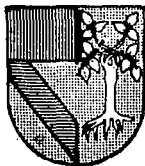


308923
57
24

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



ANALISIS DEL PAPEL DEL PEDAGOGO EN EL AREA DE
RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA

TESINA PROFESIONAL

QUE PRESENTA

ALMUDENA GARCIA TAMES

PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PEDAGOGIA

DIRECTORA DE TESINA:
LIC. GABRIELA DE LOS ANGELES CASTILLO MARTINEZ

MEXICO D.F.

1995

FALLA DE ORIGEN



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 está 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.

INDICE

	página
Introducción	1
Capítulo I : PEDAGOGIA: LA CIENCIA DE LA EDUCACION	
I.1 Concepto de Educación	5
I.2 El Proceso Educativo	10
I.2.1 La Educación Permanente	13
I.3 Concepto de Pedagogía	14
Capítulo II : EL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA	
II.1 La Persona Humana	18
II.1.1 La Importancia de su Desarrollo	19
II.2 El Perfeccionamiento mediante el Trabajo	21
II.3 La Empresa	25
II.3.1 La Administración	27
II.4 La Administración de Recursos Humanos	28
Capítulo III : PRINCIPALES FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESARROLLO DE LA PERSONA EN EL TRABAJO	34
III.1 Planeación de Recursos Humanos	35
III.2 Reclutamiento	38
III.3 Selección	40
III.4 Inducción	44
III.5 Evaluación del Desempeño	45
III.6 Capacitación y Desarrollo	50

	página
APARATO CRITICO	59
Recomendaciones	68
Conclusiones	70
 Bibliografia	 74

INTRODUCCION

La competencia generalizada por la globalización a nivel mundial exige cada vez más personas preparadas y dispuestas a afrontar los constantes retos que ésta situación conlleva en todos los ámbitos del desarrollo individual, social, familiar, escolar y laboral.

Por desgracia, hasta ahora, la preparación que la persona requiere para afrontar ésta situación se ha limitado en la mayoría de los casos, a la formación escolar y académica que en muchas instituciones se encuentra -por desgracia- alejada de la realidad, pues no parten de un fundamento correcto como es la concepción antropológica de la persona humana y su necesidad de desarrollo y por lo tanto de educación permanente y continua.

Este error es la causa y oportunidad que abre las puertas de la empresa al pedagogo como profesional de la educación cuya función es procurar la ayuda necesaria para que la persona mejore, y continúe su proceso de desarrollo y perfeccionamiento -fines educativos-, con lo que consecuentemente mejorará también la institución donde trabaja y el grupo social donde se desenvuelve.

La Pedagogía considera que el fin de la educación es que el individuo aprenda a aprender y con ello se mantenga en un proceso de autoeducación; por lo que no podrá pensarse que la educación termina en la escuela, sino por el contrario, continúa mientras la persona viva y quiera seguir su proceso de perfeccionamiento. El ámbito laboral es un importante medio para el desarrollo de la persona, pues en ella el adulto encuentra mediante la actividad realizada, un modo de vida propio mediante el cual podrá continuar su proceso educativo y de desarrollo; por ello la presente investigación considera y pretende justificar el hecho de que la empresa se convierte en un agente educativo y en un campo de trabajo real para el pedagogo si permite y promueve el desarrollo individual al mismo tiempo que procura el bien organizacional.

Debido a que la persona humana es el motor de desarrollo que da vida a la empresa y no un engrane más -como muchas teorías reduccionistas lo quieren hacer creer-, la Administración de Recursos Humanos en la empresa moderna tiene gran importancia, y por lo mismo, requiere de la participación de un equipo interdisciplinario de profesionales preparados y dispuestos a afrontar los problemas y oportunidades que plantee el personal que la compone.

La Escuela de Pedagogía de la Universidad Panamericana, convencida de la posibilidad de desarrollo de la persona a cualquier edad y en cualquier ámbito, incluye dentro de su Mapa Curricular el Área Empresarial con lo cual, además de adquirir una ventaja competitiva frente a otras Instituciones, fortalece la preparación del estudiante para abrirse camino en un campo de trabajo en el que cada vez es más solicitado.

En los últimos años, han sido cada vez más los pedagogos que han optado por este camino de desarrollo profesional al ver en él la posibilidad real de contribuir al desarrollo de las personas (fin de la Educación y por lo tanto, de la Pedagogía), la posibilidad de contribuir a la satisfacción de las necesidades del factor humano en la empresa para que, en la misma medida, la persona responda y contribuya al logro de los objetivos organizacionales que en estos tiempos se resumen en la palabra : PRODUCTIVIDAD; para lograrlo se debe procurar en la medida de lo posible, que las personas se encuentren satisfechas en su trabajo y encuentren en él un camino seguro de crecimiento y desarrollo personal.

En la práctica se ha demostrado que el pedagogo -principalmente el egresado de la Universidad Panamericana- es uno de los profesionales que puede incorporarse o dirigir el equipo de especialistas de la Administración de Recursos Humanos, más no hay estudios que apoyen el papel o las funciones que puede desempeñar, por esa razón, me decidí a investigar este tema con el objeto de descubrir aspectos que sostengan la hipótesis de que el pedagogo puede llegar a ser una parte indispensable en el equipo de Recursos Humanos, poniendo de manifiesto el papel que éste profesional puede desarrollar en el campo empresarial, ofreciendo con este estudio, una base más

Finalmente ésta investigación termina con un aparato crítico donde se realiza un análisis crítico retomando los principales conceptos y categorías analizadas en la investigación, para con base en ellas, introducir los principales conceptos de la Pedagogía del Trabajo de Hubert Hilf y Johannes Riedel, relacionándolos con la formación humana y académica que recibe el estudiante de Pedagogía de la Universidad Panamericana, con lo que se llega a modo de conclusiones a una serie de actividades específicas que este profesional puede realizar en el área de Recursos Humanos que junto con las recomendaciones expuestas que se espera orienten su acción en este campo y permitan a los externos conocer y valorar el papel del pedagogo en la empresa.

La metodología seguida a lo largo de este trabajo fué en un primer momento descriptiva, de exposición de ideas, conceptos, etc., para después poder realizar un análisis de los mismos, tanto de sus elementos como de sus causas y llegar finalmente a una síntesis constructiva en el aparato crítico.

De manera general esta tesina cumplió su objetivo inicial e invita a todos los interesados en el desarrollo de la persona y de la empresa a su lectura pues seguramente aclarará ideas que orienten acciones para combatir las necesidades más apremiantes y presentes en este mundo de cambio y exigencia constante, en beneficio de la persona, la empresa y la sociedad en general. El alcance del presente trabajo, tomando en cuenta lo anterior, busca promover el proceso educativo y de desarrollo de la persona en el ámbito laboral y dar a conocer la ayuda que el pedagogo, como profesional de la educación puede aportar; sin embargo, como trabajo humano presenta limitaciones; considero que la principal limitación se encuentra en la falta de un análisis profundo en algunos conceptos que en un trabajo de tesina es difícil de cubrir, con mayor razón en un tema tan amplio como el de ésta investigación; por ello se recomienda recurrir a la bibliografía citada al final del trabajo y se invita a aquellos interesados en el tema y área a continuar y enriquecer la presente investigación con posteriores investigaciones y propuestas para ampliar y fortalecer *el trabajo del pedagogo en el ámbito empresarial.*

sólida y una orientación directa que favorezca el desempeño profesional del pedagogo en este campo.

La interrogante que surgió de los planteamientos anteriores es la siguiente: **¿ CUAL ES EL PAPEL DEL PEDAGOGO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA ?**. Con el fin de responder a la pregunta anterior se planteó el siguiente objetivo general para la presente investigación:

"Analizar el papel que puede desempeñar el Pedagogo en el campo de la Administración de Recursos Humanos con el fin de orientar su formación académica y su quehacer profesional".

Para alcanzar este objetivo fue necesario realizar una fundamentación teórica que abarcará en la primera parte las principales ideas sobre el concepto de Educación para sustentar después el de Pedagogía. Posteriormente fue necesario analizar la importancia de la persona humana y de su desarrollo mediante el trabajo para fundamentar la existencia de las empresas y de la administración; en esta parte, principalmente se busco apoyo en autores de nuestro Pais como el Dr. Carlos LLano C., Agustín Reyes Ponce e Isaac Guzmán Valdivia, así como ideas del primer capítulo para ir realizando una integración de las ideas y conceptos expuestos para proporcionar mayor congruencia al trabajo.

En el tercer capítulo se describen en teoría las principales funciones que lleva a cabo el área de recursos humanos y que mayor significado educativo o de desarrollo poseen para la persona. Cabe mencionar que en éste último capítulo se utilizaron como apoyo diversos autores, tanto de nuestro país, como del extranjero; la variedad se debió a la necesidad de tomar lo más adecuado que proponía cada uno de ellos para adecuarlo a la realidad del área de recursos humanos de las empresas de nuestro país.

CAPITULO I: PEDAGOGIA: LA CIENCIA DE LA EDUCACION

I.1 Concepto de Educación.

Antes de empezar a hablar sobre la importancia de la educación y del desarrollo de la persona a cualquier edad, es indispensable dejar claro lo que se entiende con el término *Educación*. Todo el mundo habla de ella, pero pocos son los que entienden en el verdadero sentido lo que ésta significa, por eso, en la primera parte de ésta investigación y como punto de partida, será necesario presentar los conceptos básicos de la materia para que al usar el término posteriormente pueda asegurarse una comprensión unívoca del mismo.

Etimológicamente la Educación tiene un doble significado ¹, de una parte por la fonética se dice que proviene de "educare" que significa *conducir, guiar, orientar*; este significado alude a la necesidad de la enseñanza como parte de la educación, para hacer posible el llevar a un hombre de un estado a otro, de una situación a otra, donde se requiere de un educador, profesor, instructor, docente, etc. para realizar esta función; pero también la palabra Educación se deriva semánticamente de "educere" que significa *sacar de, extraer*, según lo cual la Educación sería la acción de sacar algo de dentro del hombre, y si algo posee todo ser humano dentro de sí mismo es precisamente la capacidad o posibilidad de ser mejor persona -tomando en cuenta sus limitaciones y diferencias individuales-. Así la definición etimológica lleva de la mano a comprender como la educación es un proceso indiscutiblemente humano, porque es el resultado de algo que posee la persona como tal en su interior, es una modificación del hombre y ésta no tendría sentido si no lo llevara a un ser cada vez mejor, a un perfeccionamiento de sí mismo como persona humana, lo cual no se logra sin una serie de actividades, esfuerzos, objetivos, etc., etc. Que implican necesariamente un proceso a través del cual la persona puede alcanzar ese ser más perfecto.

¹ cfr. GARCIA HOZ, Victor., *Principios de Pedagogía Sistemática*, p.17,18.

La mejora que implica la verdadera educación puede lograrse entonces por dos caminos que se explican a continuación siguiendo con la idea etimológica; **la educación es posible en un primer momento por el educaré**, que implica la influencia, guía u orientación de otra persona, grupo o institución para alcanzar ideales humanos, hacer presentes posibilidades individuales o adecuarse a diferentes exigencias y circunstancias propias de la vida humana; ésta influencia o ayuda es aceptada por el sujeto o educando ya sea por no poseer los medios o la madurez e intencionalidad para lograrlo por sí mismo, o porque requiere de otros para alcanzarlo -por su limitación natural y su ser social-; este concepto se relaciona y explica también el de *heteroeducación* y el de la *dimensión social de la educación*. Por otra parte, la educación solo puede ser considerada como verdadera si **después** o a veces simultáneamente -dependiendo de la etapa evolutiva, del interés y de la madurez del sujeto o educando- **deberá realizarse el educare** donde se hace propia la tarea convirtiéndola en una *autoeducación* en donde radica la *dimensión individual de la educación*, pues el mismo individuo busca y elige -con una previa educación del intelecto y voluntad- los medios adecuados para continuar su proceso de perfeccionamiento, para alcanzar un mejor ser humano de acuerdo a sus posibilidades y limitaciones individuales y personales. En ambos casos y sentidos de la educación se deberá buscar un mismo fin: la mejora y el perfeccionamiento individual, y por lo tanto, los dos caminos no se contraponen, sino por el contrario, se complementan.

En esta investigación pedagógica, se considerará a la educación como un proceso vital de la persona humana, pues su fin es el perfeccionamiento de la persona y éste no termina nunca, mucho menos en el periodo escolar, pues mientras la persona posea la intención de educarse podrá realizarlo ya sea por sí misma o con ayuda de otro. La educación entonces, no puede ser reducida a la enseñanza y aprendizaje propios de la escuela, donde en muchos casos y por desgracia, básicamente se enfocan hacia el "educare", o peor aún, a una mera instrucción, limitando las posibilidades tanto del educando o alumno, como de la educación misma.

