pueda ocurrir en determinado momento.

Beatty considera que existen ciertas funciones tradicionales del personal que labora en el área de R.H que no se pueden eliminar, aunque se produjeran, en cierto momento, cambios bruscos. Algunas de estas funciones tradicionales son las siguientes:

- 1) Gran parte de las empresas siguen necesitando contratar y despedir personal.

¹³ Ibid., p.79.

- 2) Todas sus empresas deben de pagar al personal que labora dentro de ellas y otorgar algún tipo de prestación adicional al sueldo.
- 3) Las empresas deben de capacitar y adiestrar a su personal si la realización de las tareas de su puesto así lo requiere.
- 4) Las empresas deben de lidiar con los conflictos que se pudieran presentar dentro de ellas. ¹⁴

Por otro lado, algunos cambios que el ejecutivo de R.H en Estados Unidos tendrá en un futuro, según Beatty:

- 1) Los sueldos del ejecutivo de R.H aumentarán un 4.5% para fines de siglo.
- 2) Alrededor del 70% de los ejecutivos de R.H de 1993 aumentará a un 85% a finales de siglo. ¹⁵

Kirby Dyess, vicepresidenta y directora del departamento de R.H de una compañía en Estados Unidos llamada INTEL, habla acerca de la importancia que tiene el invertir en la investigación y el desarrollo de recursos humanos. Comenta que en su compañía se invirtió en 1993 \$2.5 millones de dólares en la investigación y el desarrollo de recursos humanos. Menciona que esto permitió a los gerentes comunicarle a los empleados de su compañía las necesidades futuras de cada puesto. ¹⁶

A través de lo que Dyess menciona se puede deducir que las empresas en Estados Unidos creen enormemente en el profesionista y ejecutivo de R.H, en especial en la gran necesidad latente hacia una alta inversión en el factor humano, considerándolo como elemento vital de las organizaciones. En cambio, en México, cada vez más compañías están reajustando al personal del

¹⁴ Ibid., p.80.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Martínez, Michelle Neely. "Preserving the Competitive Advantage at Intel". *Human Resource Magazine*, septiembre, 1993, p.83.

departamento de R.H, además y por lo general, el departamento de R.H es el primer departamento que la mayoría de las empresas mexicanas eliminan al hacer reajustes de personal.

Dyess menciona que las principales metas para el profesionalista de R.H son las siguientes:

1) Recontratación de personal: esto debido a que de acuerdo a la calidad del personal que labora dentro de las organizaciones, será el grado de productividad que esas organizaciones tengan.

2) Mejoramiento de gerentes y de administradores: los gerentes y los administradores no sólo deben de conocer el lado financiero de las empresas, sino que también deben de conocer las funciones tradicionales del departamento de R.H. El ejecutivo de recursos humanos deberá tener habilidades para entrenar a los administradores y gerentes de modo que estos logren ser comunicadores efectivos y puedan así hablar abiertamente con sus subordinados y puedan marcar metas para ellos.

3) Globalización: es necesario que el ejecutivo de R.H esté consciente y al tanto de los mercados mundiales, que tenga una visión abierta ya que en cualquier momento puede suceder que el personal de diferentes empresas sea transferido al extranjero. ¹⁷

¹⁷ Ibid., p.84-90.

2.4.B. El Ejecutivo de R.H en México.

Los autores y especialistas mexicanos en R.H son escasos en comparación con países desarrollados como Estados Unidos y Japón, en donde el área de recursos humanos es, en orden de importancia, una de las más vitales.

Es difícil comparar a México con E.U.A o Japón en cuanto al papel que desempeña el profesionista en R.H.

Primeramente, como comenta Valenzuela Arce, porque para inicios de esta década, casi dos terceras partes de la población mexicana eran analfabetas (un 63.6%). Señala también que la situación educativa no mantiene una línea en ascenso ni el interés político por el mejoramiento de la educación implica un esfuerzo creciente, sino que durante los últimos años se ha visto una disminución en el gasto relativo para la educación, que varió de 3.9% del PIB en 1989 a 2.6 en 1993, al mismo tiempo que se afectaban las condiciones del proceso de enseñanza-aprendizaje.¹⁸

Hernández Varela, entre otros autores, señala que la dirección de personal presenta cada vez más características de especialidad profesional y que se cuentan con diferentes organizaciones gremiales para fomentar una mejor dirección de personal. En México, está la Confederación Mexicana de Asociaciones de Relaciones Industriales (COMARI).¹⁹

Estos mismos autores señalan que el número de trabajadores del área de recursos humanos va a crecer más rápidamente que el promedio de todas las ocupaciones hasta fines de 1995. También prevén el crecimiento sustancial de empleo en el área de administración de personal pública; y que, aunque el

¹⁸ Valenzuela Arce, José María. "Identidad Nacional y Nacionalismo". *Sociológica*, Año 8, No. 21, enero-abril, 1993, p. 117.

¹⁹ Hernández, Varela, Otros. *Administración de Personal*. Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1990, p.324-326.

número de puestos en el área de recursos humanos se incrementará en la próxima década, la competencia por estos trabajos también se incrementará.²⁰

Generalmente, los ejecutivos de personal o de recursos humanos salen de las organizaciones para convertirse en consultores calificados. Estos consultores se utilizan en conexión con una variedad de problemas específicos del área de personal, como se muestra en la Tabla 2. Las firmas consultoras especializadas limitadas a una o dos áreas, por ejemplo, el reclutamiento y selección de personal y la administración de sueldos y salarios, son las que causan una mayor número de respuestas a consultas que les hacen.²¹

²⁰ United States Department of Labor, *Occupational Outlook Handbook*, Bulletin No. 1955 (Washington D.C.: U.S. Government Printing Office, 1978-1979 Edition), p. 152-153.

²¹ *Labor, Policy and Practice—Personnel Management* (Washington D.C., The Bureau of National Affairs, Inc, 1990), p. 251, 351-356.

TABLA 2: FRECUENCIA DE USO DE CONSULTORES PARA PROBLEMAS ESPECIFICOS DE PERSONAL

% DE COMPAÑÍAS QUE USAN CONSULTORES



Fuente: Labor Policy and Practice— Personnel Management (Washington, D.C.:The Bureau of National Affairs, Inc., Marzo, 1971) , p. 251:353.

2.5 La Administración de R.H Ayer y Hoy.

En este apartado se van a exponer diferentes estudios realizados anteriormente para identificar las variables que se utilizaban antes en las administración de personal o de R.H y las que se tendrán que utilizar en un futuro.

En una encuesta realizada entre ejecutivos de EUA se compara la efectividad de los directivos de producción con los de recursos humanos y se consideró que los de personal eran menos efectivos. La crítica más fuerte que se expresó acerca de los ejecutivos de personal fue su falta de conocimientos generales acerca de los problemas de producción de la organización. Algunas de las opiniones dadas por los encuestas fueron las siguientes:

- 1) Los directivos de personal deben de jugar un papel mayor en la operación total y deben de ampliar sus perspectivas.
- 2) El jefe de personal debe de poseer una amplia experiencia y ser un generalista mas que un especialista.
- 3) El departamento de personal está demasiado aislado de los problemas de producción y no es tan efectivo como debe serlo. Hay falta de ejecutivos competentes en el área de personal. ²²

Miller y Burack citan al presidente de un importante empresa quien resumió los principales retos que enfrentan los administradores de personal:

- 1) El mayor reto para los ejecutivos de R.H es el dominio de las técnicas propias del área de recursos humanos y de los instrumentos que utilizan, para demostrar convincentemente que sus programas ayudan a aumentar la productividad de toda la organización en su relación costo-beneficio.
- 2) Se necesita una nueva era, en la cual el administrador de personal sea estimulado a responsabilidades mayores y esto implica el fin de una era en la

²² Dalton E. McFarland, "Company Officers Assess the Personnel Function", *AMA Research Study 79* (N.Y : American Managment Assosiations, 1967), p. 18.

cual la antigüedad y permanencia de un empleado en la organización deje de ser una de las únicas razones para entregarle responsabilidades.²³

De la misma manera, Miller y Burarck realizaron un análisis crítico para determinar algunas razones por las cuales se deben de transformar las funciones del personal del área de recursos humanos :

- 1) La escasez de personal de dirección profesional, especializado y técnico, ha creado la necesidad de planear los recursos humanos para asegurar la existencia de personal capaz en cada área.
- 2) El seguimiento de una fuerza laboral mejor instruida, con más necesidades económicas y sociales, pero que rechaza los trabajos serviles y de rutina, plantea la necesidad de una dirección adecuada en el trabajo.
- 3) El constante cambio tecnológico ha afectado las actividades del área de personal. La dirección se enfrenta con el reto de encontrar trabajadores que puedan entender, utilizar y aplicar técnicas sofisticadas.
- 4) La legislación relativa al bienestar social, a la seguridad, la sindicalización y una paga justa, ha influido directamente en el alcance de la función del área de personal.
- 5) Las organizaciones requieren que los ejecutivos de personal no sólo propongan programas, sino que también tomen una parte activa en el desarrollo de los recursos humanos.²⁴

Esto es lo que dos personas piensan acerca de los cambios que se deberían de hacer dentro del personal de recursos humanos en un futuro. Sin embargo, es importante que se estudie el entorno de aquellas organizaciones que desean realizar estos cambios, ya que, de acuerdo a éste, se podrá determinar si las empresas deben realizarlos.

²³ Edwin L. Miller and Elmer Burack, "The Emerging Personnel Function", *MSU Business Topics*, Vol. 25, No. 4, (otoño, 1979), p. 27.

²⁴ Ibid.

2.5.A. Necesidad de una Especialidad en R.H.

En la Universidad Nacional Autónoma de México, Ricardo Varela y Sergio Hernández realizaron una investigación para determinar la necesidad de crear una especialidad en el área de administración de personal en 1988, e identificar las necesidades de conocimientos de dicho especialista en caso de que así lo requiriera el mercado. La investigación se llevó a cabo con profesionales del área y la colaboración de la asociación de Jefes de Relaciones Industriales (AJRI) que cuenta con 520 empresas afiliadas y la Asociación de Industriales del Estado de México A.C (AIEM) con 1,800 empresas, tanto públicas como privadas. Las empresas se clasificaron en 4 grupos según su volumen de ventas o de ingreso presupuestal. Se siguió el método de muestreo que según el cálculo matemático determinó que con 181 era suficiente los volúmenes de clasificación fueron los siguientes:

VOLUMEN

I	1 a 250 millones de pesos
II	251 a 500 millones de pesos
III	501 a 750 millones de pesos
IV	751 millones de pesos en adelante

Paridad del peso en el momento de realizar la encuesta de \$1 dólar U.S por 150 pesos mexicanos.