Si se habla de educación hay que tomar en cuenta todo lo que implica, por lo mismo, se considera que una definición acertada de Educación sería la de Víctor García Hoz pues reúne en forma concreta y eficaz las principales características necesarias para la presente investigación pedagógica diciendo que es *el perfeccionamiento intencional de las potencialidades específicamente humanas*. De esta forma se deja claro que no cualquier modificación de conducta es educación, sino para que sea considerada como tal, debe perfeccionar al sujeto que la realiza en el plano humano, debe ayudar a alcanzar un mejor ser, debe modificarlo positivamente, actualizando sus potencialidades o posibilidades. Además, debe de ser intencional, querida por la propia persona, por lo tanto, debe partir del propio individuo y quedarse en él para su mejora personal. Esta definición implica necesariamente un proceso, pues la perfección no es fácilmente alcanzable (más bien es casi imposible para una creatura, pues siempre podrá ser mejor), por naturaleza el ser humano es limitado y solo mediante la formación de su voluntad puede dirigirse hacia aquello que lo mejore o perfeccione, y lo que hace a la persona ser la sustancia más perfecta de la naturaleza es su racionalidad, compuesta por sus facultades espirituales de inteligencia y voluntad; es en la educación de esas facultades específicamente humanas donde radica la perfección de la persona humana, y por eso la educación así concebida será una actividad exclusivamente humana.

La educación es algo vital y necesario para que el hombre pueda convertirse realmente en una persona humana, es propio de ella, en ningún otro ser se puede dar la educación según se describió antes, por lo mismo, el punto de partida de toda acción educativa es la educabilidad del alumno, la posibilidad de ser educado, pero sin olvidar que las posibilidades pertenecen a una persona concreta, diferente a los demás; como dijo Kant : *únicamente por la educación el hombre llega a ser hombre. No es sino lo que la educación le hace*. Esta cualidad que adquiere la persona, parte de sus *propias* potencialidades humanas, sin ellas no se podría hablar de Educación que es el móvil que lo lleva a realizar la tendencia natural que posee hacia la elevación y el perfeccionamiento, por lo mismo el fin de la educación es llegar a la autoeducación. "Los

demás nos ayudan a educarnos, pero nuestra educación tenemos que realizarla nosotros mismos. Sin ésta tendencia a la elevación y mejora no habría, pues, educación ni perfeccionamiento humanos" ².

No todo lo importante en la educación se da en el plano individual, sino que, como la educación es propia del hombre y éste vive en sociedad, la educación debe de tener también una dimensión social, es decir, debe ayudar al hombre a integrarse y a ser útil en ese grupo social en el cual se va perfeccionando, ese es uno de los principales objetivos de la educación "guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad así como el de sus obligaciones y sus responsabilidades" ³. Rousseau dijo que *todo lo que no tenemos al nacer y necesitamos de mayores nos es dado por la Educación*, y ésta nos viene de la naturaleza, o de los hombres o de las cosas, o también podría incluirse que proviene de la reflexión, de la interiorización de ciertas ideas y conocimientos, de lo que se podría resumir que la educación es una realidad, una necesidad y una aspiración humana que lleva al desarrollo del hombre y de la sociedad en la que se desenvuelve, y que por lo tanto, debe de llevarse a cabo en un sentido de *personalización* al ayudar al individuo a realizarse de acuerdo a lo que puede llegar a ser como persona, pero también de *sociabilización* al integrar al individuo a su grupo social, del cual requiere para realizarse integralmente ⁴.

El sujeto de la educación es el hombre, la persona humana en la cual puede realizarse este fenómeno; el objeto de la educación es su posibilidad de mejora, la educabilidad de la persona, y es educable en tanto que es perfectible en sus facultades humanas -inteligencia y voluntad-, por las cuales somos libres y por eso mismo superiores a todos los demás seres creados, ese es el fin primario de la educación -el perfeccionamiento de la persona- y debemos tenerlo siempre en cuenta si no queremos caer en uno de los principales errores de nuestros tiempos que es el confundir el fin con los medios, medios como la escuela, la familia, el papel profesional o social,

² LUZURIAGA, Lorenzo., *Pedagogía*, p. 40.

³ MARITAIN, Jacques., *La Educación en este Momento Crucial*, p. 36.

⁴ *vid infra*, p. 20.

etc., por eso muchos piensan que la educación termina en la escuela, que llega un momento en el que uno ya no tiene tiempo ni edad para la educación, pero si se conoce el verdadero sentido de lo que la educación implica y la finalidad que tiene, se evitarán en lo sucesivo esos pensamientos erróneos.

La educación -actividad para el perfeccionamiento humano- para alcanzar sus fines y no reducirse a los medios, debe seguir ciertas reglas para no desviarse de su camino; éstas pueden sintetizarse en cuatro principales ³:

1. Alentar y favorecer las disposiciones fundamentales que permitan al educando prosperar en las vías del espíritu, dándose cuenta de sus propios recursos y capacidades.
2. Centrar la atención en el interior de la persona y en la interiorización de la influencia educativa, para despertar la virtud creadora.
3. Unificar, no dispersar; esforzarse por asegurar y acrecentar la unidad interior del hombre, que las manos y el espíritu trabajen de común acuerdo.
4. Conseguir la liberación del espíritu, manteniéndolo siempre por encima de la tarea, pues el conocimiento debe elevar al hombre.

Para terminar esta conceptualización los fines generales de la educación se puede decir junto a Jacques Maritain que el objetivo principal de la educación en un sentido amplio sería *la rectitud de la voluntad, la adquisición de la libertad interior y el establecimiento de sanas relaciones con la sociedad*, manteniendo el orden en que se exponen pues si no se forma la voluntad, no se podrá adquirir una verdadera libertad interior y sin ésta, difícilmente se adquirirá conciencia de las obligaciones y responsabilidades que se tienen para consigo mismo y para con la sociedad en la que se desarrolla el hombre y que se requieren para alcanzar su perfeccionamiento humano.

³ cfr. *ibidem.*, p. 53-66.

Antes de terminar, es importante subrayar que no se piensa que la educación sea todopoderosa y que no tenga límites (como pretenden algunas teorías del optimismo pedagógico), sino que al ser una cualidad humana presente en personas concretas es limitada, como lo es el sujeto en el cual se lleva a cabo, pero es necesaria para mejorar la realidad personal y social, lo cual no es un ideal.

1.2 El Proceso Educativo

Retomando las ideas provenientes de la etimología de la palabra educación, tanto el *educere* (guiar, conducir, llevar a, etc.) como el *educare* (sacar de dentro, extraer), se puede analizar que implican una serie de acciones y por lo tanto, como se había mencionado en el inciso anterior, forman un proceso ya sea de tipo externo (heteroeducación) o de tipo interno (autoeducación) que deberán de llevar a un único fin: la mejora de la persona humana.

La palabra *EDUCACION* en su más amplio sentido designa el *proceso* mediante el cual un hombre es formado y conducido a su perfeccionamiento⁶; la educación es un acto intencional de la persona por medio del cual busca el perfeccionamiento, podemos decir que la educación no termina -mucho menos se reduce al periodo y ámbito escolar-, y debe considerarse, más que un hecho o un acto aislado, como un proceso vital, pues mientras la persona viva y quiera, podrá continuar su educación, claro que ésta ira variando en intensidad y forma de acuerdo a las diferencias específicas y circunstancias de cada quien, pero se podrá considerar siempre como un proceso permanente, progresivo e intencional, que deberá mejorar a la persona de acuerdo a su etapa de desarrollo, pues no podrá ser igual a los tres años, que a los dieciséis o a los cuarenta.

La educación es un proceso necesario y legítimo para la supervivencia humana, pues mediante él las nuevas generaciones se incorporan o asimilan el patrimonio sociocultural de las adultas, tanto en el ámbito formal, como en el informal para seguir su desarrollo.

⁶ *cf.*, *ibidem*, p.16.

La educación se defenderá como un proceso mientras implique un avance, un cambio, una modificación de la persona humana hacia su perfección; para entender mejor el proceso educativo es necesario hablar de sus principales componentes: la enseñanza y el aprendizaje, pues es a través de éstos que la educación se lleva a cabo.

El proceso de Enseñanza - Aprendizaje, se concibe como una triada; para que se de el aprendizaje es necesario primero un educando que *quiera* aprender y realice la versión del *educere*: que saque fuera o que haga salir las posibilidades de mejora existentes en su persona. Un segundo elemento sería el educador con vocación que realice el *educare* al *orientar* e impulsar al educando en su camino hacia el encuentro del tercer elemento de la triada que sería el conocimiento, el cual deberá de ser verdadero y bueno para que contribuya realmente a la educación de la persona perfeccionando sus facultades humanas. Sin embargo, llega a todos un momento en el cual nos enfrentamos solos al conocimiento y desempeñamos el papel de educandos y de educadores al mismo tiempo, como ocurre tanto en la autoeducación, en virtud de la cuál el individuo pasa a ser maestro de sí mismo, y ésta es una meta de toda educación formal: el que el individuo aprenda a aprender, con lo que podrá continuar con su proceso educativo de manera permanente, como debe de ser para llegar realmente a un perfeccionamiento personal.

El aprender no se concibe como la recepción pasiva de conocimientos, actitudes o formas más o menos memorizados, repetidos, etc., sino que consiste en la búsqueda personal que nace de la responsabilidad de cada individuo a esforzarse y actuar para conseguir determinados fines u objetivos. El aprendizaje es entonces una *actividad voluntaria* que realiza el educando -es decir, el que se educa- para alcanzar su perfeccionamiento y su desarrollo. Desde un punto de vista psicopedagógico es un proceso mediante el cual un sujeto adquiere destrezas o habilidades prácticas e incorpora contenidos informativos o adopta formas nuevas y estratégicas de conocimiento y/o acción⁷. La educación muchas veces es reducida al periodo escolar porque muchas personas piensan que es la escuela el lugar propio donde ocurre el aprendizaje, y en cierta

⁷ cf. SANTILLANA, DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION, P. 116.

medida es cierto, pero también incompleto porque se adquiere el aprendizaje de una manera formal, pero en la mayoría de los casos la persona aprende y se va educando por experiencias que vive, asimila y al reflexionar sobre ellas dan como resultado un cambio en el modo de ser y de actuar de la persona, y eso, es el resultado concreto de un aprendizaje.

Si la educación debe procurar el desarrollo integral del individuo, entonces debe de buscarse una calidad en la enseñanza y el aprendizaje, pues como se ha mencionado, el aprender no se limita a la mera adquisición de conocimientos, sino que envuelve todas las habilidades y actitudes necesarias para que la persona logre su madurez y su desarrollo, para ir logrando paulatinamente ese perfeccionamiento que implica la calidad y la eficacia en la educación.

Es un hecho innegable el que la persona es un ser biopsicosocial compuesto de cuerpo y espíritu, además de poseer sentimientos y emociones que se manifiestan en sus relaciones con los demás, por lo tanto, con la educación -y su consecuente enseñanza y aprendizaje- se debe buscar su desarrollo en las tres áreas, integrándolo de tal forma que lleve al individuo a buscar la verdad actuando bien (objetos de la inteligencia y voluntad respectivamente que son las facultades específicamente humanas).

Resumiendo las ideas presentadas, podemos decir que la educación -sin olvidar el aprendizaje que lleva implícito- es un proceso integral, si toma en cuenta a la persona en su totalidad; es un proceso activo que requiere antes que nada de la participación activa y voluntaria del educando y es también un proceso gradual y continuo que dura toda la vida y exige un determinado desarrollo de habilidades y facultades de acuerdo a la etapa por la cual atraviesa la persona humana pues ésta siempre estará inmersa en un proceso de crecimiento y cambios cuantitativos que deberán convertirse en actividades de desarrollo, mejora y perfeccionamiento como posibilidad humana realizable gracias a un proceso educativo integral.

1.2.1. La Educación Permanente

Casi siempre cuando se habla de procesos, se habla también de etapas y en el caso de la educación sería lo mismo; el proceso educativo se compone de una serie de etapas, dependiendo principalmente de la edad y madurez del educando; es necesario que la educación se adecue a la etapa psicológica de desarrollo por la cual atraviesa la persona en ese momento determinado, pues cada fase posee una estructura particular que se reflejara en comportamientos característicos con los cuales se alcanza una determinada perfección⁸; si para el desarrollo de ésta investigación se requiriera detenerse en una etapa específica, ésta sería la de la Educación de los Adultos, sin embargo, al no poseer ésta un claro sentido institucional se manejará el concepto de Educación Permanente de una manera general, que puede aplicarse a cualquier etapa si se desea ser coherente con la idea de que "la educación es obra de toda la vida y, por consiguiente, no le es ajena a ninguna edad humana"⁹; que durará mientras exista intencionalidad por parte del sujeto, sea éste un niño, un joven o principalmente una persona adulta.