Los resultados más importantes fueron los siguientes:

a) El 95% consideró que era necesario la creación de una especialidad en la materia; el 6% dijo que no y el 1% no contestó, lo que quiere decir que casi la totalidad de los profesionales del área consideran necesarios estudios más profundos sobre la materia a nivel postgrado.

b) Cuando se les preguntó si había un interés en contratar un postgraduado especialista en la materia los resultados obtenidos afirmaron que sí; hay mercado de trabajo para el egresado de la maestría con especialidad en Administración de Personal; un porcentaje significativo (el 72% de la muestra) se inclinó por contratarlo. Sin embargo, como era lógico suponer las empresas más pequeñas no tienen recursos para pagar a un especialista.

c) Ante la pregunta de dónde ubicar jerárquicamente al postgraduado especialista, el 10% contestó que como director del área, el 43% como gerente del área, el 9% como subgerente, el 18% como jefe, el 10% como asesor y el 10% no contestó.

d) Al investigar cuáles son las áreas que requieren mayor experiencia a fin de determinar los currícula de materias, las respuestas fueron, según orden de importancia las siguientes:

1. Administración de compensación (sueldos y salarios).
2. Capacitación y desarrollo.
3. Relaciones laborales (sindicales básicamente).
4. Reclutamiento y selección.
5. Valuación y análisis de puestos.
6. Administración del contrato colectivo.
7. Comunicaciones organizacionales.
8. Administración de las prestaciones.
9. Seguridad e higiene industrial.
10. Valuación del desempeño.
11. Auditoría y control del área.
12. Inducción al personal.
13. Formulación de sistemas de pago (nómina).
14. Servicios al personal.
15. Tramitación de documentos y pagos ante el I.M.S.S.
16. Retención de impuestos y reparto de utilidades.
17. Otras obligaciones legales (licencias de salud).
18. Infonavit (institución mexicana para vivienda).
19. Medicina del Trabajo.
20. Fonacot (institución mexicana de crédito al trabajador).

e) En relación a la pregunta relativa a los problemas más frecuentes que impiden la buena administración de personal, los encuestados contestaron, en orden de importancia, en la forma siguiente:

%	
16	1. Falta de personal capacitado.
12	2. Sueldos y salarios previamente establecidos sin orden.
12	3. Rotación de personal.
11	4. Falta de apoyo a las políticas de desarrollo de personal.
10	5. Presiones sindicales.
9	6. Ausentismo.
9	7. Problemas de autoridad del área.
8	8. Problemas disciplinarios en la empresa.
7	9. Ambiente de trabajo adverso (dentro del área).
6	10. Medio ambiente adverso (fuera del área).

f) En relación a la pregunta sobre la profesión de los actuales jefes de los entrevistados, se encontró que ya el Licenciado en Administración de Empresas es el que predomina. En la muestra un 40% es de ésta profesión, le siguen los Contadores Públicos con un 16%; después siguen los psicólogos, ingenieros e industriales y un grupo con "otros" que abarca abogados, otras profesiones y personal sin título universitario.

g) Para conocer la experiencia en el área de los actuales directivos y poder proyectar, para la década, cuál será su comportamiento, se preguntó cuál era su experiencia en años, resultando que el 70% tiene menos de diez años, lo que induce a pensar que esta área es realmente joven y con gran dinamismo en su desarrollo.

h) Ante la pregunta sobre el tiempo en el puesto actual: el 71% tienen menos de cinco años en el puesto.

i) Con respecto al promedio de edades, se encontró muy bajo frente a otras áreas ya que fue de 33.5 años de edad, siendo casi igual en todos los grupos encuestados.

j) En cuanto al sexo se encontró que del total de los encuestados, el 92% fue contestado por hombres y sólo el 8% por mujeres; a pesar de que fue abrumadora la diferencia, se considera que en el futuro aumentará considerablemente el número de mujeres en el área, lo cual aportará a las organizaciones y a la propia área de R.H, mayor sensibilidad.²⁵

Tras conocer los resultados de esta interesante muestra, se logra tener una visión de lo que las empresas tenían acerca del departamento de R.H. en 1988. Además, esta fuente nos va a permitir hacer un contraste con la visión de las empresas actuales.

2.5.B. Papeles Apropiados del Area de R.H. según Malone y Petersen.

Malone y Petersen desarrollaron dos investigaciones relacionadas con la efectividad del área de recursos humanos y elaboraron una encuesta para 47 ejecutivos norteamericanos, de una gran variedad de industrias y compañías.

En la primera investigación se les pidió que colocaran, en orden de importancia, las 13 cualidades que consideraban que el personal del departamento de R.H debería tener para ser efectivo y eficaz, además de las que ellos desearan añadir.

Para la otra investigación se les pidió colocar en orden de importancia los 13 elementos (mas otros que desearan añadir) que señalaran a un departamento de personal como ineficaz. Los hallazgos de este estudio se muestran en las Tabla 3. Los criterios de eficacia del Departamento de Personal o de R.H se han enumerado en la parte A; los criterios de ineffectividad en la

²⁵ Hernández y Rodríguez Sergio, Varela J. Ricardo A., *Investigación para Determinar la Necesidad de Crear una Especialidad en Administración de Recursos Humanos*, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, 1988.

Tabla 3 : Criterio de efectividad e ineffectividad del departamento de Recursos Humanos:

A			B		
Frecuencia de Efectividad			Frecuencia de Inefectividad		
Valor Medio R	N		Valor Medio R	N	
1	41	apoyo de la alta dirección	1.5	12	alta dirección sobredelega reponsabilidades
2	34	el personal establece políticas	2	14	la dirección suestima la capacidad de empleados
3	33	coordinación de las metas del depto. de R.H con las de la empresa	3	15	se abusa del depto. de R.H por sus servicios
3	33	reacción efectiva del depto. de R.H a todos los deptos. de la empresa.	3	13	las metas del depto. de R.H para planear y no en los resultados de la empresa
4	32	las prioridades del depto. de R.H reflejan las de la empresa	3.5	14	el personal del área es utilizado por la alta dirección como sus ojos al tratar de mandos medios
6	26	cooperación y respaldo de los mandos intermedios hacia el departamento de R.H	4	20	el personal del área gasta mucho tiempo en tareas de rutina
7	23	preparación profesional adecuada	4	18	mandos intermedios miran a los empleados del depto. de R.H con temor y escepticismo
7	23	experiencia en el área	4	14	el personal del área pone gran énfasis en registros
8	13	altos beneficios de los programas del área, respecto a sus costos.	4	11	el presupuesto asignado al área de R.H se utiliza para programas superficiales y ostentosos.
8	16	suficiente no. de empleados contratados para el área	4.5	14	los departamentos operativos varían en el estado de ánimo y la rotación de personal
9	13	presupuestos suficientes para el departamento de R.H	5	18	respaldo a reganadientes que se dá a programas de R.H
			6	11	la proporción entre el costo-beneficio de programs de personal es baja, varían en efectividad en cada depto.
9.5	8	políticas efectivas aplicadas por Recursos Humanos.	6.5	10	exceso de manejo político por parte de los empleados del departamento de R.H

Fuente: Personnel Effectiveness: Its Dimensions and Development, **Robert L. Malone and Donald J. Petersen.** Personnel Journal, octubre, 1977.

parte B. En cada lado de la tabla, los indicadores se colocan en orden de importancia, como los consideraron los 47 ejecutivos.

Al comparar los elementos de la tabla se ve claramente que la inefectividad del área es debida no sólo a la falta de eficiencia de su personal. Mejorar una unidad del personal ineficaz requiere más que sencillamente restringir las conductas inefectivas. Se deben de adoptar también las conductas asociadas con la eficacia del personal.

La Parte A muestra claramente que el respaldo de la alta dirección es el elemento clave para el éxito del área. El involucrar al área de personal en el establecimiento de políticas y planes de la organización es el segundo factor más importante. Los siguientes tres criterios en orden de importancia parecen ser estrategias para la realización de los dos primeros.

La Parte B de la tabla muestra que encabezando la lista de las ineficiencias está la situación en la que la alta dirección sobre-delega sus responsabilidades al área de personal. Malone y Petersen comentan lo siguiente al respecto:

a) Algunos de los encuestados señalaron la falta de respaldo clara y constante de la alta dirección al comentar: no tiene una filosofía de gran disciplina, sólo presta apoyo indeciso a los programas y las filosofías del personal por parte de la alta dirección y la compañía no está orientada hacia los empleados.

b) La efectividad del área de R.H también disminuye cuando la capacidad del personal del departamento es subestimada por la dirección. Donde esto sucede, el departamento de personal está normalmente limitado a ejecutar las tareas de rutina tales como el reclutamiento o nóminas.²⁶

²⁶ Robert L. Malone and Donald Petersen, "Personnel Effectiveness: Its Dimensions and Development", *Personnel Journal*, Vol. 56, No. 10, octubre, 1977, p. 498-501

Como parte de su encuesta, Malone y Petersen pidieron a los ejecutivos que identificaran las organizaciones que tuvieran departamentos del personal tanto efectivos como ineficaces. De todas las firmas posibles escogieron nueve como las que tenían los departamentos de R.H más efectivos. Sólo mencionaron una firma que tenía un departamento de personal inefectivo. Estos hallazgos sostienen la idea de que la efectividad del personal de una organización puede desarrollar una reputación definida en las esferas empresariales. Estos autores mencionan que la opinión que otros grupos tienen del departamento de personal o de R.H de cierta organización también contribuye a que se considere la dirección del personal como una actividad profesional e integral a toda la empresa.²⁷

²⁷ Ibid.