Una persona con vitalidad busca constantemente desarrollarse; como la educación debe llevar al desarrollo, podría decirse entonces que la educación permanente es una condición vital para el hombre de nuestro tiempo, pues es un medio de adaptación y formación tanto para el presente como para el futuro. Todo individuo, cualquiera que sea su edad, es un ser inacabado y por lo tanto, está sujeto a aprendizajes, a una formación continua que equivale a una Educación Permanente. En ella no puede haber etapas preestablecidas o límites, pues es un proceso de desarrollo gradual y continuo¹⁰. La educación que proporciona la escuela y la universidad es sólo una parte, podría llamarse la etapa formal o institucional, pero cuando la persona termina esta etapa, o sale de las instituciones por cualquier razón, no podría decir que su educación ha terminado, que posee el desarrollo que necesita, pues esa etapa es solo el comienzo de muchas otras informales, aunque no menos enriquecedoras que complementan el proceso.

⁸ cfr. apud., GARCIA HOZ, V., *Principios de Pedagogía Sistemática*, p. 378, 379.

⁹ *Ibidem*, p. 343.

¹⁰ cfr., DEBESSE, M. et al., *op.cit.*, p. 21-23.

Todo individuo, cualquiera que sea su edad, es un ser inacabado, y esta es una verdad que nadie se atrevería a negar, estas consideraciones sobre el estado incompleto del hombre refuerzan la importancia de la educación permanente y de ésta forma renuevan el valor del adulto como un ser capaz de aprender y perfeccionarse a cualquier edad, ya que como se menciona, la educación termina hasta la muerte, pues mientras la persona viva, puede continuar su proceso educativo, mediante la autoeducación, aprendiendo a aprender, siguiendo una Educación Permanente que no se limite al aprendizaje de nuevos conocimientos, sino que tome en cuenta la reintegración de los conocimientos adquiridos y la aportación de otros nuevos que respondan a su situación particular, haciendo a la persona un ser activo, un agente de transformación ¹¹.

I. 3 Concepto de Pedagogía

El hablar de Educación nos lleva a hablar también de Pedagogía, pues son indisolubles; para comprenderlo es necesario partir de la definición y antecedentes de ésta última a lo que se procede a continuación.

La palabra Pedagogía viene del griego *país, paidós* que significa niño y de *ágo* que significa conducir; en la antigüedad clásica el pedagogo era generalmente el esclavo que conducía a los niños al maestro responsable de la enseñanza, de ahí que en una primera aproximación sea considerada como el arte de educar a los niños ¹²; con el tiempo el término pasó a ser sinónimo del de maestro o preceptor y extendió su significado hasta llegar al de regulación de todo el proceso de la educación; el término fue admitido por la Academia francesa en el año de 1762. Juan Federico Herbart es considerado como el padre o fundador de la Pedagogía Científica, quien después de otros estudios como el de Comenio y Juan Luis Vives presenta su obra "Pedagogía

¹¹ cfr., *ibidem*, p. 95, 173-176.

¹² cfr., SANTILLANA., *DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION*, p. 1096.

General" publicada en 1806 donde presenta una sistematización y fundamentación de la Pedagogía como saber científico ¹³.

Para considerar un saber como científico es necesario que presente un objeto y un método propio y adecuado, sin los cuales carece de validez para ser considerado como ciencia. La Pedagogía en efecto es una ciencia porque posee:

- * **un objeto material:** el ser humano, o un periodo de la vida humana
- * **un objeto formal:** que es la educabilidad o posibilidad de educar, el acto educativo
- * **un método propio:** aunque para aplicarlo muchas veces tenga que recurrir a otras ciencias, lo importante es que sea científico; principalmente se utilizan el análisis y la síntesis.

La Pedagogía es una ciencia humanista que tiene como punto de partida el estudio del hombre (objeto material) en cuanto ser educable (objeto formal). Además de ser reconocida como ciencia, es considerada también un arte porque implica creatividad, imaginación e innovación, ya que cada situación educativa es diferente y particular en la medida en que se da en una persona concreta.

Esencialmente la Pedagogía podría definirse como la ciencia de la Educación cuyo objeto propio de estudio es la educabilidad de la persona humana; posee una serie de conocimientos organizados y estructurados además de métodos para resolver los problemas que se le presentan.

La Pedagogía, como las demás ciencias, posee su propia estructura ¹⁴: al estudiar la educación tal como se presenta en la vida individual y social, como una parte de la realidad humana, se convierte en una ciencia *descriptiva* que toma en cuenta factores biológicos, psicológicos y sociales; al mismo tiempo, estudia la educación como formación del hombre de acuerdo a normas o fines determinados proporcionando el deber ser de la educación a través de reglas y principios que le sirven de base, y en este sentido es una ciencia *normativa*, además es una ciencia *tecnológica* pues

¹³ cfr., MORENO, Juan Manuel., p. 344-349.

¹⁴ cfr., LUZURIAGA, L., *op.cit.*, p. 24-34.

aplica estas normas y leyes a la práctica al definir la acción, los métodos y la organización educativa que ha de seguirse de acuerdo a la realidad presente.

En cuanto a la sistematización de esta ciencia, y por sus métodos de estudio, se puede decir retomando a García Hoz que existe una Pedagogía General que analiza el proceso educativo en busca de sus componentes y leyes en lo que tienen de comunes a todo tipo de educación, y una Pedagogía Diferencial, que por el contrario, es sintética pues estudia no los fenómenos pedagógicos aislados, sino su actuación conjunta en determinado tipo de sujetos o en determinada situación. La Pedagogía General es analítica porque descompone el concepto de educación en sus notas constitutivas. La Pedagogía Diferencial es sintética porque recompone cualquier manifestación o contenido de la educación aplicándolo a un campo pedagógico particular. Ambas se complementan mutuamente, igual que el análisis a la síntesis.

En otras palabras se puede decir que la Pedagogía actualmente se preocupa por saber y conocer las aptitudes, capacidades y posibilidades del educando (P. Diferencial) en relación al aprendizaje, para dirigir este mismo a los fines de la educación (P. General). Y por lo tanto, su alcance va más allá de su significado etimológico.

En una situación más o menos concreta como la que se pretende abarcar con esta investigación es de mucha utilidad el conocer y aplicar la Pedagogía Diferencial pues "si el sujeto de la educación es el hombre y la educación tiene que estar adaptada a él (...), podemos tener ideas universales sobre la educación pero cuando queramos llevar a la práctica alguna obra educativa, hemos de realizarla no en el hombre en abstracto, sino en uno o varios individuos con sus características propias, distintas de las de los demás"¹⁵.

Al considerar a la educación como un proceso intencional, progresivo, permanente y vital, se observa que no puede limitarse a una sola etapa de la vida, y por lo tanto la Pedagogía como ciencia que la estudia, tampoco. La Pedagogía Diferencial tiene su razón de ser en las diferencias

¹⁵ GARCÍA HOZ, V., Principios de Pedagogía Sistemática, p. 330

entre los sujetos, las cuales son múltiples, es por eso que puede hablarse de una Pedagogía de la Edad Adulta, o de una Pedagogía del Trabajo (como se analiza en el aparato crítico de este trabajo) la cual es necesaria por las diferencias psicofísicas de la edad de la persona, que implican diferencias de ritmo y método de la educación, aunque ésta sea permanente ya que en esta edad y ámbito -si se cuenta con una motivación adecuada-, se busca esforzarse para rendir el máximo posible, para mejorar el propio rendimiento, para producir lo más que se pueda y sentirse así vivo, productivo.

En este aspecto hay que tomar en cuenta que la Educación que motiva al adulto a aprender es aquella que le permite ¹⁶ ; alcanzar un objetivo, satisfacer una necesidad o cubrir un deseo de promoción o contacto social u otras veces se da porque el conocimiento es buscado como tal. Estas son cuestiones que la Pedagogía Diferencial ayudará a tratar para conseguir un mejor resultado en la educación y desarrollo del hombre en concreto.

¹⁶ cfr., DEBESSE, M., *et al.*, *op.cit.*, p.114,115.

CAPITULO II: EL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA

II.1 La Persona Humana

Es necesario estudiar al hombre desde su misma naturaleza, para entender y relacionar mejor los conceptos presentados en esta investigación; desde un principio al hablar de educación se ésta hablando de persona humana pues la primera no puede entenderse ni realizarse fuera de la segunda, por esa razón en éste apartado se tratará de definir brevemente pero en forma clara, el concepto de persona que sustente adecuadamente el concepto de educación presentado y otros más que será necesario analizar durante el presente trabajo.

Tomando como base las ideas de Tomás de Aquino así como de Boecio, se puede definir a la persona humana como la *substancia individual más perfecta por poseer una naturaleza racional*, misma que está en desarrollo y se va concretizando a lo largo de su vida, principalmente, mediante la educación. Se dice que es el ser más perfecto pues, la naturaleza de un ser -según la filosofía- se conoce por sus operaciones, y entre todas las creaturas, no existen operaciones más perfectas que las realizadas por el ser humano, las racionales, sobre todo, después de pasar por un proceso educativo que le lleva a buscar su plenitud humana, es decir, su desarrollo como persona.

La educabilidad de la persona humana o la posibilidad de educarse, le viene dada por su misma naturaleza, el hombre es primero, por lo tanto, la educación tiene que adecuarse a los factores biológicos, psicológicos y sociales del mismo, así como a su situación concreta y en eso recibirá ayuda de la Pedagogía Diferencial. El no conocer y por lo tanto, no apoyarse en la naturaleza humana al educar, puede hacer caer en reduccionismos de la persona, y en parcialidades de la educación, con graves consecuencias para el mismo ser humano, porque no se parte de lo que es, y por lo tanto, no podrá guiarlo a lo que debe llegar a ser.

El verdadero conocimiento de la naturaleza humana es la única base posible para una auténtica educación integral que propicie la mejora en todos los ámbitos de la persona¹⁷.

Por la propia naturaleza racional, el hombre se constituye como una unidad substancial de cuerpo y alma, que, guiándose por sus facultades o potencias superiores (inteligencia y voluntad) busca y elige -haciendo uso de su libertad- los medios necesarios para satisfacer sus necesidades tanto corporales como espirituales¹⁸, orientando su acción hacia la Verdad y el Bien, donde encontrará la actualización plena de sus potencialidades, pues la Verdad es el fin que persigue la inteligencia, y el Bien el fin propio de la voluntad, y para llegar a formarlas se requiere de una educación integral, la cual como se vio en el capítulo anterior implica un proceso intencional, permanente, continuo y vital para la persona.

II.1.1 La Importancia de Su Desarrollo

El hombre por naturaleza es también un ser social y está capacitado para buscar en su medio la forma de satisfacer sus necesidades y las de su grupo, pues como ser limitado, posee ciertas necesidades tanto corporales como espirituales que no puede satisfacer por sí mismo, requiriendo entonces unirse con otros hombres para que cooperando y trabajando juntos, alcancen el Bien Común que satisfaga a todos, siendo su primera y principal obligación darse a los demás, en una entrega de la cual depende su propia perfección. Así, la persona se agrupa con otros, formando *organizaciones* que producen bienes o servicios que las mismas personas del grupo necesitan para satisfacer sus necesidades.

Si la educación es lo que hace al hombre ser una verdadera persona humana, y ésta es por naturaleza un ser social, se debe procurar mediante ella, que las relaciones humanas se establezcan dentro de un clima de responsabilidad e igualdad, para que todos puedan sentir y respetar la

¹⁷ cfr., LOPEZ DE LLERGO, Ana Teresa., *Naturaleza Humana y Educación*, p.8,9.

¹⁸ cfr., MILLAN PUELLES, Antonio., *Persona Humana y Justicia Social*, p. 14.

dignidad de ser hombres sin las humillaciones derivadas, muchas veces, de la falta de oportunidad para una conveniente realización personal. Por eso, se debe educar respetando la individualidad, tratando de no diluir al individuo en el grupo sino, resaltando lo que tiene de propio, para que así, pueda colaborar mejor en la obra común de la sociedad, pues sólo al diversificar, tomando en consideración la realidad de cada uno, se puede unificar mejor ¹⁹.

Las exigencias naturales de la persona no pueden ser discordantes con las de la sociedad a la que pertenece, pues toda sociedad está compuesta por hombres individuales, sin los cuales no existiría. Por lo que es necesario educar para formar personas, que a la vez formen grupos sociales adecuados a su razón de ser y así "la acción educativa debe ejercerse en el sentido de la individualización y de la socialización al mismo tiempo (...). Individualización para que cada cual se realice del modo más completo dentro de sus posibilidades. Socialización, para que ésta realización tenga sentido de cooperación teniendo el Bien Común como objetivo" ²⁰.