2.6 Estructura del Departamento de Recursos Humanos.

Una reciente investigación realizada por la American Society For Personnel Administration y el Bureau of National Affairs en EUA revela que en numerosas organizaciones norteamericanas se asignan continuamente nuevas tareas al departamento de R.H. ²⁸

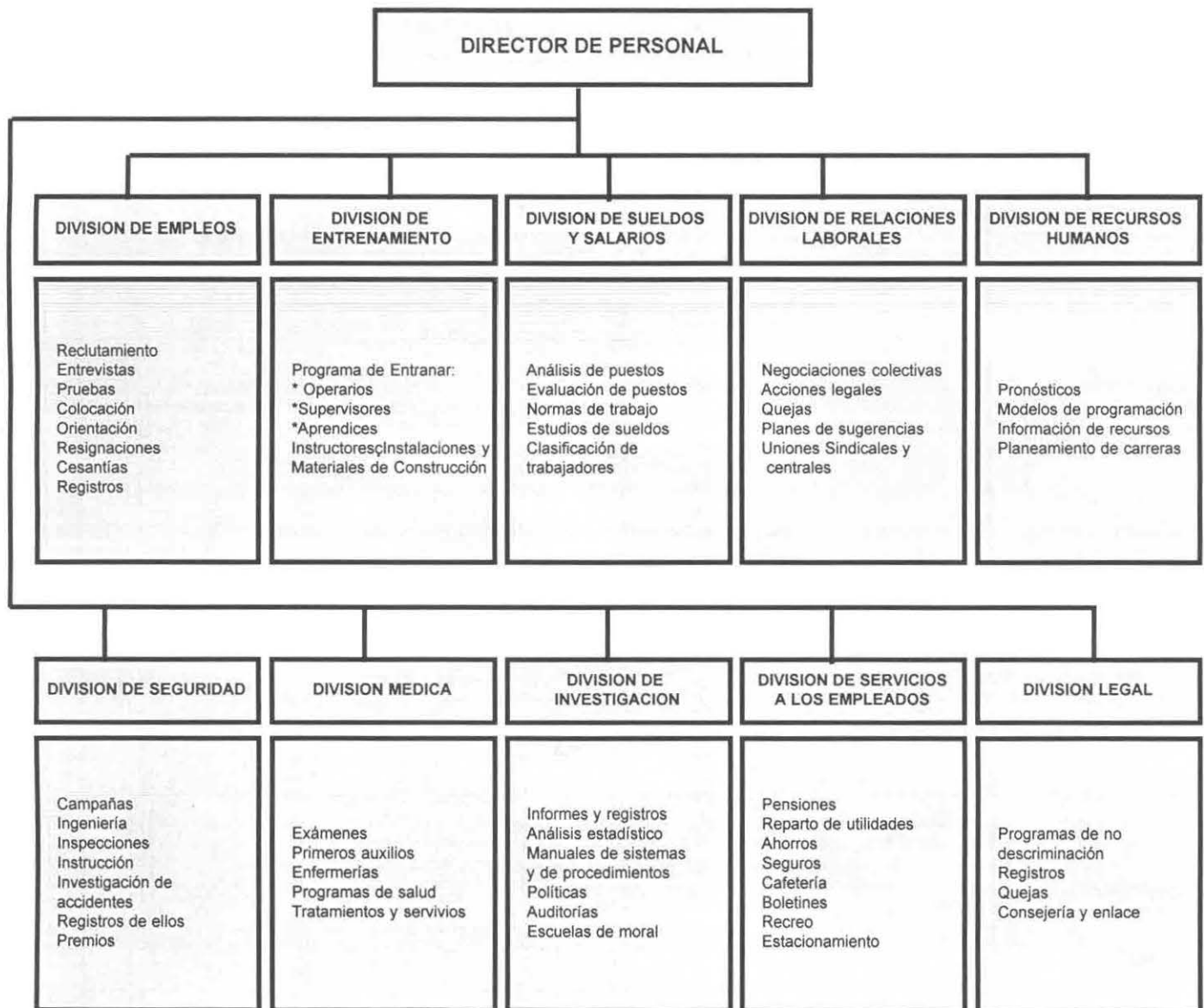
Esto significa que el área de R.H ofrecerá cada vez más oportunidades de trabajo a un mayor número de individuos que estén interesados en este tipo de labores y de responsabilidades.

En esta investigación se hace referencia a que ordinariamente son tantos los tipos posibles de puestos en el área de personal, cuantas son las funciones y subfunciones que realiza la organización. En realidad los puestos salen del organigrama del departamento de R.H, tal y como puede apreciarse en la Tabla 4 que describe la estructura organizacional del área de personal. A continuación se muestra lo que se descubrió en ésta investigación:

- a) Esta lista de funciones y por tanto de puestos se refiere a organizaciones grandes. En las pequeñas habrá, lógicamente, menos puestos en el área de personal y como resultado, un empleado será responsable de ejecutar una variedad más amplia de funciones. Existe también una relación entre el tamaño de una organización y el nivel al cual una persona sin previa experiencia pueda aspirar.
- b) El graduado de una universidad, sin experiencia en el trabajo del área de recursos humanos, que sea contratado por una organización pequeña o por una sucursal local de una gran organización, podrá ser colocado en el puesto de administrador de personal con responsabilidades del manejo de la mayoría de las funciones, con excepción quizá de aquellas muy delicadas, como las relaciones laborales.

²⁸ Personnel activities, budgets and staffs 1988-1989 ASPABNA Survey No. 35: *Bulletin of Management* No. 1477, Part II, Washington D.C. BNA Inc., junio 15, 1989.

Tabla 4. Organigrama del Departamento de Recursos Humanos.



Fuente : Personnel activities, budgets and staffs 1988-1989 ASPABNA Survey No. 35: Bulletin of Management No. 1477, Part II, Washington D.C. BNA., junio 15, 1989.

c) El mismo individuo, al ser empleado por una organización de tamaño mediano, en cambio, no empezaría al nivel de administrador del personal sino probablemente lo podrían a cargo de la capacitación inicial, los beneficios para los empleados o alguna otra fase del programa del personal que no requiere de una amplia experiencia. Y si lo emplearan en una organización grande donde trabajan millares de personas, un puesto inicial probablemente sería el de analista de puestos, entrevistador o administrador de pruebas técnicas que cubren frecuentemente una amplia variedad de funciones incluyendo la obtención, tabulación y análisis de resultados, tests y entrevistas de salida.²⁹

2.6.A Oportunidades de Empleo en el Area de R.H

En este apartado se mencionarán las oportunidades de empleo que existen en el área de personal o de R.H según un boletín del Departamento de la Bolsa de Trabajo de Estados Unidos llamado Occupational Outlook Handbook y según el Catálogo Nacional que publica la Secretaría de Trabajo de México.

Las siguientes son algunas predicciones del área de personal que se divulgaron en dicho boletín:

- a) Se espera que el número de trabajadores del área de R.H y de relaciones laborales crezca más rápidamente que el promedio de todas las ocupaciones hasta fines de 1993.
- b) La legislación que fija los criterios para las prácticas del trabajo en las áreas de seguridad, salud, capacitación y desarrollo y prestaciones ha estimulado la demanda de especialistas en el área de personal.
- c) Se prevé el crecimiento continuo, conforme los empresarios revisan programas existentes en cada una de estas áreas y en muchos casos,

²⁹ Ibid.

establecen algunos completamente nuevos. Esto ha creado oportunidades de trabajo para las personas con los conocimientos apropiados.

d) También se prevé un crecimiento substancial de empleo en el área de la administración del personal público. Las oportunidades probablemente serán mejores en los gobiernos estatales y locales. El establecimiento de legislación de negociación colectiva para los empleados de gobierno podrá estimular la demanda de especialistas en el área bien informados acerca de las negociaciones del sector público.

e) Se predice también que aunque el número de puestos en el área de personal se aumentará en la próxima década, la competencia por estos trabajos también aumentará.³⁰

³⁰ United States Department of Labor, *Occupational Outlook Handbook*, Bulletin No. 1955 (Washington D.C.: U.S. Government Printing Office, 1992-1993 Edition), p. 152-153.

2.7 Dirección de R.H en las Próximas Décadas según Walker.

Walker indica que en la década de los 60, el mayor problema era balancear el abastecimiento y la demanda de las distintas categorías del personal. En la década de los 70, el énfasis recayó en problemas de igualdad social, en la década de los 80 en la planeación de carreras del personal. Menciona también que en la década de los 90 y más allá del año 2,000, el énfasis recaerá sobre la autonomía individual dentro de las organizaciones, muchos trabajarán desde su casa a través de una computadora.³¹

Así mismo, menciona que los acontecimientos, las condiciones y la tecnología que el predice, se introducirán o se acentuarán tal como se muestra en la Tabla 5. El análisis de esta Tabla revela los muchos y nuevos retos que confrontarán los departamentos de R.H. Estos retos requerirán flexibilidad y adaptabilidad de parte de los administradores de personal a quienes se les exigirá tratar con las nuevas condiciones y sucesos.³²

³¹ Walker, James, "Human Resource Planning: An Odyssey to 2000 and Beyond", *Pittsburgh Business Review*, Vol. 47, No. 1 (marzo, 1988), p. 2-8.

³² *Ibid.*

Tabla 5: Dirección de Personal en las Próximas Décadas

PERIODOS Y ENFASIS	CONDICIONES Y ACONTECIMIENTOS	NUEVAS TECNICAS O NUEVOS ENFASIS EN LAS YA EXISTENTES
<p>DECADA DE 1980 DIRECCION DEL TRABAJO Y DE LAS CARRERAS. (DE TODO EL PERSONAL)</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Consolidación de leyes federales que gobiernan las prácticas y la administración de personal. * Envejecimiento de la fuerza laboral. * Competencia entre los jóvenes administradores. * Sindicalización acelerada de profesionales y de administradores. * Presiones por crisis económicas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Criterios para la toma de decisiones sobre el personal en relación al trabajo (contrataciones, aumentos, despidos, etc.) * Planeación individual de la carrera. * Análisis de actividades como instrumento para diseñar puestos. * Horarios de trabajo flexibles. * Clarificación de las metas de la alta dirección en cuanto al manejo de los recursos humanos.
<p>DECADA DE 1990 Y MAS ALLA DEL AÑO 2,000 AUTONOMIA INDIVIDUAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES EN GRAN ESCALA. (DE TODO EL PERSONAL)</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Escasez de energía, comida y otros recursos. * Reducción de la jornada de trabajo. * Enfasis sobre la familia y la independencia personal. * Legislación referida a pensiones y seguros de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> * Reestructuración del medio ambiente y de los hábitos de trabajo. * Horarios compartidos y reducción de la jornada de trabajo. * Coherencia entre la carrera y las tareas de trabajo. * Medición y evaluación de los cambios surgidos en el manejo de recursos humanos.

Fuente: James Walker "Human Resource Planning: an Odyssey to 2001 and Beyond"
Pittsburgh Business Review, Vo. 47 Núm. 1, marzo 1988, pp. 2-8.

2.8 Habilidades Personales del LRH según Sikula.

Sikula menciona que la instrucción académica que recibe el futuro administrador de personal le debe de proveer de un entendimiento amplio, con conocimientos especiales y destrezas necesarias para el trabajo en ese campo. Menciona también que el éxito, sin embargo, depende más de la persona que de los conocimientos y entrenamientos recibidos. Afirma que una de las más importantes condiciones es que el administrador de personal posea una excelente salud mental. Otros requisitos son: sentido de humor, habilidad para tolerar frustraciones, enfoque flexible frente a los problemas, habilidad de relaciones interpersonales, paciencia, habilidades de negociación, saber tomar decisiones, un alto grado de objetividad para juzgar a otros, una habilidad para escuchar efectivamente a los empleados, y una actitud indulgente y comprensiva.³³

En un estudio de los valores y de los sistemas de valores de una muestra de administradores de personal, se encontró que el grupo dio una prioridad alta a los valores de iniciativa y de competencia y una prioridad menor a la seguridad y el decoro que los administradores de otras funciones de la organización.³⁴

Con toda esta explicación, se pueden observar las directrices hacia donde se están dirigiendo las funciones del departamento de recursos humanos.

³³ Andrew F. Siluka, "The Values and the Value Systems of Industrial Personnel Managers," *Public Personnel Management*, Vol 2, No. 4 (julio-agosto, 1973), p. 305-309.

³⁴ Ibid.

CAPITULO III

Proceso Metodológico

En este capítulo se describe la metodología utilizada en este estudio, los métodos empleados, así como los demás elementos utilizados en el diseño de esta investigación.

3.1. Diseño de la Investigación.

El proceso seguido para desarrollar el estudio de manera práctica y congruente fue el siguiente:

1. Especificación del problema.
2. Selección del universo investigado.
3. Selección de la muestra en el universo.
4. Selección del instrumento investigado para obtener la información.
5. Elaboración de las herramientas: encuestas del sector comercial y de la transformación y a los ex- alumnos de la Licenciatura en Relaciones Humanas.
6. Aplicación de herramientas a empresas de ambos sectores y a ex-alumnos.
7. Tabulación de los datos obtenidos.
8. Análisis de los resultados.
9. Verificación de los objetivos.

La Unidad o Punto de Análisis de esta investigación fueron las empresas del sector comercial y de la transformación, así como los ex-alumnos de LRH de la Universidad de Monterrey.

3.2. Universo y Muestreo.

En este estudio se consideraron los siguientes universos:

Para los ex-alumnos de LRH de la Universidad de Monterrey se tomó en cuenta la totalidad del universo (48 elementos), en sus modalidades de encuesta. Sin embargo, solamente se logró encuestar a 35 elementos debido a que algunos de ellos ya no residen en la ciudad de Monterrey y a otros no fue posible localizarlos.

El universo de empresas de giro comercial que cuenta con un departamento de recursos humanos y que están ubicadas en Monterrey fue de 88 empresas.

El universo de empresas del giro de la transformación que cuentan con un departamento de recursos humanos fue de 102.

Cabe aclarar que no se tomó en cuenta ni el tamaño de la empresa ni el número de empleados, solamente y como se mencionó anteriormente, que tuvieran un departamento de personal, el giro y la ubicación geográfica. Para tener seguridad que las empresas contaran con un departamento de recursos humanos, al asistir a CANACO y CAINTRA se pidió que las empresas incluidas en los listados tuvieran departamento de RH.

Si sumamos el universo del sector comercial (88) con el sector de la transformación (102) obtendremos un universo total de 190 empresas.

3.2.A. Determinación de la Muestra.

Para obtener una muestra representativa se utilizó la fórmula estadística para obtener dicha muestra en donde:

- N= 190 (total de empresas de ambos sectores o universo)
E= 10 (margen de error)
Z/2= 1.96 (una confiabilidad del 95%)
P= .5 (para estimar proporciones debido a que se desconoce la población)

Por lo tanto:

$$n = \frac{N}{(E/Z)^2 (N-1)/P (1-p) + 1}$$

$$n = \frac{190}{(.10/1.96)^2 (190-1)/.5 (1-.5) + 1}$$

$$n = \underline{\underline{64 \text{ empresas}}}$$

Al total de empresas (64) se le agregó un 10% (6 empresas más) de reposición para tener una mayor confiabilidad, lo cual indica que el total de las empresas es de :

$$n = \underline{\underline{70 \text{ empresas}}}$$

Debido a que la muestra para ambos giros fue de 64, se decidió obtener una relación que marcara el número de empresas a encuestar de cada sector, ya que el universo de cada sector varió.

Ya que el sector comercial tenía un universo de 88 empresas, obtuvo una relación del 46%, es decir, encuestar a 30 empresas como mínimo y a 37 como máximo. La fórmula utilizada para obtener estos resultados fue la siguiente:

$$r = \frac{\text{relación}}{\text{universo de empresas del giro comercial} \times 100}$$
$$r = \frac{\text{universo de empresas de ambos sectores}}{\text{universo de empresas de ambos sectores}}$$

$$r = \frac{88 \times 100}{190}$$

$$r = 46\%$$

Para determinar el número de empresas a las cuales se les aplicó el instrumento de este giro se utilizó la siguiente fórmula:

$$(r)(n) = 30 \text{ empresas.}$$
$$(46\%)(64) = 30 \text{ empresas.}$$

Por otro lado, el sector de la transformación, tenía un universo de 102 empresas, lo cual nos llevó a una relación del 54%, en donde se encuestan a 34 empresas como mínimo y 43 como máximo. La fórmula utilizada para obtener estos resultados fue la siguiente:

$$r = \frac{\text{relación}}{\text{universo de empresas del giro de la transformación}}$$
$$r = \frac{\text{universo de empresas de ambos giros}}{\text{universo de empresas de ambos giros}}$$

$$r = 54\%$$

Para obtener el número de empresas a las cuales se les aplicó el instrumento se utilizó la siguiente fórmula:

$$(r)(n) \\ (54\%)(64) = \mathbf{34 \text{ empresas}}$$

Se seleccionó un muestreo al azar para determinar a cuales empresas se les aplicará el instrumento, utilizando la tabla con números aleatorios.

Los listados del sector comercial fueron proporcionados por la CANACO y los del sector de la transformación por la CAINTRA.

Para determinar el número de encuestas de los ex-alumnos de LRH se tomó en cuenta el total de la población, no se utilizó muestreo, sino se censó.

3.2.B. Instrumento.

Para obtener los resultados se utilizaron tres instrumentos:

1. Encuesta a ex-alumnos: se aplicó con el fin de obtener la opinión de los profesionistas de Relaciones Humanas de la UDEM en base a sus experiencias.
2. Encuesta a empresas: se aplicó con el fin de detectar lo que estas demandan del profesionista de RH, en cuanto a las funciones que el personal de su empresa realiza dentro del área de Recursos Humanos.
3. Análisis de las bolsas de trabajo (periódico): se realizó con el fin de detectar que es lo que actualmente se demanda en las bolsas de trabajo de la localidad. Se tomaron en cuenta solamente dos periódicos debido a que son las de mayor circulación en la ciudad. Cabe aclarar que se utilizó un muestreo al azar para seleccionar los anuncios de estas bolsas de trabajo. Este muestreo al azar fue seguido por la tabla de números aleatorios, numerando todos los anuncios del 1 al 100.

Para el diseño y la elaboración del instrumento se tomaron en cuenta los siguientes factores:

1. Plan de Estudios de la Licenciatura en Relaciones Humanas.
2. Estructura tradicional y actual de las funciones que se realizan en los departamentos de recursos humanos.
3. Variables que se habían revisado en investigaciones previas (ver capítulo III).

Se decidió aplicar el instrumento a personal que labora dentro del área de recursos humanos, ya que son ellos quienes actualmente están participando directamente en lo que se realiza dentro de los departamentos de R.H. de las empresas.

3.2.C. Definición de Variables.

En este apartado se pretende definir cada variable que se utilizó en el instrumento, con el fin de que el lector logra tener una idea clara de lo que se pretendió medir.

En cuanto a Habilidades.

1. **Toma de decisiones.** es la habilidad para decidir sobre algún asunto de la forma mas conveniente y que beneficie a la mayoría.
2. **Negociación.** es la habilidad para discutir sobre algún asunto y llegar a acuerdos favorables.
3. **Creatividad.** es la habilidad para crear, innovar o lograr buscar obtener resultados a través de formas nuevas y efectivas.
4. **Desarrollo y capacitación de personal.** es la habilidad de adiestrar y enseñar a las personal a desarrollar sus funciones, con el fin de que puedan realizar sus labores de la mejor manera.

5. **Liderazgo.** es la habilidad de ejercer sobre los demás para lograr que estos actúen como quieres que lo hagan.
6. **Investigación.** es la habilidad de obtener información que te permita comunicarle a los empleados acerca de las necesidades futuras de la organización.
7. **Manejo de conflictos.** es la habilidad de lidiar y obtener soluciones favorables ante circunstancias inesperadas.
8. **Trabajar con ideas nuevas.** es la habilidad de buscar nuevas formas de realizar las funciones de todos los empleados con el fin de que se sientan contentos en sus puestos.
9. **Trabajar en equipo.** es la habilidad de interactuar con dos o más personas y lograr obtener resultados grupales favorables para cualquier suceso.
10. **Relaciones interpersonales.** es la habilidad para lograr interactuar con los demás y lograr obtener una comunicación efectiva con todo el personal de la organización.
11. **Generar soluciones adecuadas.** es la habilidad para decidir la mejor manera de tomar alguna decisión.
12. **Trabajar con números.** es la habilidad para realizar funciones de índole numérico.
13. **Dirigir grupos de trabajo.** es la habilidad de mantener fusionado a un grupo de dos o mas personas y lograr comunicarte con ellos.

CAPITULO IV

Análisis de Resultados

En el presente capítulo se mostrarán los datos obtenidos en el análisis estadístico, su procesamiento y su interpretación.

4.1. Procesamiento de los datos.

El procesamiento de los datos se llevó a cabo con la ayuda de una micro computadora PS/ValuePoint 425 SX/s. Se utilizó el siguiente "software":

Windows 3.1: Sistema operativo gráfico.

Word 4.0: Procesador de palabras.

Excel 4.0: Hoja electrónica de cálculo y graficador.

Para llevar a cabo el análisis estadístico de la información obtenida, se capturaron los datos en el programa excel. Para la elaboración de las gráficas se utilizaron las herramientas integradas en Excel.

4.2. Características de la muestra.

Para ambos sectores (comercial y de la transformación), ante la pregunta sobre en tiempo que llevan en el puesto actual, un 80% mencionó tener menos de cinco años en el puesto.

En relación a la pregunta sobre la profesión que tienen los encuestados, se encontró que un 16% son Licenciados en Administración de Empresas, igualmente los Contadores Públicos abarcaron un 16%, le siguen los ingenieros en general con un 14%, los psicólogos con un 7%, un 5% tienen maestría en administración, los abogados con un 4%, los Licenciados en Economía con un 3%, los Licenciados en mercadotecnia un 3% y un 2% tienen carrera técnica en general.

Cabe aclarar que el 30% restante son Licenciados en Relaciones Humanas, ya que esta parte de la muestra corresponde a los ex-alumnos de dicha licenciatura.

4.3. Presentación e Interpretación de los datos.

En este apartado se presentarán los resultados obtenidos en la investigación en base al instrumento aplicado a empresas del sector comercial y de la producción y a los ex-alumnos de LRH de la UDEM. Así mismo, se presentarán los resultados obtenidos de la bolsa de trabajo.

4.3.A. Resultados en cuanto a las habilidades que el LRH debe tener.