El desarrollo de la persona humana como tal, estará íntimamente ligado a la educación de la misma, pues como se ha mencionado, el ser humano se hace tal, mediante la educación que adquiere, y ésta implica un proceso, un avance, un verdadero desarrollo cualitativo de las facultades personales; ejemplificando, podemos decir que lo que hace a un hombre ser mejor que otro -bajo las mismas circunstancias- es precisamente la educación, nada más; el aprovechamiento y el *desarrollo* de sus facultades o capacidades que lo lleven a ser una mejor persona tanto en el plano individual como en el social.

Se debe entender que el desarrollo de la persona hace referencia a aspectos cualitativos de su mismo ser, y que la educación que éste desarrollo implica no se adquiere únicamente en la escuela, pues esos conocimientos no bastan para las exigencias de toda una vida; la persona en desarrollo es una persona en formación, es decir, que busca continuamente formas más perfectas para su mismo ser, pues conoce lo que es y lo que puede llegar a ser. La educación y el desarrollo son

¹⁹ *cf.*, NERICI, Imedeo G., *op.cit.*, p. 47-49.

²⁰ *ibidem*, p. 22.

pues, una perfección humana, una perfección que arranca de la voluntad del hombre, porque la educación es perfeccionamiento voluntario e intencional, y el hombre en desarrollo es aquel que continuamente busca ser mejor en todos los aspectos de su vida, es el que busca perfeccionar sus facultades espirituales, y educándose -ya sea con ayuda de otros o por medio de una autoeducación-, va de acuerdo con su naturaleza humana, pues aquel que no actúa acorde a su naturaleza no tiene razón de ser, y lo que hace a la persona ser una substancia más perfecta, es precisamente la racionalidad, cuyo único medio de desarrollo es la educación.

II.2 El Perfeccionamiento mediante el trabajo

Como se mencionó en el inciso anterior, la persona es un ser social que se agrupa formando organizaciones para satisfacer necesidades y así, el hombre pasa a ser el factor humano, el más importante de toda organización. Como *factor humano* vamos a considerar de ahora en adelante al ser humano, a la persona que integra una organización y se desarrolla desempeñando distintas funciones y alcanzando determinados resultados orientados a satisfacer objetivos tanto individuales como grupales y organizacionales. Sin él, ninguna empresa u organización podría existir, pues la persona es el principio y fin de toda organización y así puede llamarse también recurso humano.

Si la persona es la substancia más perfecta de la naturaleza, sería ilógico que recibiera el mismo trato que los otros recursos (materiales y técnicos) dentro de una organización, ya que como se mencionó al principio de este capítulo, por naturaleza, la persona humana tiene una categoría superior a los demás seres creados, pues a diferencia de ellos, posee entendimiento que le permite conocer, y libertad para decidir cómo transformar esos bienes, hacer uso de ellos y manipularlos mediante el trabajo para producir cosas en beneficio propio y de la comunidad en la que se desenvuelve e interactúa.

De lo anterior se puede decir que por la dignidad propia de la persona, ningún hombre puede ser tratado -y mucho menos manipulado- como un ser de inferior categoría, esa es la base del respeto

que debe existir por la persona, como ser único e irreplicable, en cualquier lugar del mundo, y mucho más en su familia, escuela y trabajo, centros sociales donde la persona adquiere formación y que por lo tanto, deben fomentar su perfeccionamiento y desarrollo.

No hay que perder de vista el principio de que "las organizaciones existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones" ²¹, según el cual, el trabajo del hombre debe de ser acorde a su naturaleza y dignidad y por lo tanto, debe ejercerse en forma libre, voluntaria y ser socialmente útil para contribuir tanto al bien social como al individual.

Es necesario considerar que la actividad es el medio fundamental de la educación, y que para todo resultado se requiere de una actividad previa. El estudio, al igual que el trabajo son actividades humanas básicas, y son a la vez medios de educación. Ambas se realizan en función de un resultado; en el estudio, el resultado queda en el interior del hombre, contribuyendo a su perfeccionamiento personal, con el trabajo en cambio, el hombre produce un resultado que la mayoría de las veces es una obra exterior y material, aunque también lo perfecciona ²².

El artículo octavo de la Ley Federal de Trabajo de nuestro País define al trabajador como la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado. Para los efectos de ésta disposición se entiende por trabajo toda actividad humana intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión y oficio.

El trabajo y su resultado generalmente son frutos del estudio y la experiencia, muchas veces de la calidad de los estudios y la educación adquirida, se desprenderá la calidad del trabajo. Por eso, ante la competencia internacional que se vive actualmente, "la educación de hoy tiene como tarea propia la de preparar hombres que sepan trabajar pero que sean capaces de trascender al trabajo mismo para encontrar en él su profunda significación humana, hombres capaces de vivir en comunidad pero sin convertirse en masa, de participar en los problemas de la sociedad de hoy de

²¹ DAVIS, Keith, et al., *El Comportamiento Humano en el Trabajo*, p. 6.

²² cfr., GARCIA HOZ, Víctor., *Calidad de Educación, Trabajo y Libertad*, p. 46.

acuerdo a su propio criterio y haciendo uso de su responsable libertad personal”²³ y para alcanzar esto se requiere de una educación permanente, como un proceso vital, que ayude al continuo desarrollo y adaptación de la persona a la vida social y de trabajo.

El trabajador, es decir, la persona que trabaja en una organización, es el factor humano con el que cuenta la empresa para el logro de sus objetivos, pero a su vez, el trabajador como ser humano lleno de necesidades y deseos, espera obtener algo a cambio por parte de la organización; por mencionar algunas de las cosas que busca se presenta lo siguiente²⁴ :

* *El Salario*: motivo principal que induce al individuo a trabajar para satisfacer sus necesidades básicas, debiendo pasar después a un segundo plano.

* *Condiciones de trabajo*: donde sobre todo se le dé:

- Un trato acorde con su dignidad humana
- Una seguridad en su trabajo, en la empresa
- Reconocimiento a su colaboración y esfuerzo
- Posibilidades de mejorar, de progresar
- Respeto a su vida íntima, sin intervenciones que no solicite
- Higiene y Seguridad que garanticen su vida y su salud
- Un ambiente de trabajo moral y sano.

Estas son condiciones necesarias para que la persona se convierta en un factor de progreso personal y organizacional, pues mediante el trabajo la persona busca satisfacer necesidades, en otras palabras, busca su mejora y el trabajo debe ayudarle a progresar en su camino a la perfección que le implica su naturaleza.

²³ GARCIA HOZ, Victor., Principios de Pedagogía Sistemática. p.42.

²⁴ cfr., REYES PONCE, Agustín., Administración de Personal. (Primera Parte). p. 23-25.

Está visto que para la persona no es suficiente trabajar por recibir un salario, pues las necesidades básicas no son lo único que busca satisfacer al trabajar. Para la persona humana el trabajo es una actividad y como tal debe ser un medio de desarrollo, de crecimiento, de satisfacción de necesidades, pero también y más importante: de realización de posibilidades individuales y trascendentales, un medio para alcanzar un mejor ser, un ser más perfecto, ése sería el fin.

Dice un antiguo proverbio *dale a una persona un pescado y lo alimentarás un día, enséñale a pescar y la alimentarás toda su vida.* De ésta forma se espera dejar claro que la persona no trabaja únicamente por el salario o porque así puede satisfacer sus necesidades primarias, tal vez en algún momento así ocurra pero, esencialmente, la persona trabaja buscando su perfeccionamiento y por lo mismo debe realizar una tarea que le represente un verdadero interés, que vaya de acuerdo a su capacidad y a su aspiración profesional.

Es fundamental que todas las personas descubran el valor humano oculto muchas veces en su trabajo, pues este acompaña la vida del hombre, fue creado por y para el hombre y no al contrario. El ser humano encuentra en el trabajo su forma de vida propia, mediante él, satisface necesidades tanto corpóreas, como espirituales; así que podría decirse que el trabajo termina de hacer al hombre ²⁵, y en la misma medida es un medio de educación eficaz, porque en él, la persona encuentra su *medio natural de desarrollo*, por eso, es necesario -si se busca una formación integral- lograr una educación para el trabajo, conocer y aplicar una Pedagogía del Trabajo donde se revalore al trabajo como un medio necesario tanto para satisfacer necesidades como para alcanzar el desarrollo y perfeccionamiento individual y social, donde la creatividad sea la principal manifestación del desarrollo adquirido traduciéndolo en resultados concretos la formación acumulada.

²⁵ *cf.*, CHAVARRIA OLARTE, M. "Trabajar ¿ para qué ? ", in *ITSMO*, p. 54-56.

II.3 La Empresa

Las personas que viven en sociedad están unidas por la cooperación basada en la necesidad y en la capacidad de complemento del hombre individual. Los esfuerzos reunidos alcanzan en su recíproco complemento una efectividad considerablemente mayor a la suma de los esfuerzos individuales ²⁶. Si cada persona busca a su manera conseguir determinados bienes mediante acciones grupales, seguramente sólo unos cuantos lo lograrán y los demás quedaran insatisfechos con los resultados; para evitarlo, es necesario que los grupos determinen objetivos y planes de acción a seguir para alcanzar sus metas y que éstos, sean conocidos por todos los miembros, de ésta forma primero se buscará el bien común y después, se verá la forma en que éste puede satisfacer las necesidades individuales, en el camino hacia el desarrollo y la perfección personal. A grandes rasgos, éste es el origen de las organizaciones, de las industrias y de las empresas.

Como el objetivo de la investigación es de carácter pedagógico, no es necesario presentar conceptos administrativos que vayan más allá de las expectativas y necesidades del tema, por eso se consideró prudente manejar conceptos que faciliten al lector la comprensión y transferencia de los mismos al resto del trabajo.

La palabra Empresa se deriva del término emprender que significa iniciar algo, empezar alguna acción. Desde este punto de vista se puede decir que la primera empresa surgió desde que el hombre decidió agruparse con otros para conseguir ciertos bienes, y de una manera consciente o inconsciente, se divide funciones y coordina esfuerzos para alcanzar sus objetivos. Así, la idea de Empresa puede aplicarse a distintas realidades y por lo tanto es un concepto difícil de definir en forma unívoca.

²⁶ cf., MESSNER, Johannes., Ética Social, Política y Económica. p. 160.

Por lo anterior, más que ahondar en los tipos de Empresa que se manejan en la actualidad como pública, privada, de producción, de servicios, etc., que desviarían más el estudio, interesa conocer los elementos que la componen, y en general éstos son de tres tipos principalmente :

- las personas, el factor humano que la integra, llamado también recurso humano.
- los bienes materiales: instalaciones, materias y/o productos, activos (capital, dinero, etc.).
- los bienes inmateriales: sistemas que relacionan y coordinan todos los elementos.

También se debe hablar de el porqué de la empresa, del fin o la razón por la cuál existe desde hace tanto tiempo. Las finalidades genéricas de toda empresa u organización son al menos cuatro ²⁷ :

1. Proporcionar un servicio a la comunidad
2. Generar un valor económico agregado suficiente y distribuirlo entre quienes lo generan
3. Desarrollar la capacidad de los hombres que la integran, y
4. Producir por sí misma la fuerza requerida para su propia continuidad.

De esta forma aún tratándose de una industria o empresa de producción podemos decir que proporciona un servicio, ya que el producto que ofrece satisface alguna necesidad de otra persona física o moral, y en esa medida es útil para la sociedad, está proporcionando un servicio, de eso depende el que pueda generar un valor económico del cual participen las personas que la forman, para que puedan satisfacer sus necesidades más apremiantes y estar dispuestos a ver en su trabajo un medio de desarrollo personal, con lo cual se buscará la permanencia y continuidad de la organización. Si se buscara aisladamente -como tantas veces ocurre- una de las finalidades, el desequilibrio produciría males mayores ²⁸ y se rompería el principio de que las organizaciones existen por y para las personas, con lo que difícilmente podrían subsistir y contribuir al desarrollo personal y social, para lo que son fundadas en primera instancia.

²⁷ cfr. LLANO CIFUENTES, Carlos. Análisis de la Acción Directiva, p. 172.

²⁸ cfr. MELENDO, Tomás. Las Claves de la Eficacia Empresarial. Cap. I y II.

II.3.1 La Administración

Surgió de manera empírica desde que surgieron las primeras agrupaciones de personas con fines y objetivos comunes, pero fue hasta después de la segunda guerra mundial que se estimuló el estudio sistemático de la administración por el auge que se dio a la producción y por la necesidad de técnicas, principios y procedimientos en las Empresas ²⁹, para lograr sus finalidades de una manera más eficiente y eficaz.