Habilidades de:

- 1. Toma de decisiones:** el 92% de la muestra consideró que son indispensables, el 1% las consideró innecesarias y el 7% las consideró deseables. (figura 3)
- 2. Negociación:** el 84% de la muestra consideró que son indispensables las habilidades de negociación, el 2% las consideró innecesarias y el 14% las consideró deseables. (figura 4)
- 3. Creatividad:** el 60% de la muestra consideró que son indispensables las habilidades de creatividad, mientras que el 12% las consideró innecesarias. El 28% las consideró deseables. (figura 5)
- 4. Desarrollo de personal:** el 86% de la muestra consideró que estas habilidades son indispensables para el LRH, el 1% las consideró innecesarias y el 13% las consideró deseables. (figura 6)
- 5. Liderazgo:** el 80% de la muestra las consideró indispensables, el 1% las consideró innecesarias y el 19% las consideró deseables. (figura 7)

6. **Investigación:** el 52% de la muestra consideró que estas habilidades son indispensables para el LRH, el 20% las consideró innecesarias y el 29% las consideró deseables. (figura 8)
7. **Manejo de conflictos:** el 80% de la muestra consideró que estas habilidades son indispensables, mientras que el 1% las consideró innecesarias. El 19% las consideró deseables. (figura 9)
8. **Generar ideas nuevas:** el 71% de la muestra consideró que estas habilidades son indispensables para el LRH, el 4% las consideró innecesarias y el 24% las consideró deseables. (figura 10)
9. **Trabajo en equipo:** el 86% de la muestra consideró estas habilidades como indispensables, el 1% como innecesarias y el 13% como deseables. (figura 11)
10. **Relaciones interpersonales:** el 86% de la muestra las consideró como indispensables, el 1% como innecesarias y el 13 % como deseables. (figura 12)
11. **Generar soluciones adecuadas:** el 87% de la muestra consideró que estas habilidades son indispensables para el LRH, el 2% las consideró como innecesarias y el 11% como deseables. (figura 13)
12. **Trabajo con números:** el 87% de la muestra consideró estas habilidades como indispensables, el 2% como innecesarias y el 11% como deseables. (figura 14)
13. **Dirigir grupos:** el 85% de la muestra consideró estas habilidades como indispensables para el LRH, el 1% las consideró innecesarias y el 14% las consideró deseables. (figura 15)

En base a la pregunta sobre las habilidades que el LRH debe tener además de las mencionadas en la encuesta, los resultados fueron los siguientes:

Habilidades de:

- * el 99% mencionó que se debe de tener un manejo eficaz de números y estadística.
- * el 90% mencionó que se debe tener habilidad de palabra.
- * el 95% mencionó que se debe tener habilidades gerenciales.
- * el 93% mencionó que se debe tener habilidad de improvisación, es decir, de generar soluciones adecuadas y rápidas.
- * el 88% mencionó que se debe de tener habilidad para manejar grupos.

4.3.B. Resultados obtenidos en la bolsa de trabajo.

Para la selección de de los avisos de los periódicos, se utilizó un muestreo al azar, es decir, se seleccionaron aquellas conforme a la tabla de números aleatorios descrita en el capítulo III. El único criterio que se utilizó fue que fueran avisos para profesionales, ya que se pretendió medir la carrera profesional que se demanda. Esto se realizó con el fin de tener elementos válidos que ayudaran a sustentar los resultados y las conclusiones finales de este estudio.

En base a la información obtenida de la bolsa de trabajo en las dos principales fuentes de la localidad, se obtuvieron los siguientes resultados.

En la tabla 8 se puede observar tanto la careras profesionales que se demandan, así como el sexo, la experiencia y los conocimientos y habilidades que las empresas de la localidad requieren actualmente.

De las 100 empresas analizadas, el 5% solicita a personas que realicen funciones como reclutamiento y selección de personal, aplicación de pruebas psicométricas, manejo de nómina, capacitación y desarrollo de personal, relaciones laborales o con el sindicato y seguridad industrial, funciones propias del profesionista de relaciones humanas. Sin embargo, las empresas que

demandan personal para realizar estas funciones no expresan interés alguno por un egresado de recursos humanos, relaciones industriales o relaciones humanas, sino que demandan carreras tales como contadores, administradores o ingenieros.

Solamente un 1% de las empresas analizadas solicita a un LRH, pero exigen que tenga como mínimo tres años de experiencia y un dominio total del idioma inglés.

En cuanto al sexo que solicitan, un 42% de la muestra demanda a hombres, mientras un 31% a mujeres. El 1% de la muestra no menciona el sexo requerido. (ver figura 2)

En cuanto a las carreras que se demandan, el 20% pide la carrera de Contador Público, el 4% Maestría en Administración, el 2% de Ciencias de la Comunicación, el 17% a Ingenieros en Sistemas Computacionales, el 5% a Licenciados en Derecho, el 13% a Licenciados en Administración de Empresas, el 11% a Licenciados en Mercadotecnia, el 7% a Ingenieros Mecánicos Electricistas, el 11% a Ingenieros Industriales, el 7% a Ingenieros Mecánicos Administradores, el 2% a Arquitectos, y el 1% a Licenciados en Relaciones Humanas. (ver figura 1)

A través de analizar estos resultados, se puede observar que las funciones del Licenciado en Relaciones Humanas si son requeridas actualmente por las empresas de la localidad, sin embargo, lo que actualmente es un poco desconocido, es la existencia y el contenido de la Licenciatura en Relaciones Humanas.

CAPITULO V

Conclusiones

Este capítulo presenta las conclusiones a las que se llegó después de realizada esta investigación, así como las recomendaciones que se sugieren.

5.1. Conclusiones.

En esta descripción de la percepción de las características laborales del LRH, se trató de dar una visión tridimensional de la percepción de empresas, de las bolsas de trabajo de las principales fuentes de la localidad y de los ex-alumnos de LRH de la Universidad de Monterrey.

A lo largo del estudio se pudo observar que la percepción de las empresas hacia las características laborales del LRH están orientadas hacia las habilidades y destrezas, más que a conocimientos.

Es importante comparar las habilidades que las empresas demandan del LRH con lo que los autores esperan del profesionista de RH. En cierta medida si hay congruencia entre estos dos.

Si hacemos un contraste entre lo que los autores demandan del profesionista de RH y lo que las empresas encuestadas demandan encontramos lo siguiente: los primeros hablan de la gran importancia de las habilidades de sueldos y salarios como primordial; el 87% de las empresas encuestadas asegura que las habilidades para trabajos con números son indispensables en el profesionista de RH. Estos autores dan un segundo lugar a las habilidades de capacitación y desarrollo de personal; el 86% de las empresas encuestas opinan que son indispensables en el LRH. El tercer lugar se lo dan a las relaciones laborales (sindicales principalmente); el 84% de las empresas dice que son indispensables en el LRH. Los mismos autores dan un cuarto lugar al

reclutamiento y la selección de personal y, aunque a las empresas no se les preguntó esta habilidad, se les preguntaron otras relacionadas con el reclutamiento y la selección de personal, ya que de ellas depende, en cierta medida, que el LRH tenga un reclutamiento y una selección adecuada. Estas son las habilidades de toma de decisiones, de relaciones interpersonales y de generar soluciones adecuadas.

Con esto nos podemos dar una idea de que las empresas de la localidad tratan de seguir modelos de desarrollo de primer mundo. Probablemente el problema resida en la falta de recursos económicos, pero esto no se puede probar en este estudio.

No se trató de medir la efectividad de los departamentos de recursos humanos de las empresas, sino detectar las características laborales que se demandan actualmente del profesionalista de RH, más tarde ejecutivo del área de recursos humanos. Lo que si se pudo medir es que las empresas de la localidad tienen un estilo propio, "muy mexicano" de llevar a cabo las funciones del departamento de recursos humanos.

Dyess, de la compañía INTEL, habla acerca del gran interés de su compañía hacia la investigación. El 52% de las empresas encuestadas en este estudio aseguran que es indispensable que el profesionalista de RH tenga habilidades de investigación, el 29% piensa que son deseables y el 20% afirma que no son indispensables. Aquí se puede ver que hay cierta diferencia, pero no hay que descartar la posibilidad que las empresas mexicanas no inviertan grandes sumas de dinero en la investigación, sino podría ser por falta de recursos económicos. Esto no se puede comparar directamente, ya que EUA es un país de primer mundo mientras México es un país tercermundista, en vías de desarrollo.

5.2. Recomendaciones.

Anteriormente se mencionó que durante la investigación se detectaron áreas de oportunidad en cuanto al instrumento utilizado para la investigación de las características laborales demandadas del LRH.

Se recomienda que esta investigación sea continuada con el fin de que se pueda aplicar el instrumento a todos los sectores de la localidad. Además, se recomienda que este sea contestado por mandos mayores, ya que en este caso fueron contestadas solamente por personal que labora dentro del área de recursos humanos. Es importante tener una percepción de los directivos de las empresas, ya que, a final de cuentas, son ellos quienes determinan las decisiones finales de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

Beatty L., Kate. "Pay Increases with Changing Human Resource Landscape": *Human Resource Magazine*, septiembre, 1993, p.1993, p. 78.

Dalton E. McFarland "Company Officers Assess the Personnel Function", *AMA Research Study 79* (N.Y : American Managment Assosiations, 1967), p. 18.

Drucker, Peter F. "Productividad: La Clave del Futuro": *Facetas*, México, marzo, 1993, p.25.

Drucker, Peter F. Gerencia para el Futuro, Ed. Norma, México, 1993, p. 93-100.

Edwin L. Miller and Elmer Burarck, "The Emerging Personnel Function", *MSU Bussiness Topics*, Vol. 25, No. 4, (otoño, 1979), p. 27.

Hernández, Varela y otros. Administración de Personal. Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1990, p.324-326.

Hernández y Rodríguez Sergio, Varela J. Ricardo A., *Investigación para Determinar la Necesidad de Crear una Especialidad en Administración de Recursos Humanos*, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, 1988.

Ibáñez Brambilia, Berenice. Manual para la Elaboración de Tesis: Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación Psicológica, Ed. Trillas, 1990, p. 54-80: México.

Johnson, Robert. Estadística Elemental, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1991, Tabla 1, Apéndice E, p. 543.

Labor, Policy and Practice--Personnel Managment (Washington D.C, The Bureau of National Affairs, Inc, 1990), p. 251, 351-356.

Larousse Español Inglés, Ed. Larousse, 1989, p.721: México.

Martínez, Michelle Neely. "Preservering the Competitive Advantage at Intel": *Human Resourse Magazine*, septiembre, 1993, p.83.

"Personnel activities, budgets and staffs", 1988-1989 ASPABNA Survey No. 35: *Bulletin of Managment* No. 1477, Part II, Washington D.C. BNA Inc., junio 15, 1989.

Robert L. Malone and Donald Petersen, "Personnel Effectiviness: Its Dimensions and Development", *Personnel Jornal*, Vol.56, No, 10, octubre, 1977, p. 498-501.

Sikula, Andrew F, "The Values and the Value Systems of Industrial Personnel Managers", *Public Personnel Managment*, Vol. 2, No. 4 (julio-agosto, 1973), p. 305-309.

Taboraga, Huáscar. ¿Cómo hacer una tesis?, Ed. Grijalbo, 1980: México.

United States Department of Labor, *Occupational Outlook Handbook*, Bulletin No. 1955/ Washington D.C: U.S. Government Printing Office, 1978-1979 Edition), p. 152-153.

Valenzuela Arce, José María. "Identidad Nacional y Nacionalismo": *Sociológica*, Año 8, No. 21, enero-abril, 1993, p. 117.

Walker, James, "Human Resource Planning : An Odyssey to 2000 and Beyond", *Pittsburgh Business Review*, Vol. 47, No.1 (marzo, 1988), p. 2-8.

Werther B. William. Administración de Personal y de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw-Hill, México, 1990.

Anexo I

Encuesta Aplicada a Ex-Alumnos de LRH

Encuesta dirigida a los Ex-alumnos de la Licenciatura en Relaciones Humanas.

Marzo de 1994

En esta época caracterizada por cambios tan rápidos, se ha acrecentado mi preocupación por analizar lo que las empresas de Nuevo León esperan de los egresados de la Licenciatura en Relaciones Humanas en cuanto a habilidades que deben poseer.

Su aportación me será de gran ayuda, ya que en base a su experiencia como ex-alumno(a) de esta carrera me es de gran interés.

Es por esta razón, que agradezco me conteste la encuesta que encontrará anexa .

Cabe aclarar que la información que usted proporcione será únicamente para fines estadísticos y se manejará total confidencialidad. Si tiene interés en obtener los resultados de mi estudio, me dará mucho gusto mostrárselos.

Sin más por el momento, quedo de usted.

Atentamente.

Jeannette Clariond Lozano
Licenciado en Relaciones Humanas
Tel: 3-78-06-30
3-63-20-30 etx. 1676

I. ¿ Qué HABILIDADES debe tener el Licenciado en Relaciones Humanas ?

* Favor de marcar con una X sólamete una respuesta.

1. TOMA DE DECISIONES	N	D	I
2. NEGOCIACIÓN	N	D	I
3. CREATIVIDAD	N	D	I
4. DESARROLLO DE PERSONAL	N	D	I
5. LIDERAZGO	N	D	I
6. INVESTIGACIÓN	N	D	I
7. MANEJO DE CONFLICTOS	N	D	I
8. TRABAJAR CON IDEAS NUEVAS	N	D	I
9. TRABAJAR EN EQUIPO	N	D	I
10. RELACIONES INTERPERSONALES	N	D	I
11. GENERAR SOLUCIONES ADECUADAS	N	D	I
12. TRABAJOS CON NÚMEROS	N	D	I
13. DIRIGIR GRUPOS DE TRABAJO	N	D	I

N- NADA D- DESEABLE I- INDISPENSABLE

II; Qué otras HABILIDADES ,cree usted, qué el Licenciado en Relaciones Humanas debe tener ?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

*** PUESTO** _____

*** TIEMPO EN EL PUESTO** _____

Anexo II
Encuesta Aplicada a Empresas del Sector Comercial
y de la Transformación

Encuesta dirigida a empresas del Sector Comercial y de la Transformación.

Marzo de 1994

En esta época caracterizada por cambios tan rápidos, se ha acrecentado mi preocupación por analizar lo que las empresas de Nuevo León esperan de los egresados de la carrera en Licenciatura en Relaciones Humanas.

El plan de estudios de esta carrera está diseñado para que los egresados de la misma se desarrollen profesionalmente en el área de Recursos Humanos, la cual incluye reclutamiento y selección de personal, sueldos y salarios, organización, laboral, capacitación, entre otras.

Es por esta razón, que agradezco me conteste la encuesta que encontrará anexa. La información que usted proporcione será utilizada sólo para fines estadísticos en la elaboración de mi tesina , la cual se manejará con una confidencialidad total.

Sin más por el momento, le agradezco su tiempo y apoyo y quedo a sus órdenes si desea saber los resultados finales de mi estudio.

Atentamente

Jeannette Clariond Lozano
Licenciado en Relaciones Humanas
Tel: 3-78-06-30
3-63-20-30 etx: 1676

I. ¿ Qué HABILIDADES debe tener el Licenciado en Relaciones Humanas ?

* Favor de marcar con una X sólamete una respuesta.

1. TOMA DE DECISIONES	N	D	I
2. NEGOCIACIÓN	N	D	I
3. CREATIVIDAD	N	D	I
4. DESARROLLO DE PERSONAL	N	D	I
5. LIDERAZGO	N	D	I
6. INVESTIGACIÓN	N	D	I
7. MANEJO DE CONFLICTOS	N	D	I
8. TRABAJAR CON IDEAS NUEVAS	N	D	I
9. TRABAJAR EN EQUIPO	N	D	I
10. RELACIONES INTERPERSONALES	N	D	I
11. GENERAR SOLUCIONES ADECUADAS	N	D	I
12. TRABAJOS CON NÚMEROS	N	D	I
13. DIRIGIR GRUPOS DE TRABAJO	N	D	I

N- NADA D- DESEABLE I- INDISPENSABLE

II; Qué otras HABILIDADES ,cree usted, que el Licenciado en Relaciones Humanas debe tener ?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

*** PUESTO** _____

*** TIEMPO EN EL PUESTO** _____

Anexo III

Resultados de las Encuestas en Tablas

TABLA 6.- RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS EN BASE A LAS HABILIDADES QUE EL LRH DEBE DE TENER

	SECTOR PRODUCCION			SECTOR COMERCIAL			EX- ALUMNOS			GLOBAL		
	N	D	I	N	D	I	N	D	I	N	D	I
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1. TOMA DE DECISIONES	1	1	98	1	9	90	1	7	92	1	7	92
2. NEGOCIACIÓN	6	18	77	1	3	96	2	14	84	2	14	84
3. CREATIVIDAD	18	27	56	17	23	60	12	28	60	12	28	60
4. DESARROLLO DE PERSONAL	1	11	88	3	17	80	1	13	86	1	13	86
5. LIDERAZGO	1	18	81	1	26	73	1	19	80	1	19	80
6. INVESTIGACIÓN	30	20	50	27	37	37	20	29	52	20	29	52
7. MANEJO DE CONFLICTOS	1	23	77	1	16	83	1	19	80	1	19	80
8. GENERAR IDEAS NUEVAS	1	34	65	13	23	63	4	24	71	4	24	71
9. TRABAJO EN EQUIPO	1	8	91	1	16	83	1	13	86	1	13	86
10. RELACIONES INTERPERSONALES	1	11	88	3	10	87	1	13	86	1	13	86
11. GENERAR SOLUCIONES ADECUADAS	3	6	91	3	13	83	2	11	87	2	11	87
12. TRABAJOS CON NÚMEROS	3	6	91	3	13	83	2	11	87	2	11	87
13. DIRIGIR GRUPOS	1	5	94	1	19	80	1	14	85	1	14	85

N= NADA D= DESEABLE I= INDISPENSABLE

TABLA 7.- COMENTARIOS DE LOS TRES SECTORES ACERCA DE OTRAS HABILIDADES QUE EL LRH DEBE DE TENER ADEMÁS DE LAS MENCIONADAS EN LA ENCUESTA

HABILIDADES	TRANSFORMACIÓN	COMERCIAL	EX-ALUMNOS
ANÁLISIS DE PROBLEMAS	xxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxx
CAPACITACION	xxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxx
COMPUTACION	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
CONCEPTOS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	xxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx
DERECHO FISCAL ENFOCADO A IMPUESTOS	xxxx	xxxxxxxx	xxxxxxx
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD	xxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxxxx
FUNCIONAMIENTO DE CONCILIACION Y ARBITRAJE	xxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxx
HABLAR EN PÚBLICO/FACILIDAD DE PALABRA	xxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxx
MAESTRIA O ESPECIALIDAD EN R.H.	xxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxx	xxxx
MANEJO DE JUNTAS	xxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxx
MÁS DE TRES IDIOMAS	xxxxxxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxx
MATEMÁTICAS(ALGEBRA,GEOMETRIA,ESTADÍSTICA)	xxxxxxxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxxxxx
RELACIONES LABORALES	xxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxx	xxxxxxx

Anexo IV

Resultados de las Bolsas de Trabajo

TABLA 8.- PERFIL DE CANDIDATOS EN BASE A LA BOLSA DE TRABAJO

	CARRERA	SEXO	EXPERIENCIA	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES
1	ARQ	AMBOS	2 AÑOS	INGLES 60%
2	ARQ	AMBOS	1 AÑO	MANEJO DE TOPCAD
3	CP	MAS	1AÑO	COMPUTACION
4	CP	FEM	2 AÑOS	INGLES 100% Y COMPUTACION
5	CP	AMBOS	1 AÑO	INGLES 100%
6	CP	MAS	NADA	INGLES 85%
7	CP	AMBOS	2 AÑOS	COMPUTACION DE WORD WINDOWS
8	CP	MAS	NADA	COMPUTACION
9	CP	MAS	2 AÑOS	INGLES 90%
10	CP	MAS		INGLES
11	CP	MAS	5 AÑOS	MANEJO DE PC
12	CP	MAS	CONTRALORIA INTERNA	INGLES Y ALEMAN
13	CP	MAS	CONTRALORIA INTERNA	INGLES
14	CP	AMBOS	VENTAS Y PUBLICIDAD	INGLES Y COMPUTACION GENERAL
15	CP	AMBOS	5 AÑOS	COMPUTACION DE WORDS Y EXCEL
16	CP	FEM	1 AÑO	INGLES 60%
17	CP	AMBOS	2 AÑOS	
18	CP	MAS	2 AÑOS	INGLES Y FRANCES
19	CP	AMBOS	1 AÑO	INGLES 90% Y COMPUTACION
20	CP	FEM	NADA	COMPUTACION
21	CP	AMBOS	MINIMA 6 AÑOS	MANEJO DE NOMINA
22	CP	AMBOS	2 AÑOS	INGLES
23	CP	MAS	10 AÑOS	HABILIDAD DE NEGOCIACION
24	IAG	MAS	CONTRALORIA INTERNA	MANEJO DE PC E INGLES 100%
25	IC	MAS	MINIMA 2 AÑOS	COMPUTACION DE HARVARD GRAPHS
26	IC	MAS	1 AÑO COMO MAXIMO	INGLES 100%
27	IC	FEM	3 AÑOS	INGLES 80% Y COMPUTACION
28	IC	MAS	1 AÑO	MANEJO DE TOPCAD
29	ICC	AMBOS	VENTAS	INGLES 80%
30	IE	AMBOS	VENTAS	INGLES 80%
31	IEC	AMBOS	VENTAS	INGLES 80%
32	IIS	FEM		INGLES 85%
33	IIS	AMBOS		INGLES 90%
34	IIS	FEM	4 AÑOS	INGLES 100%
35	IIS	MAS		INGLES 100%
36	IIS	MAS	8 AÑOS	INGLES
37	IIS	MAS		INGLES Y COMPUTACION
38	IIS	MAS	RELACIONES LABORALES	LEY FEDERAL DEL TRABAJO
39	IIS	MAS	NADA	COMPUTACION E INGLES
40	IMA	FEM	NADA	DE LOGISTICA
41	IMA	MAS	3 AÑOS	INGLES Y CONCEPTOS DE CALIDAD
42	IMA	AMBOS	MINIMA 1 AÑO	COMPUTACION
43	IMA	MAS	MANEJO DE EQUIPO	INGLES
44	IMA	MAS	2 AÑOS	INGLES Y MANEJO DE PC
45	IME	FEM		COMPUTACION DE WINDOWS
46	IME	MAS	3 AÑOS	INGLES 60 %
47	IME	MAS	NADA	INGLES Y COMPUTACION
48	IME	MAS	NADA	INGLES Y COMPUTACION
49	IQA	MAS	NADA	INGLES 100%
50	ISA			INGLES 100%
51	ISC	MAS		INGLES
52	ISC	AMBOS	1 AÑO	INGLES 100%