Siguiendo las aportaciones de Guzmán Valdivia sobre el tema de la administración, se presentarán los principales conceptos que se relacionen con la presente investigación ³⁰.

La Administración es la dirección eficaz de las actividades e implica la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados; es la encargada de coordinar los recursos de la empresa para alcanzar mediante ellos los objetivos que se pretenden.

Como existen diferentes opiniones acerca de si la administración es ciencia o no, se considerará como el conjunto de teorías, principios, conceptos y técnicas que le proporcionan al dirigente los métodos, procedimientos y sistemas que faciliten su actuación al mando del grupo a su cargo.

A finales del siglo XIX, se inician estudios sobre la administración que formaron lo que se conoce como la Teoría Clásica, siendo sus principales exponentes Frederick Taylor en América y Henry Fayol en Europa, éste último un técnico francés considerado el padre de la administración. Entre sus principales aportaciones se cuentan el considerar a la administración como una función general que siempre ha existido en cualquier empresa, en toda agrupación humana; que es realizada principalmente por los dirigentes de las mismas y que consiste en : preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar. Estas etapas de la administración fueron complementadas con estudios

²⁹ cfr., HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio., et.al., *Fundamentos de la Administración*, p. 7.

³⁰ cfr., GUZMAN VALDIVIA, Isaac., *Reflexiones sobre la Administración*, p. 2-15.

posteriores siendo Urwick el principal representante que realizó la división de éste proceso en seis elementos: Previsión, Planeación, Organización (fase mecánica), Integración, Dirección y Control (fase Dinámica).

Los autores antes citados son reconocidos por todo estudioso de la administración y aunque muchas de sus aportaciones han sido seriamente cuestionadas en los últimos años, no se puede negar el valor de su trabajo.

La primera diferencia que surge en la administración se da según si se trata de administrar personas o cosas; en un principio la administración de negocios, fue antes que todo una administración de cosas, donde se buscaba obtener el mayor aprovechamiento de los recursos empleados, sobre todo, los de carácter material por lo que se aplicaba la administración a las funciones de producción, finanzas y distribución principalmente; pero muy pronto se tuvo que hacer frente a problemas mucho más difíciles y complicados como son los humanos; es así como empieza a darse importancia a la administración de *personas*, donde se reconoce enfáticamente la importancia del factor humano y se busca la eficiencia en el trabajo y la satisfacción del trabajador, tratando de desarrollar en él un espíritu de alta colaboración.

II.4 La Administración de Recursos Humanos

Es hasta principios de este siglo que por el desarrollo de las ciencias sociales como la psicología y la sociología comienzan los estudios de la administración humanista, para contrarrestar los excesos de la teoría clásica dentro de las empresas, complementándola al preocuparse por los problemas humanos; así continúa su desarrollo hasta ahora, donde dentro de cada empresa se empieza a reconocer la necesidad de que el administrador sea un profesional y un educador, pues su obligación exige una continua e intensa actividad educativa, de orientación sobre su gente.

Desde hace varios años existe en las empresas -que por su tamaño así lo ameritan-, un área encargada de la administración de las personas que en ella laboran, y sin importar la denominación que se le dé, es la encargada del estudio y solución de los problemas y necesidades humanas principalmente.

A lo largo del tiempo han existido diferentes teorías que ofrecen una base para la administración de personas. Haciendo una síntesis cronológica se nombrarán los principales, dando una breve explicación de aquellos con mayor incidencia en el tema:

- En los sesentas:
- * **La Teoría X** : sustentada en la dirección y el control; reduccionista de la persona, la cual era motivada extrínsecamente, a través de premios y castigos por su "renuencia natural" al trabajo. (Autor D. Mc Gregor).
 - * **La Teoría Y** : El trabajo es natural al hombre, quien se compromete libremente por tomarlo como un medio para alcanzar sus objetivos y los de la empresa . (Autor Douglas Mc Gregor).
 - * **Administración por Objetivos**: surge de la teoría anterior, busca la integración de los objetivos organizacionales y los personales. De ésta surge una llamada Administración por Consenso (de grupo).
- En los setentas:
- * **La Teoría Z**: fundada en el espíritu del pueblo japonés, pretende crear un ambiente sano y familiar de trabajo, donde se comprenda a la empresa, se hagan propios los objetivos institucionales y se dé una motivación positiva a la persona para que ésta busque trascender mediante su trabajo y se desarrolle con lo que contribuirá también al desarrollo de la institución. De ella surge el concepto de Productividad. De ésta teoría se desprenden también los Círculos de Calidad, la Reducción de Inventarios, y la filosofía de *Just on Time*, como principales.
- En los ochentas:
- Viene el auge de la **Planeación Estratégica** y de la **Calidad Total**, como medios y filosofías completas para alcanzar la productividad.

En los noventas: Por el proceso de globalización que se vive a nivel mundial y ante el reto presente de la competencia internacional, surge la **Dirección por Servicio**, donde se exponen como principales ideas el que la calidad es personal y la diferencia está en el servicio que se brinda.

Cabe mencionar que lo más actual, no siempre es lo más adecuado. Todas las teorías mencionadas tienen algo de positivo en un determinado momento. La trascendencia de las mismas depende del uso adecuado de sus ideas y propuestas en la práctica de una determinada situación.

El Dr. Carlos Llano establece una relación entre las finalidades propias de la empresa y las humanas, la cual se explica en éste apartado pues debe ser tomada muy en cuenta al tratar de administrar el recurso humano de cualquier empresa: "El hombre aspira a una remuneración de su trabajo que corresponde al logro conseguido y a las necesidades suyas que Maslow denominó fisiológicas, aspiración que se vincula con la finalidad de la empresa de generar un valor económico agregado y repartirlo adecuadamente. Posee también una aspiración a la seguridad que es paralela a la finalidad que la empresa tiene de suscitar en sí, la fuerza para autocontinuar. Aspira el hombre igualmente a su propio desarrollo y a la realización de sus posibilidades que ha de ser otra de las finalidades de la empresa, por último, el hombre no se plenifica sin el servicio a los demás y tiende a satisfacer esa necesidad trascendiendo en otros, y esta responde a la primera finalidad de la empresa por la que ésta a de prestar un servicio a la sociedad"³¹.

La Administración de Recursos Humanos es esencial para la empresa por el simple hecho de que no puede concebirse una organización sin personas como tampoco puede concebirse sin administración. La administración de personas con cualquier nombre que se le dé, tiene como finalidad común lograr la máxima coordinación posible entre los intereses del empresario y los de sus trabajadores, complementándolos para que se contribuya de la mejor manera posible al logro del bienestar común de manera solidaria³².

³¹ LLANO CIFUENTES, Carlos., *op. cit.*, p. 172.

³² *cf.*, REYES PONCE, A., *Administración de Personal (I Parte)*, p. 26.

Si lo que se busca es que el personal "tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración"³³, la administración de personas como área indispensable en toda organización debe dar a conocer los objetivos de la empresa, es decir, hacia dónde se dirige y qué pretende lograr, sin ésta información será difícil obtener la colaboración del personal, pues quien no conoce no puede decidir y mucho menos actuar correctamente.

Desde que empezó la primera empresa comenzó también la administración de los recursos humanos que la componían, aunque sin recibir ese nombre. Ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas con objetivos comunes. Los dirigentes, responsables de la organización, se vieron de pronto en la necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su personal³⁴, buscando apoyo en diferentes personas que no tenían relación directa con el problema. Entre los precursores se encuentran las agencias de empleo, el departamento laboral, el médico de la compañía y el especialista en adiestramiento entre otros.

Debido a lo anterior y al prestárseles mayor atención a las ciencias sociales, se empezó a estudiar y sistematizar la Administración de Recursos Humanos, tal como se conoce hoy en día; como guía general se considera el año de 1912 como fecha aproximada en que surge el departamento de personal moderno, el lugar: Estados Unidos ³⁵

Actualmente, la Administración de Recursos Humanos es un subsistema importante en la estructura general de la mayoría de las empresas e independientemente de la denominación que adquiera, su función es apoyar a la organización en lo referente a los problemas, necesidades y

³³ *ibidem.*, p. 22, 23.

³⁴ *cfr.*, CHRUDEN, Herbert. *et al.*, *Administración de Personal.*, p. 14.

³⁵ *cfr.*, FRENCH, Wendell, *Administración de Personal.*, p. 49.

oportunidades de las personas que la integran, sin importar su nivel o función, para que éstas contribuyan al logro de los fines organizacionales.

De acuerdo con Agustín Reyes Ponce se puede decir que la Administración de Recursos Humanos debe conseguir que el personal posea en cada puesto y nivel la capacidad necesaria para satisfacer sus necesidades, tanto personales como de trabajo para que exista en él, la disponibilidad de prestar a la empresa su más alta colaboración.

La Administración de Recursos Humanos emplea diversas técnicas jurídicas, psicológicas, sociológicas y educativas entre otras, para hacer efectiva la norma de *poner al hombre adecuado en el puesto adecuado*; donde nunca se debe olvidar que la persona es el recurso más importante de la organización.

Sus objetivos concretos son obtener del personal la máxima eficiencia y el más alto grado de cooperación; para lograrlos necesita considerar las más altas facultades del hombre: inteligencia y voluntad, para utilizar en relación con ellas los medios de la capacitación y motivación; pues los problemas de la actuación del hombre en el trabajo disminuirán en la medida en que *conozca* cuales son las condiciones de eficiencia en que debe realizar su trabajo y que *quiera* cumplir con ellas³⁶, por considerar su trabajo un medio para su propio desarrollo y perfeccionamiento.

Las funciones básicas que abarca ésta administración forman un proceso que a grandes rasgos integran el reclutamiento, selección, colocación, desarrollo, dirección y control del personal de la organización; sin embargo, en estos tiempos no puede limitarse a estas funciones, sino que debe hacerse énfasis en la búsqueda del desarrollo personal y profesional, para alcanzar así niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción. Por lo anterior es necesario que la Administración de Personal sea conocida y practicada por todos aquellos que tienen personal a su cargo: supervisores, jefes, gerentes, directores, etc., independientemente de que existan personas específicas encargadas de esa función.

³⁶ *cf.*, GUZMAN VALDIVIA, J., *op.cit.*, p. 4,5.

Debido a que las personas constituyen el recurso central de cualquier organización y de todas las sociedades ³⁷ su desarrollo y mejora nunca debe ser descuidado, lo cual debe ser vigilado por cualquier Administración de Recursos Humanos que pretenda actuar de acuerdo con su razón de ser.

³⁷ cf., DAVIS, Keith, et. al., El Comportamiento Humano en el Trabajo, p 15.

CAPITULO III : PRINCIPALES FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESARROLLO DE LA PERSONA EN EL TRABAJO.

Haciendo un resumen de lo mencionado en otros apartados, el ser humano trabaja para satisfacer necesidades e ir progresando como persona actualizando sus potencialidades y procurando una mejor calidad de vida, así, el trabajo constituye un medio de desarrollo, siempre y cuando sea el trabajo adecuado a la persona lo cual procura la Administración de Recursos Humanos (ARH)³⁸ llevando a cabo diversas funciones entre las que destacan:

- Planeación de Recursos Humanos
- Integración y Evaluación de Personal (Reclutamiento, Selección, Inducción y Evaluación)
- Capacitación y Desarrollo
- Higiene y Seguridad
- Administración de Sueldos y Salarios y de Prestaciones y Servicios
- Relaciones Laborales

Todas las mencionadas son funciones imprescindibles en una empresa que desee manejar la ARH de manera integral y completa, sin embargo, para esta investigación, es necesario hacer especial hincapié en aquellas que verdaderamente inciden en el desarrollo de la persona en la empresa, y que de alguna forma son más humanas por fundamentarse en lo que debe ser el trabajo para la persona y el resultado del mismo dentro de una organización. Desde ese punto de vista se explicarán a lo largo de este capítulo las funciones de Planeación de Recursos Humanos, Reclutamiento, Selección, Inducción, Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo; mismas que en algunas organizaciones, se encuentran relacionadas o unidas en sistemas que las integran, sin embargo, en esta investigación se tratarán de manera aislada -aún reconociendo lo anterior- procurando así una mejor comprensión de cada una de ellas.

³⁸ vid supra., cap. II.

Es necesario mencionar a grosso modo dentro del área de Recursos Humanos la función de Higiene y Seguridad que busca asegurar la disponibilidad de las habilidades y actitudes de la fuerza laboral³⁹, procurando las condiciones adecuadas que permitan a la persona encontrarse satisfecha en su trabajo propiciándole un bienestar físico, mental y social para evitar accidentes y posibles enfermedades; con lo cual mejorará su disponibilidad hacia su desarrollo.