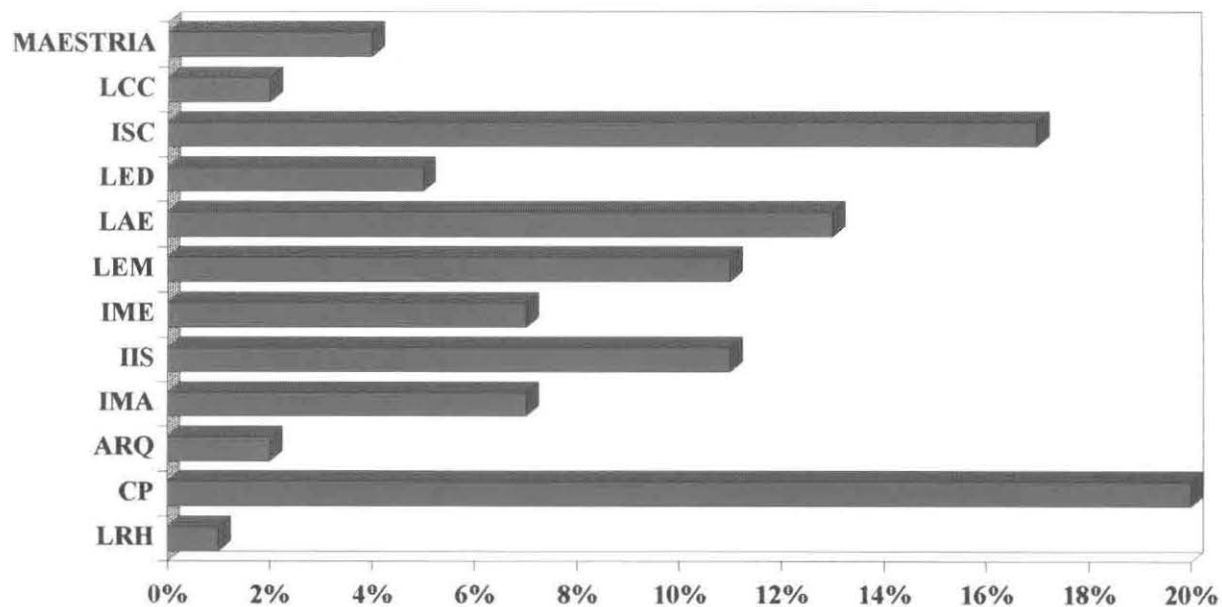
TABLA 8.- PERFIL DE CANDIDATOS EN BASE A LA BOLSA DE TRABAJO

CONTINUACION...

53	ISC	MAS	NADA	COMPUTACION E INGLES 100%
54	ISC	MAS	2 AÑOS	INGLES 70%
55	ISE	MAS	4 AÑOS	INGLES Y DOMINIO DE SISTEMAS
56	LAE	FEM	NADA	COMPUTACION EN LOTUS Y EXCEL
57	LAE	AMBOS	2 AÑOS	INGLES 100%
58	LAE			INGLES 100%
59	LAE	AMBOS		INGLES Y COMPUTACION
60	LAE	FEM	1 AÑO	INGLES 90%
61	LAE	AMBOS	NADA	INGLES
62	LAE	FEM	MANEJO DE PC	INGLES 70%
63	LAE	AMBOS	VENTAS	INGLES,FRANCES E ITALIANO
64	LAE	AMBOS	1 AÑO	COMPUTACION
65	LAE	MAS	2 AÑOS	INGLES 60%
66	LAE	MAS	2 AÑOS	COMPUTACION DE PASCAL
67	LAE	MAS	4 AÑOS	FACILIDAD DE PALABRA
68	LAE	FEM	RECLUTAMTO./SELECCION	INGLES Y COMPUTACION
69	LAE	AMBOS	CAPACITACION	COMPUTACION E INGLES
70	LCC	FEM	NADA	INGLES
71	LCC	FEM	NADA	COMPUTACION
72	LDG	FEM		INGLES 90%
73	LDG	FEM	NADA	DISEÑO DE INTERIORES
74	LEC	MAS	NADA	COMPUTACION
75	LEC	MAS	NADA	COMPUTACION
76	LED	FEM	NADA	INGLES 100%
77	LED	MAS	JURISPRUDENCIA	INGLES 100%
78	LED	MAS	6 AÑOS	ESPECIALIDAD EN SINDICATOS
79	LEM	AMBOS	1 AÑO	INGLES 100%
80	LEM			INGLES 100%
81	LEM	MAS	NADA	COMPUTACION
82	LEM	FEM	4 AÑOS	INGLES 100%
83	LEM			INGLES BASICO Y COMPUTACION
84	LEM	FEM	3 AÑOS	INGLES 90%
85	LEM	AMBOS	NADA	INGLES
86	LEM	MAS	MANEJO DE PC	INGLES 75%
87	LEM	AMBOS	1 AÑO	COMPUTACION
88	LEM	FEM	3 AÑOS	INGLES 100%
89	LEM	AMBOS	PUBLICIDAD	
90	LEM	AMBOS	VENTAS	INGLES 100%
91	LPS	FEM	RECLUTAMTO/SELECCION	INGLES 80%
92	LPS	FEM	MINIMA 3 AÑOS	APLICACION TESTS
93	LPS	AMBOS	NADA	FACILIDAD DE PALABRA
94	LRH	FEM	3 AÑOS	INGLES 90% Y COMPUTACION
95	LRI	AMBOS	EN EL EXTRANJERO	INGLES Y FRANCES 100%
96	LSCA	MAS	MINIMA 1 AÑO	INGLES Y COMPUTACION
97	LSCA	AMBOS	MINIMA 5 AÑOS	PROGRAMACION
98	LSCA	MAS	NADA	COMPUTACION E INGLES 100%
99	LSCA	AMBOS	MINIMA 3 AÑOS	COMPUTACION E INGLES
100	MAESTRIA	MAS	2 AÑOS	INGLES 100% Y DOMINIO DE PC

FIGURA 1. CARRERAS QUE DEMANDAN LAS EMPRESAS DE LA BOLSA DE TRABAJO.

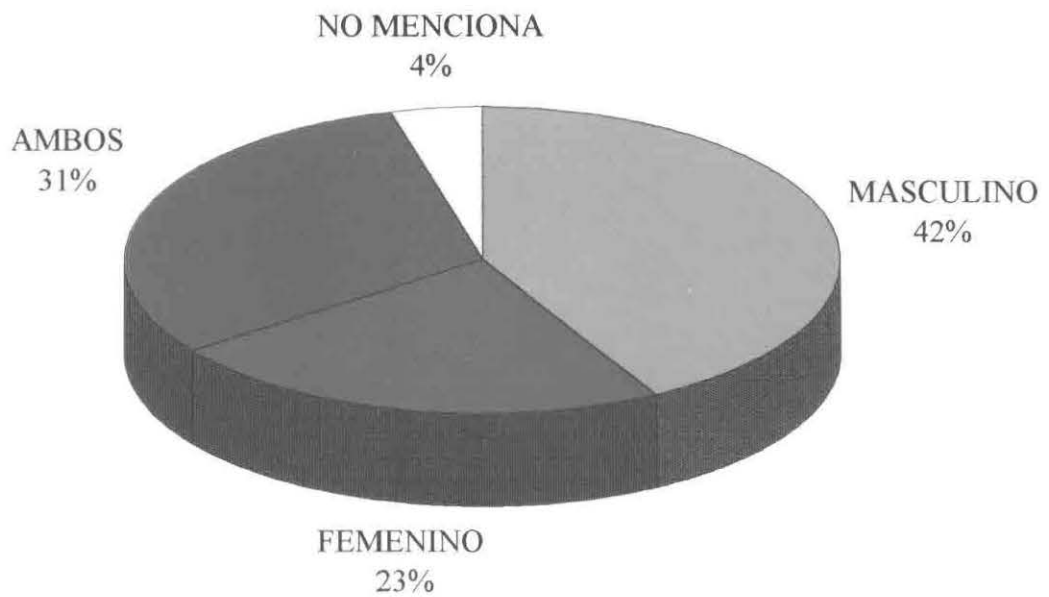
n= 100



Fuente: Periódicos El Norte y El Porvenir. De enero 12 a marzo 12 de 1994. Sección de Empleos y Servicios. Monterrey, N.L.