III.1 Planeación de Recursos Humanos

Las empresas existen para satisfacer necesidades individuales y sociales, el recurso más importante con el que cuentan, es por lo tanto, el humano; pues existen por el hombre y para él. Toda organización está integrada por personas que desempeñan diferentes funciones, mismas que deben coordinarse para realmente contribuir al logro de las metas de la Empresa. El área encargada de atender los problemas y oportunidades de la persona en la empresa, es precisamente el área de recursos humanos, es necesario mencionar que los departamentos de recursos humanos son áreas de servicio, ya que existen para ayudar a los empleados, directivos y a la organización a lograr sus metas.

La Planeación de Recursos Humanos (PRH) es una técnica moderna de la Administración de Personal, con base en encuestas realizadas en Estados Unidos se puede decir que inició en la década de los 70's, con el objetivo principal de colocar a la persona adecuada, en la posición o función idónea de acuerdo a su preparación, habilidad y capacidad, en circunstancias apropiadas a fin de alcanzar los objetivos individuales y organizacionales de manera más eficaz.

Es el proceso utilizado para establecer los objetivos del área de Recursos Humanos y desarrollar las estrategias y programas de acción (en materia de personal) necesarios y congruentes para alcanzar esos objetivos.

³⁹ *cf.* CHIAVENATO, Idalberto., *Administración de Recursos Humanos*. p. 422.

Para que la PRH resulte valiosa debe estar integrada tanto externa como internamente. De manera externa debe integrarse con los planes generales de la organización y de las demás áreas, pues se trata de tener al *hombre adecuado para el puesto adecuado en el momento adecuado*. Internamente debe integrarse con otras funciones de la Administración de Recursos Humanos como el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, etc. y no mantenerse aislada para contribuir a la productividad tanto del área como de la empresa.

La PRH se debe construir con base en principios y suposiciones sobre el futuro, cuyo único punto de partida válido es el conocimiento de la realidad. En la mayoría de los casos es un **proceso para determinar las necesidades y exigencias de personal a futuro y los medios para satisfacerlas con el objeto de llevar a cabo los planes integrados de la organización**. Es una actividad de alta prioridad, aunque de un alto costo, por eso es propia de las empresas grandes, pues las otras no cuentan -en la mayoría de los casos- con el presupuesto necesario.

La Planeación de Recursos Humanos como proceso, se compone de una serie de pasos o fases interrelacionadas que dependerán de la práctica organizacional donde se lleve a cabo y del período para el cual se realiza, ya sea a corto plazo (un año) o a largo plazo (dos, cinco, diez o más años).

Como ya se mencionó mediante ella se establecen los objetivos del área de Recursos Humanos, que deben ser concordantes con los planes de la organización. A partir de ésto comienzan tres fases interrelacionadas que son ⁴⁰:

1. **PRONOSTICO(S) DE RECURSOS HUMANOS:** medio para estimar en un futuro el número de empleados que necesitara (demanda) contra el número que tendrá (oferta) la organización.

⁴⁰ cfr. HENEMAN, Herbert G., et. al., *Administración de los Recursos Humanos y Personal*, p.172-189.

2. **PROGRAMACION:** de acuerdo al resultado del pronóstico será necesario establecer objetivos de Administración de Recursos Humanos que integrarán actividades y que darán como resultado tanto programas de acción como estándares para la tercera fase:
3. **EVALUACION Y CONTROL:** con el transcurso del tiempo se evaluarán las fases anteriores y los resultados de las mismas, dando lugar a cambios necesarios (retroalimentación) para asegurar un control. Será entonces un proceso continuo.

Una herramienta básica de la Administración de Recursos Humanos, tanto para la fase de planeación como para las actividades subsecuentes es el **ANALISIS DE PUESTOS**. Si una organización está formada por personas que realizan diferentes actividades para conseguir objetivos tanto individuales como organizacionales, es necesario definir los deberes, responsabilidades y posición de cada persona y función dentro de la estructura organizacional, pues de lo contrario difícilmente trabajarán en forma eficaz. De ahí surge lo que en la mayoría de las empresas se conoce como **PERFIL DEL PUESTO** que *abarca la descripción del puesto y la especificación del mismo* y es sobre ellos que se realiza el **ANALISIS DEL PUESTO**.

La descripción del puesto es un informe escrito de lo que en realidad debe hacer el ocupante de esa posición y bajo que condiciones; abarca el título, la localización, las obligaciones, las condiciones de trabajo y los riesgos del puesto entre otros factores. La especificación del puesto se maneja también por escrito y abarca las características humanas y experiencia necesaria para realizar mejor el trabajo. Informe sobre el conocimiento, capacidad, habilidad y destreza requerida para desempeñar el trabajo satisfactoriamente.

La primera utilidad que se le vio al análisis de puestos fue para establecer procedimientos sistemáticos para determinar sueldos y salarios, sin embargo al iniciar la Planeación de Recursos Humanos se utilizó también para realizar Auditorías de Recursos Humanos ⁴¹ como una fase de la misma que implica el proceso comparativo que reúne, compila y analiza sistemáticamente los datos con respecto al trabajo de la organización tomando como base además del análisis de puestos, los

⁴¹ cf., SIKULA, Andrew., *Administración de Personal*, p. 59,71.

registros de rotación externa e interna (promociones, retiros, transferencias, etc.). De hecho, el pronóstico de recursos humanos es una auditoría del futuro, que surge con la idea de prever ajustes en las necesidades del personal de acuerdo con las presiones y los cambios externos.

Entre las ventajas de realizar una Planeación de Recursos Humanos se pueden mencionar⁴² :

- Una mejora en la utilización de los recursos humanos
- Permite la coincidencia de los esfuerzos del departamento de recursos humanos con los objetivos globales de la organización.
- Se economiza en las contrataciones, y por lo tanto el gasto de la organización.
- Permite la coordinación de varios programas tanto de personal como de otras áreas, al buscar un mejor nivel de productividad mediante la aportación de personal más capacitado, mejor seleccionado, etc., etc.

III.2 Reclutamiento

El Reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capaces e idóneos tanto para el puesto como para la organización que lo solicita, de acuerdo a sus planes organizacionales o a las vacantes generadas por diversas razones. El Reclutamiento es el eslabón que une la PRH con las demás funciones de la Administración de Recursos Humanos, empezando por la selección. Es la primera función de integración de recursos humanos y consiste en buscar fuentes apropiadas para abastecerse de personal adecuado a sus necesidades.

La Planeación de Recursos Humanos permite hacer más práctica la función de Reclutamiento pues arroja información sobre necesidades de personal presentes y futuras, donde se pueden identificar las vacantes que existen o que deberán cubrirse, haciendo más eficientes los procesos y funciones de Personal.

⁴² cfr., WERTHER, William B. et al., Administración de Personal y Recursos Humanos, p. 46, 47.

Aún cuando no exista una PRH, el Reclutamiento es una función clásica en cualquier empresa, cuyo ideal es atraer números relativamente grandes de solicitantes calificados para aceptar puestos que la organización les ofrezca, pues cuanto mayor sea el número de aspirantes más selectiva puede ser la contratación.

El reclutamiento debe basarse en el análisis de puestos para atraer personas que realmente posean la capacidad para desempeñar el trabajo que se requiere cubrir, pues de nada servirá el reclutar a 100 personas en distintos medios, si sólo 15 de ellas podrían cumplir con los requisitos del puesto.

Se encuentran dos tipos de fuentes de reclutamiento : las internas y las externas ⁴³. Las fuentes de reclutamiento internas están constituidas por: a) la propia organización como la fuente de abastecimiento más cercana y principal para cubrir vacantes mediante promociones, ascensos, etc. con la ventaja de que se economiza en tiempo y dinero. Generalmente aumenta la lealtad y moral de los empleados, facilitando la integración, siempre y cuando se siga un proceso bien definido y conocido por todos; b) las amistades, parientes o familiares del propio personal que son avisados en forma verbal por los últimos. Algunos autores piensan que son más las desventajas que las ventajas que aporta, sin embargo, el deber de esta investigación es darlas a conocer pues bien manejada puede ser de mucha utilidad y en último término, será la empresa la que decida si utilizarlas o no.

Las fuentes de reclutamiento externas son variadas y dependerá de la empresa, de las políticas al respecto y del tipo de puesto que es necesario cubrir para la selección de las mismas. Están constituidas por medios publicitarios como periódicos, revistas, radio, etc. donde pueden anunciarse, bolsas de trabajo de universidades y distintas instituciones educativas o laborales, agencias o despachos de empleo o de "cazadores de talentos"(Head Hunters), etc. También existen grupos de intercambio, que son convenios entre empresas para comunicarse datos de aspirantes y perfiles personales.

⁴³ cfr., ARIAS GALICIA, Fernando., Administración de Recursos Humanos, p. 263.

Es necesario que cada organización estudie y determine cuáles son las fuentes de reclutamiento que más le convienen y mantener un contacto con ellas, éstas seguramente variarían de acuerdo al puesto y nivel de la vacante que se desea cubrir, pues la fuente no será igual para un directivo que para un supervisor, o para una secretaria. Por eso es necesario realizar un análisis del puesto que ayude a conocer qué es lo que se debe buscar y cual es el medio o lugar más adecuado para encontrar lo que se desea y además, para establecer en el anuncio que solicita personal, las características y requisitos que deben poseer los futuros aspirantes para considerarse como tales.

El Reclutamiento debe concretarse en la tarea de decidir *cómo* y *dónde* buscar posibles empleados potenciales en el número y tipo deseados, dentro de un tiempo y costo razonable ⁴⁴, y que además encuentren interesante la tarea de pertenecer a la organización o empresa que los solicita.

III.3 Selección

Una vez que se tienen candidatos supuestamente aptos y dispuestos a prestar sus servicios en la empresa, se inicia un proceso para determinar cuáles deben ser contratados; este proceso se conoce como Selección y comprende una función esencial en la Administración de Recursos Humanos pues se define como "un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado (...), que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera, a los propósitos de la organización"⁴⁵. Para determinar que es "lo adecuado" debe tenerse claro cuales son las necesidades, propósitos, objetivos y filosofía tanto de la empresa como del empleado potencial.

⁴⁴ cf. HENEMAN, Herbert G. et al., op.cit., p. 213.

⁴⁵ ARIAS GALICIA, Fernando, op.cit., p. 257.

La selección abarca una serie de pasos o pruebas específicas que se emplean para determinar cuál es el candidato más acorde al perfil o tipo de personal que la organización requiere en ese momento, que pueda adaptarse a la filosofía y clima de la empresa, además de poder desempeñar un puesto de manera apta; pues el personal se selecciona para desempeñarse dentro de una organización con una dinámica y desarrollo particular y no para un puesto estático y aislado.

El desarrollo de la empresa dependerá del desarrollo de sus empleados. La Productividad es uno de los objetivos básicos de toda empresa, y es alcanzada gracias al desempeño personal y grupal de las personas que la conforman; en ello la selección de personal tiene mucho que ver, si comprende entre sus objetivos principales el encontrar gente preparada adecuadamente y dispuesta a cooperar con los demás para formar un equipo de trabajo que logre alcanzar los objetivos de la empresa al mismo tiempo que satisface sus necesidades personales y aporta un bien a la sociedad. Los empleados que no posean las características o la preparación técnica pertinente posiblemente no se desempeñaran con eficacia y por lo tanto, el trabajo y el desarrollo mismo se verá afectado a nivel personal, grupal y organizacional, por lo que el momento para rechazar a una persona inadecuada para esa organización es antes de su ingreso, no después.

El proceso de selección debe tomar como base tres elementos esenciales⁴⁶: el análisis de puestos, los planes de recursos humanos y la idoneidad de los candidatos, pues dependiendo de eso será la eficacia y reconocimiento que alcance.

La Selección puede ser interna: decidiendo una promoción para cubrir una vacante, o externa: decidiendo el ingreso de un nuevo trabajador; de cualquier forma, los pasos que componen el proceso variarán seguramente de una empresa a otra, y serán más simples o sencillos en los casos en que la selección sea interna. Además, dentro de la misma empresa el proceso de selección será diferente según sea el nivel del puesto que se pretende cubrir.

⁴⁶ cf., WERTHER, William., et al., op.cit., p. 106.

Agustín Reyes Ponce dice que la selección consiste en encontrar *al hombre adecuado para el puesto adecuado* con lo cual es fácil estar de acuerdo si se recuerda que es la persona quien hace el puesto y no al revés. De acuerdo a lo mencionado y siguiendo la idea de la selección como un proceso, a continuación se mencionan los principales pasos que comprende la selección en la mayoría de las empresas recordando que estos variarán muchas veces dependiendo del puesto:

- 1. Llenado de la Hoja de Solicitud.**- primer paso para obtener datos o recabar información básica sobre aspectos personales relevantes, antecedentes escolares, académicos y laborales y también referencias tanto personales como laborales. Es diseñada por la propia empresa de acuerdo a la información que le interesa obtener en un primer momento.
- 2. Aplicación de Pruebas.**- psicométricas para definir habilidades, intereses, etc. y también en algunos casos se realizan pruebas físicas o prácticas de conocimiento, habilidad, etc. Se realizan con la idea de comprobar si la persona cumple o no con lo que requiere el puesto y la empresa, tanto para ese momento como para el futuro.
- 3. Realización de Entrevistas.**- posiblemente el recurso de menor confiabilidad y validez pero el más utilizado en la selección a casi todos los niveles. Pueden ser más de una y con diferentes personas (especialista de personal, posible jefe inmediato, etc.). Para obtener buenos resultados requiere ser planeada, llevarse a cabo en un lugar adecuado, establecer un clima de confianza entre entrevistador y entrevistado, realizar preguntas estructuradas con base en la información que se desea obtener, debe haber un cierre adecuado y una evaluación inmediata para no pasar detalles importantes y dar lugar al subjetivismo o efecto de halo, errores propios y comunes de esta herramienta.
- 4. Verificación de datos y referencias.**- tanto personales como laborales, es importante hacerlo y no darlo por supuesto para evitar errores.
- 5. Examen Médico.**- por el costo suele dejarse al final para que sólo se aplique a los que tienen grandes posibilidades de ser elegidos. Es importante para evitar ausentismos que pueden costar mucho a la empresa.

Estas son las cinco etapas básicas que debe comprender el proceso de selección, el orden en que se presentan es simplemente una idea pero puede variar, lo que por lo general nunca cambia es que el proceso inicia con la hoja o forma de solicitud y termina con la contratación del empleado. Una etapa o herramienta que se presenta varias veces en diferentes momentos del proceso -si éste va avanzando- es la entrevista. Si el candidato pasa satisfactoriamente por todas las etapas del proceso se le contrata dando fin a la selección, pero en los casos contrarios debe informársele al candidato la decisión y orientarlo a otras empresas con las que se tiene convenio (grupo de intercambio) y/o mantenerlo en reserva dentro de la cartera de candidatos en espera de una oportunidad.

Con la contratación comienza una nueva etapa dentro de la Administración de Recursos Humanos (ARH) que da lugar a otros procesos como el de inducción, capacitación, desarrollo, evaluación, etc. A partir de ella surgen otras funciones de personal que por la poca incidencia que éstas tienen para el desarrollo de la investigación, simplemente se mencionan como: Relaciones Laborales, Prestaciones y Servicios y la llamada Administración de Sueldos y Salarios, que requiere también del análisis de puestos para determinar un sistema justo y efectivo de valuación de puestos que ayude a establecer sueldos y salarios acordes a la importancia del puesto, a las posibilidades de la empresa y a la competencia del mercado, entre otras. Estas funciones de la ARH y otras más, son explicadas y reguladas por la Ley Federal de Trabajo de nuestro País, a la cual hay que hacer referencia si se desea mayor profundidad.

La contratación del personal debe hacerse siempre por escrito mediante un contrato de trabajo, en el cual se incluyan entre otros datos los siguientes: los nombres de la empresa y el empleado, el tipo de contrato del que se trata, el tipo de trabajo y servicio para el se requiere la persona, diferentes cláusulas legales y administrativas y finalmente debe estar firmado por ambas partes. El empleado debe poseer una copia de el contrato y otra más, pasa a formar parte del expediente donde además se incluye la solicitud, su Registro Federal de Causantes, y con el tiempo otros documentos como aumentos de sueldo, evaluaciones de desempeño, etc., que vayan conformando la historia del sujeto dentro de la organización.

III. 4 Inducción

Una vez firmado el contrato, el individuo pasa a ser miembro de la empresa, a la que únicamente conocía por fuera, por lo que es necesario integrarlo a la misma, a su departamento y a su puesto para disminuir la ansiedad y favorecer la cooperación hacia los objetivos que se le planteen. Eso es precisamente la Inducción.

Siguiendo con la idea de Reyes Ponce se debe procurar adaptar a la persona a su nuevo trabajo *-El hombre adecuado para el puesto adecuado-*, así, la inducción es una de las técnicas más sencillas y que mayores rendimientos puede reportar para cumplir este principio, pues muchas veces se selecciona a la persona adecuada, pero si falla la integración y no se siente parte integrante de ese motor que es la empresa, posiblemente no trabaje en forma eficaz y acabe retirándose a otro lugar.

La inducción se refiere a la orientación y capacitación del nuevo empleado respecto a la organización de la cual ahora forma parte, a su ambiente y forma de trabajo; esta introducción es generalmente proporcionada por el departamento de recursos humanos quien le da a conocer las políticas, historia, organización, finalidad, producción, etc. de la empresa, muchas veces se le da un recorrido por el lugar de trabajo y se va presentando con jefes y compañeros (dependiendo del nivel y de la empresa); esta inducción es útil y necesaria pero la más importante es la que le proporciona su propio equipo de trabajo, sus jefes y compañeros ya que es a ellos a quien necesita integrarse realmente pues formaran parte de su ambiente social cotidiano. El nuevo empleado debe conocer los objetivos de su departamento, su función, sus relaciones con otras áreas, etc. Igualmente su jefe debe explicarle lo referente a su puesto. Así deberá sentirse tomado en cuenta, necesario y "bienvenido" después de la inducción.

La inducción se relaciona con varias etapas de la ARH. de hecho, inicia desde que el sujeto es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante a ocupar; pero la magnitud y formalidad del plan de inducción se determinará según la organización y la

actividad que se vaya a realizar. Se relaciona también con la contratación, pues en ese momento se le proporciona información que puede orientarlo e integrarlo o todo lo contrario. También y por último, la Inducción se relaciona con la capacitación, y de hecho en muchas empresas la primera función que lleva a cabo el departamento de capacitación es la inducción mediante un curso planeado y estructurado para el personal de nuevo ingreso.

La inducción en el caso de empleados que ya pertenecían a la organización y que son promovidos internamente, se limita a la inducción al puesto proporcionada por su nuevo jefe.

La inducción a nuevos empleados puede considerarse la primera forma de capacitación que proporciona la empresa ya sea de manera formal o informal, y es una función indispensable al recordar que la eficiencia en una empresa no es resultado de los recursos materiales, técnicos y humanos, sino de *la articulación e integración de las personas* que la forman, que son quienes manejan los otros recursos; para ello necesitan entender el porqué de su acción y encontrar satisfacción en su trabajo como parte de esa organización, para luchar así por alcanzar la eficacia como un objetivo común; de ahí la necesidad y razón de ser de la inducción del personal.

III. 5 Evaluación del Desempeño

En la Administración de Recursos Humanos (ARH), como en la mayoría de los procesos, es necesario llevar a cabo una evaluación que retroalimente y pueda reorientar el proceso en general o alguna parte de él. La Evaluación del Desempeño es precisamente esa función de la ARH que deberá abarcar a todos los empleados de una organización y que es necesaria para determinar o resaltar las necesidades y oportunidades que cada empleado tiene con respecto a su realización y desarrollo dentro de la empresa; además proporciona una retroalimentación importante para las demás funciones de recursos humanos y establece bases para una adecuada Planeación de Recursos Humanos.

En la ARH, la Evaluación consiste en la medición o estimación sistemática del desempeño del trabajo de un empleado y de su potencial de desarrollo⁴⁷, lo cual es necesario para determinar si se posee al hombre adecuado para el puesto adecuado, que es el principio de una buena selección y a la vez sentará las bases para una capacitación adecuada; por esa razón se mencionaba que la evaluación del desempeño sirve tanto para comprobar la efectividad del proceso de ARH como para reprogramar algunas de sus funciones principales. La Selección y la Capacitación son los métodos primordiales con los que cuenta la organización para mejorar el nivel de destreza y habilidad de la fuerza de trabajo; la Selección utiliza la "eliminación" para mejorar los niveles de habilidades, la Capacitación busca aumentar los niveles de conocimientos, habilidades o destrezas y motivación en la fuerza laboral ya existente⁴⁸.

Es importante aclarar que la diferencia entre los términos habilidad, destreza, capacidad y aptitud no es una tarea fácil -ni los psicólogos llegan a un común acuerdo-, sin embargo, como son términos utilizados en ésta investigación, se debe procurar -aunque sea en una primera aproximación- una explicación sencilla y clara de los mismos^(*): la *aptitud* se refiere a una cualidad, suficiencia, o talento; algunos autores dicen que es innata, es decir, que la persona nace con ella, otros la manejan como *habilidad*, que se refuerza con el hábito y el conocimiento del proceso a seguir -aunque también lleva implícita una posibilidad o disposición natural-. La *capacidad* muchas veces es utilizada como sinónimo de los términos anteriores, se define como una aptitud y habilidad para poder realizar una actividad física o mental, ya sea que provenga de lo innato o que se alcance a través de un proceso de aprendizaje. Para terminar queda por mencionar que la *destreza* se relaciona con los conceptos de habilidad y capacidad que lo definen. Así entonces queda justificado que se manejen dichos términos como sinónimos de una realidad presente en el hombre, de una actualización de sus posibilidades de acuerdo a lo que naturalmente posee y al proceso educativo desarrollado al respecto.

⁴⁷ cfr., SIKULA, Andrew F., *Administración de Personal*, p. 121-124.

⁴⁸ cfr., CUMMINGS, Larry L., et al., *Recursos Humanos: Desempeño y Evaluación*, p. 29-33

(*) Si se desea profundizar más en estos conceptos y su definición deberá consultarse el DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION de SANTILLANA., p. 126-130, 217,394,395,713.

En la Selección es importante cotejar las habilidades o capacidades y aptitudes de la persona con las que requiere el puesto, no deberán ser mayores o menores pues en la misma medida será inadecuado el desempeño. Con la Capacitación y el Desarrollo, la organización busca mejorar las habilidades y capacidades de los empleados; comúnmente se imparte a los de nuevo ingreso y a quienes poseen habilidades susceptibles de mejora para su trabajo o para el que serán promovidos.

Si la organización desea contribuir a la mejora del desempeño de su fuerza laboral, debe en primer lugar, tratar de medir o evaluar ese desempeño y su posibilidad, para saber si es el adecuado o que requiere para serlo. Es necesario tomar en cuenta lo mencionado anteriormente, el que existen factores dentro del individuo - además de otros externos de su medio ambiente- que inciden o determinan principalmente el desempeño laboral de una persona y son las aptitudes, capacidades y habilidades que al ser educadas, proporcionan perfección al sujeto, Con algunas se nace, otras se desarrollan, se aprenden.

La motivación del individuo debe de ser también tomada en cuenta pues influye directamente sobre el desempeño del sujeto; se define como aquello que lleva a la persona a actuar, surge de sus propias necesidades, deseos, estímulos y valores que se relacionan de manera interdependiente y cuando la persona al trabajar obtiene resultados (extrínsecos e intrínsecos) que satisfacen sus necesidades personales, se genera una mayor aspiración que vuelve a motivarla y a mantener esa conducta.

Se mencionó que existen otros factores externos a la persona, que influyen también en su desempeño, no pueden mencionarse todos porque serían demasiados y probablemente hubiera omisiones, pero se mencionan los propios de su medio ambiente laboral, porque inciden directamente sobre sus habilidades o sobre su motivación, entre otros se encuentran: la forma en que se ha diseñado el trabajo (dependiendo del nivel deberá ser más específico o más general), el tipo de liderazgo o de supervisión que existe, los compañeros, las condiciones de trabajo, las compensaciones, la capacitación, el sistema de evaluación, etc. Como se puede observar en casi todos los mencionados tiene que ver la Administración de Recursos Humanos y

por lo mismo, la Evaluación del Desempeño forma parte de ella y proporciona una retroalimentación importante para hacer modificaciones en estos mismos factores para hacerlos positivos.

Para dar uniformidad al procedimiento, el área de Recursos Humanos es la encargada, generalmente, de desarrollar las evaluaciones de desempeño para los distintos empleados basándose en el análisis de los puestos y en entrevistas con los superiores. Una vez determinado el método para realizar la evaluación, se debe proporcionar una capacitación a los evaluadores que serán generalmente los jefes inmediatos, aunque también pueden ser otros como los compañeros, los subordinados, el mismo trabajador (autoevaluación), u otros ajenos como despachos especializados o la misma área de personal.