FIGURA 2. SEXO QUE DEMANDAN LAS EMPRESAS DE LA BOLSA DE TRABAJO

n= 100



Fuente: Periódicos El Norte y El Porvenir. De enero 12 a marzo 12 de 1994. Sección de Empleos y Servicios. Monterrey, N.L

Anexo V

Resultados de las Encuestas en Gráficas

Figura 3



Figura 4



Figura 5



Figura 6

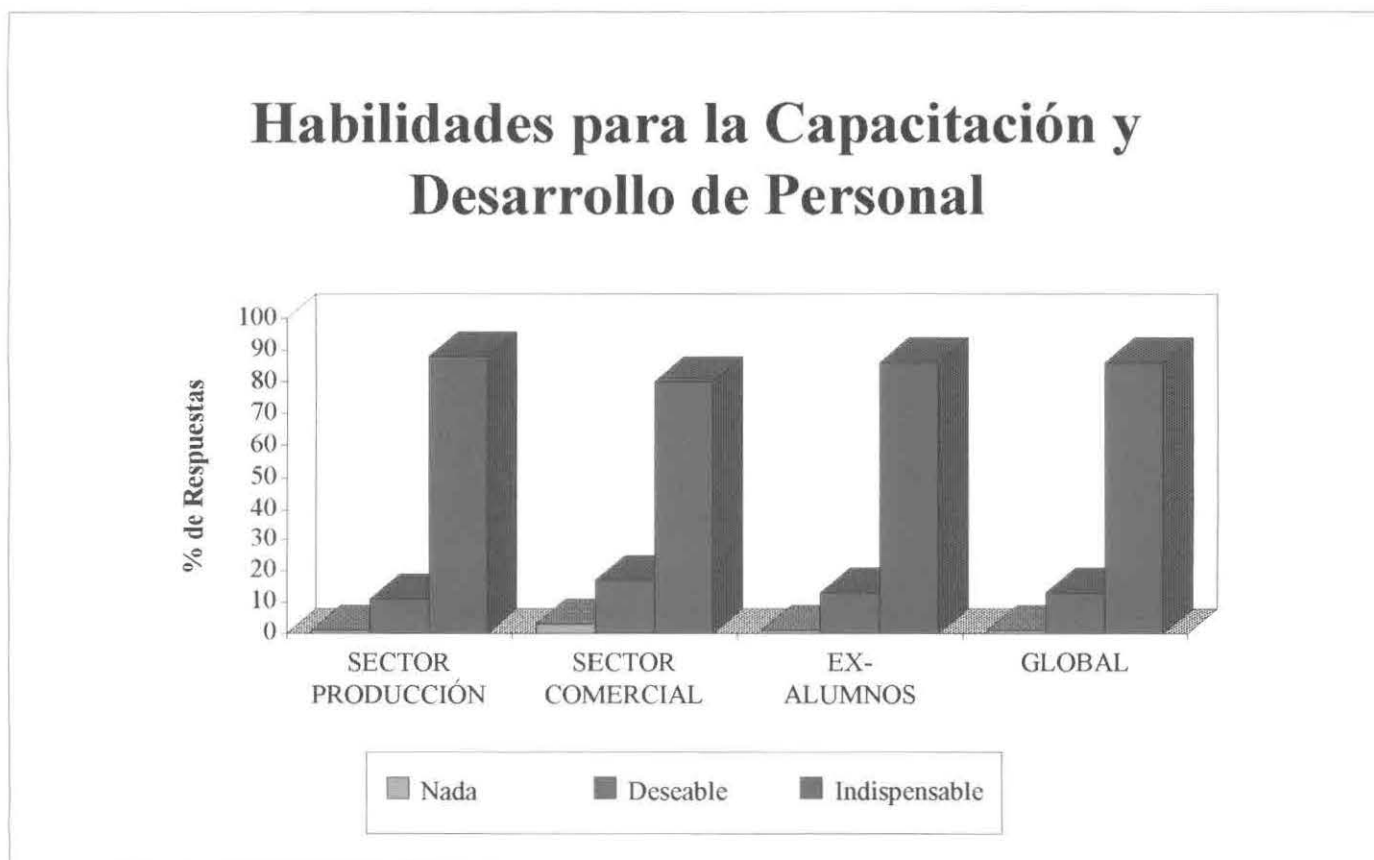


Figura 7



Figura 8

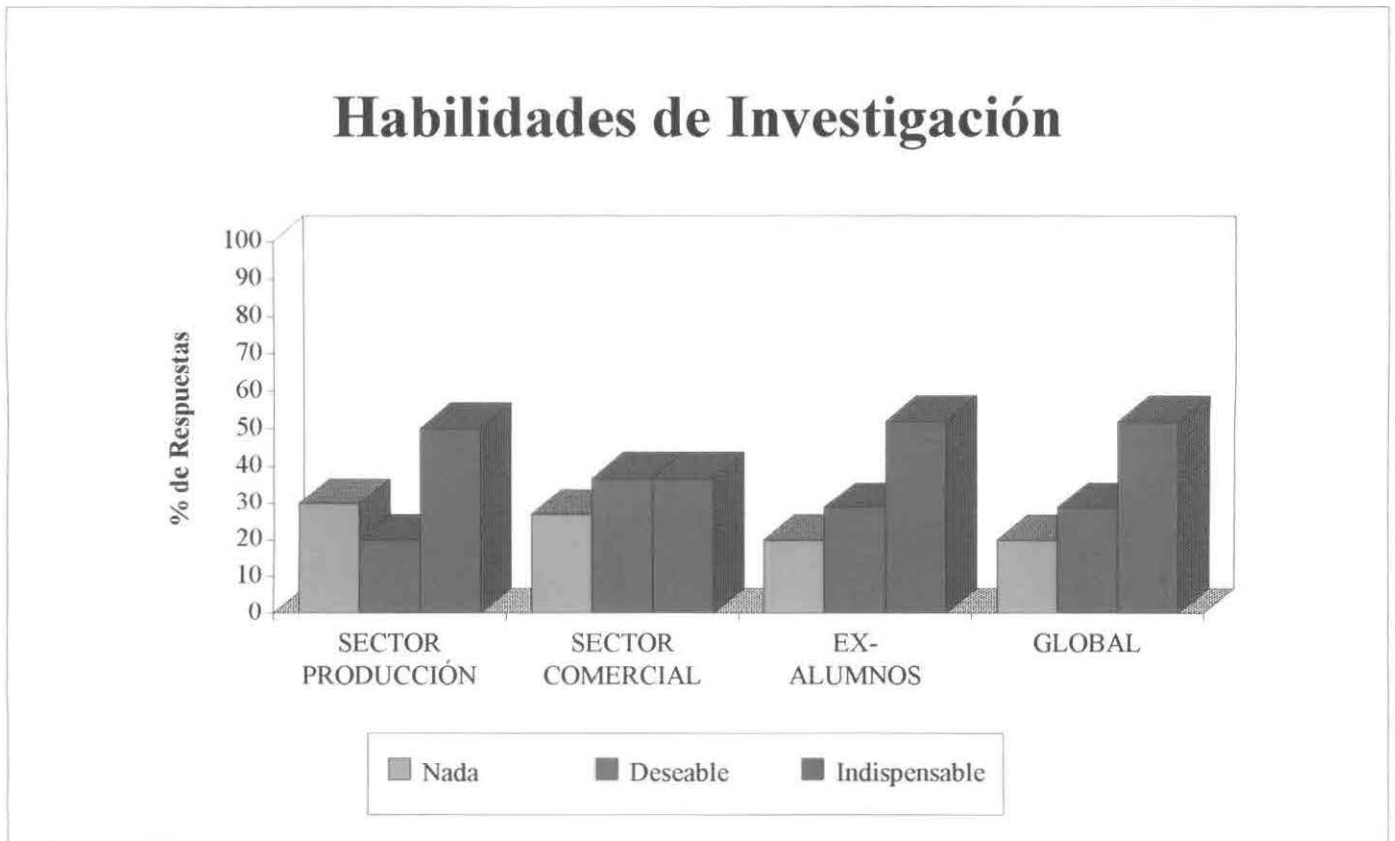


Figura 9



Figura 10



Figura 11



Figura 12



Figura 13



Figura 14

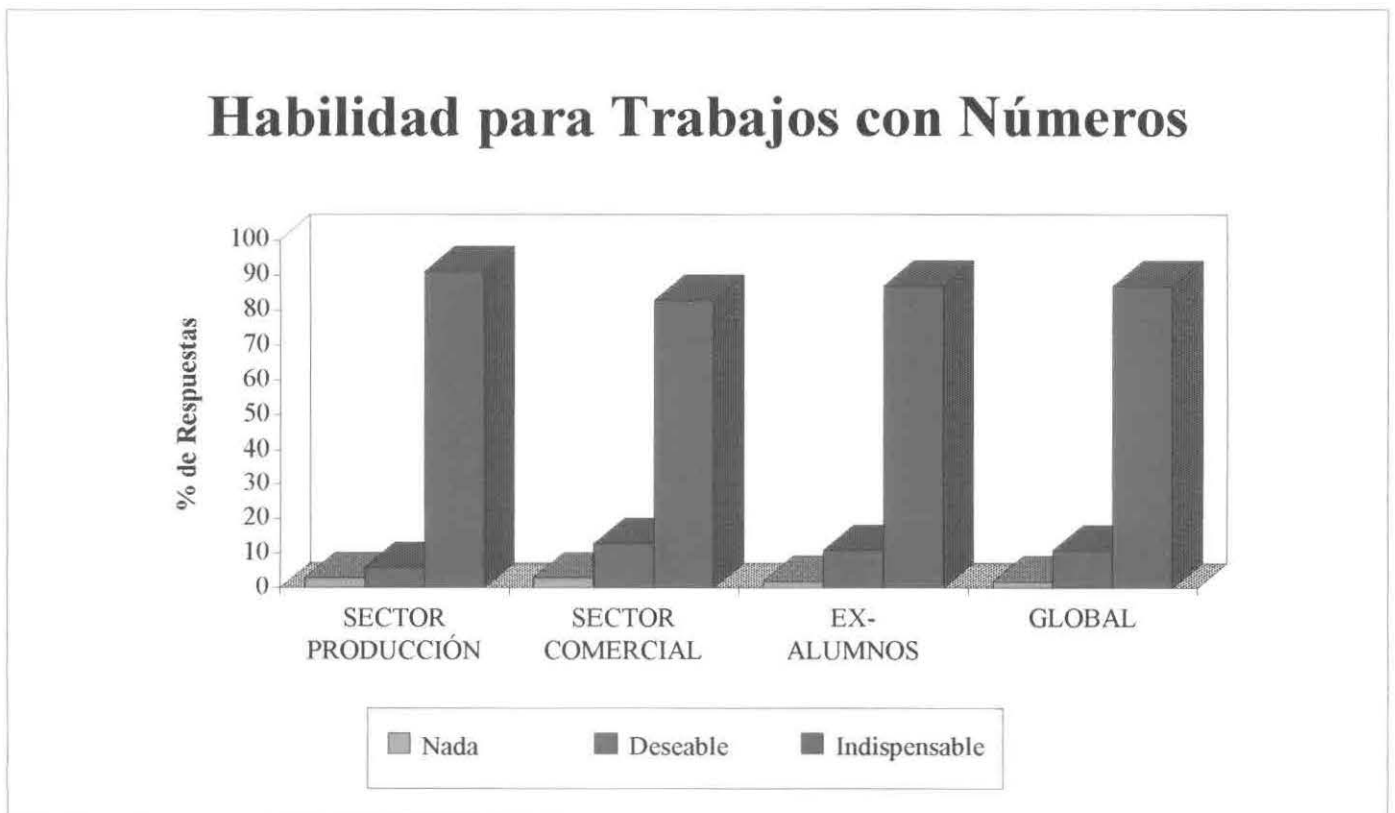


Figura 15



902672

ENCUADERNACIONES MODERNAS

DIEGO DE MONTEMAYOR 638 NTE.

CRUZ CON TREVIÑO

TEL. 374-02-59

CENTRO DE COPIADO