Los pasos a seguir en una evaluación del desempeño deben ser los siguientes ⁴⁹ : en primer lugar se debe definir el puesto a evaluar, hacer un análisis de como debe realizarse el trabajo y de cómo puede medirse - mediante comportamientos objetivos y evidencias observables- , lo cual debe ser conocido por el evaluado y el evaluador; después debe realizarse la Evaluación del Desempeño que consiste en comparar el desempeño real del individuo en relación con el deber ser, definido en el paso anterior; por último se debe ofrecer una retroalimentación, que como ya se menciono, además de hacerse hacia el ambiente laboral y otras funciones de Recursos Humanos, sea también para el individuo evaluado, pues las personas desean y necesitan una retroalimentación respecto a la manera en que actúan en su trabajo, que tienen bien, que les falta, que pueden y deben mejorar, etcétera.

Existen diferentes técnicas e instrumentos utilizados en la Evaluación del Desempeño, algunas se utilizan para conocer y medir el desempeño pasado (lo cual es lo más común) y se utilizan cuestionarios, escalas estimativas, entrevistas, escalas de puntuación, listas de verificación y métodos comparativos entre otras. También existen otras formas menos utilizadas para tratar de

⁴⁹ *cf.*, DESSLER, Gary., *Administración de Personal*, p.549, 571, 579.

anticipar el desempeño en el futuro cuyo objetivo es medir o evaluar el potencial de la persona, entre estas se cuentan la Administración por Objetivos, la evaluación psicológica y los centros de evaluación; éstas últimas son más recomendadas para trabajos de nivel superior por su alto costo y la dificultad que presentan para medirse, además generalmente requieren una buena inversión de tiempo.

La organización satisface varios objetivos mediante la evaluación del desempeño ⁵⁰, a través de ella puede llevar un "control organizacional" al evaluar y valorar sus recursos -principalmente humanos- y los procesos por los que pasan para cumplir la finalidad de la empresa, de esta manera se puede verificar que tanto se está contribuyendo a la sociedad y que posibilidad de sobrevivencia se le augura. También al medir la eficacia de los recursos humanos con los que cuenta y su posibilidad de mejora se proporciona una "retroalimentación que integre" los diversos sistemas o procesos de Administración de Recursos Humanos. El evaluar el trabajo desempeñado puede servir de base para establecer un sistema de recompensas o compensaciones con base en el mérito que sea equitativo para realizar promociones, transferencias y otras decisiones administrativas; en este caso el papel del superior es el de *juez*, pero también a veces juega el papel de *consejero* cuando la evaluación del desempeño se diseña con el fin de ayudar a la mejora y desarrollo del individuo identificando las áreas en las que requiere crecer o mejorar.

Para terminar se puede decir que la Evaluación del Desempeño, como ya se menciono, es de gran utilidad tanto para la persona individual, como para el área de recursos humanos y la organización en general, pues mediante ella -si está bien diseñada y aplicada- se puede conocer *qué es lo está fallando, el porqué está fallando* y sentar las bases para realizar un cambio o mejora en el *qué se puede hacer*, tanto a nivel personal, como de área o funciones y también a nivel organizacional

⁵⁰ *cf.*, CUMMINGS, Larry L., *et al.*, *op. cit.*, p. 16,17,69,70.

III. 6 Capacitación y Desarrollo

En general se conoce con el nombre de Capacitación a cualquier tipo de enseñanza que se da en una empresa. Las empresa que lleve a cabo una función educativa llámese adiestramiento, entrenamiento, educación de adultos, etc., terminará reconociendo que lleva a cabo la capacitación de sus empleados para un mejor desarrollo de los mismos y de la empresa donde trabajan, y en ese contexto se puede definir a la capacitación como "la actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador"³¹ que le satisfagan una necesidad y/o lo lleven a un mejor ser y hacer.

Fue en la década de los setentas cuando en nuestro País comenzó la preocupación del Estado por que los patrones proporcionarán a sus trabajadores capacitación y adiestramiento como una obligación. El marco legal en ésta materia se desprende del artículo 123 constitucional en su fracción XIII, y se concentra en el capítulo III bis del título IV de la Ley Federal del Trabajo que comprende los artículos 153 A al 153 X; entendiéndose en este marco la capacitación para un puesto superior y el adiestramiento para un perfeccionamiento en el puesto actual.

Actualmente la capacitación ha alcanzado un gran reconocimiento y en muchas empresas, forma parte importante de la Administración de Recursos Humanos; este suceso se debe en gran parte, no a la obligación impuesta por las autoridades en la materia, sino por los excelentes resultados obtenidos en empresas conscientes de los beneficios que puede aportar donde entre otros sucesos se han podido observar: una mayor productividad, mejor disponibilidad, más satisfacción por parte de los empleados, mayores ganancias, etcétera.

Antes de adentrarse más en el tema conviene aclarar la forma en que se utilizarán conceptos que inciden en el estudio para evitar malas interpretaciones y esclarecer la comprensión de los mismos.

³¹ SILICEO, Alfonso, "Capacitación y Desarrollo de Personal", p. 20.

Existen diferentes tipos de tareas educativas en la empresa y de ahí derivan también diferentes denominaciones, entre los más utilizados se encuentran educación de adultos, adiestramiento, entrenamiento, capacitación y desarrollo, la diferencia estribará principalmente en los resultados que se pretenden obtener o adquirir con ellos; Aunque los más generalizados como ya se habrá notado son la capacitación y el desarrollo.

El manejar el concepto de educación de adultos tiene su razón de ser en el hecho de que la capacitación que el Estado promueve mediante la L.F.T., puede abarcarse proporcionando alfabetización o educación básica a trabajadores que no cuenten con ella. Es necesario dejar claro que cualquier intento de educar o capacitar al personal de una empresa -por muy exitoso que sea desde un plano técnico- fracasará si carece de una filosofía educativa y humana integral, pues no se entenderá su necesidad y trascendencia ⁵², así que la empresa deberá acompañar esa educación con una motivación y difusión previa y adecuada, con lo que será más fácil obtener resultados observables en los trabajadores, quienes valorando y aprovechando la oportunidad que se les brinda, obtendrán una mayor satisfacción en su trabajo y corresponderán a la empresa realizando un mejor trabajo personal; Eso en el mejor de los casos y en el peor de ellos al proporcionar educación básica a quienes carecen de ella, se realiza una actividad cívica y de solidaridad necesaria hoy en día por la situación educativa actual de nuestro País.

La educación de adultos en empresas donde la mayoría de los trabajadores no cuentan ni siquiera con educación básica -difícil realidad de nuestro País-, es una tarea urgente y obligatoria para el área de recursos humanos, ya que la ignorancia es uno de los principales enemigos de la persona, que la mantiene alejada de su realidad individual y social y es necesario combatirla proporcionando los bienes intelectuales básicos e indispensables para cualquier otro tipo de capacitación que busque el desarrollo integral y permanente de la persona en la empresa.

⁵² *cf.*, *ibidem.*, p.16.

De todas formas, aunque no sea a través de alfabetización y educación básica, en la empresa la labor de Capacitación es una tarea de Educación de Adultos, y como tal requerirá del apoyo de la Pedagogía Diferencial para adecuarla a las necesidades de esa etapa evolutiva y de la Pedagogía del Trabajo para adecuarla al ámbito o situación donde se presenta.

La educación proporcionada en la empresa deberá tratar de conseguir un aumento en la productividad, mejorar la calidad de trabajo, motivar al personal y en general buscar aumentar la eficiencia y eficacia humana y organizacional logrando un desarrollo progresivo.

Con base en estudios de autores mexicanos reconocidos en administración como Agustín Reyes Ponce y Fernando Arias Galicia se definen y utilizan los términos de entrenamiento y adiestramiento -confusos por su parecido- diferenciándolos porque el entrenamiento se da para convertir las aptitudes de los empleados en capacidades para un puesto u oficio, y el adiestramiento proporciona destreza en una habilidad adquirida, es de tipo práctico y es necesario sobre todo en trabajos físicos o más bien operativos que requieran mejorar sus habilidades para llevar a cabo determinadas tareas en un puesto en concreto.

Se hace necesario complementar las definiciones anteriores -básicamente administrativas- con un enfoque pedagógico, pues como se mencionó, éstas son actividades educativas llevadas a cabo en el ámbito empresarial. Desde un punto de vista pedagógico³³ se define el *adiestramiento* como un concepto ligado más al desarrollo de habilidades (principalmente de tipo técnico); proviene del latín *a* que es potenciativo y de *dexter* que quiere decir diestro o hábil. A veces se utiliza como sinónimo de condicionamiento, amaestramiento o entrenamiento. El adiestramiento animal -único tipo posible de educación en estos seres-, es diferente al humano, pues en el hombre existen potencias superiores, una racionalidad por la cual no se queda en un plano únicamente sensitivo.

³³ cf., LAENG, M. *Vocabulario de Pedagogía*, p. 24.

El *entrenamiento* consiste en la ejercitación en alguna técnica, deporte, o actividad cualquiera con el fin de mejorar su realización, principalmente se refiere a actividades que no precisan complejos procesos mentales, también es posible en animales⁵⁴.

Técnicamente la capacitación en administración se puede definir como la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo; pretende dotar a los individuos con los conocimientos necesarios para desempeñarse eficazmente en su puesto de trabajo⁵⁵. La palabra se deriva del vocablo latino *capacitas-atlis* que quiere decir capacidad, competencia; indica la aptitud de una persona para algo. Pedagógicamente la *capacitación* según Felix Von Cube es "(...) la conducción de personas hacia metas de enseñanza de tipo profesional"⁵⁶; implica una enseñanza, una instrucción por parte del especialista en cuestiones relacionadas con un mejor aprovechamiento o desempeño del trabajo, así, en algunos casos proporcionará conocimientos, mientras que en otros - o a veces en uno mismo- se desarrollarán habilidades y actitudes, pues la persona que se educa es un ser integral y lo adquirido muchas veces modifica -debiendo mejorar- a todo el ser humano y no sólo a partes de él. La capacitación se proporciona en la mayoría de los casos *en* o *por* las empresas, aunque como es una realidad educativa, algunas personas gustan de buscarla por cuenta propia para continuar su formación.

El desarrollo es el concepto que queda por diferenciar, aunque en otros campos se utiliza relacionado al crecimiento físico, en la presente investigación se ha manejado en forma más amplia y cualitativa; en la ARH se puede utilizar como la formación que se requiere para crear o aumentar en los empleados a todos niveles, los hábitos morales, sociales y de trabajo que fomenten la lealtad, la serenidad, el orden y la decisión entre otros valores y actitudes, dentro de los empleados de una misma organización⁵⁷; su fin es entonces, crear o hacer crecer actitudes positivas que generen un bien tanto para la persona, como para la organización, por ejemplo: actitud de servicio, relaciones interpersonales, calidad, liderazgo, etc.

⁵⁴ cfr., SANTILLANA., *op.cit.*, p.543.

⁵⁵ cfr., ARIAS GALICIA, Fernando., *op.cit.*, p. 320.

⁵⁶ VON CUBE, Felix., *La Ciencia de la Educación.* p. 15.

⁵⁷ cfr., REYES PONCE, Agustín., *Administración de Personal (la Parte).* p. 104.

Así entendido, el desarrollo hace referencia a aspectos más cualitativos, que llevan a conductas de mayor calidad o superiores. En la empresa se busca alcanzar mediante una capacitación que dependiendo del objetivo transmitirá conocimientos, desarrollará habilidades, fomentará actitudes, o varias de éstas.

La capacitación de manera general es la función educativa en la empresa y como tal es un medio y no un fin, es un proceso y no una actividad aislada; requiere fijarse objetivos acordes a la finalidad básica de la capacitación en la empresa que puede resumirse en dos puntos que presenta Alfonso Siliceo :

- * Promover el desarrollo integral del personal y así, el desarrollo de la empresa, y
- * Lograr un conocimiento técnico (y humano) necesario para el desarrollo eficaz del puesto.

.De esta forma se procurará tener a *la persona adecuada para el puesto adecuado* (fin de la ARH), contribuyendo al mismo tiempo al perfeccionamiento de la persona mediante en desarrollo de sus capacidades (objetivo de la educación).

Así se concluye que la *capacitación* es el medio educativo del cual se vale la empresa para lograr el *desarrollo* de sus colaboradores e integrantes a cualquier nivel.

La capacitación como función educativa constituye un proceso continuo que requiere de la didáctica como disciplina auxiliar de la educación que oriente y dirija la enseñanza eficiente. Así mismo la capacitación forma parte del proceso de recursos humanos y requiere seguir una serie de etapas para lograr su administración. Por esa razón en la siguiente página se presenta un cuadro que relaciona las etapas didácticas y las administrativas con herramientas de capacitación para proporcionar un apoyo gráfico que facilite la comprensión de la interrelación entre ellas. Como base para la explicación de las etapas administrativas se utilizó el libro de Agustín Reyes Ponce : Administración de Empresas (I y II), en tanto que para las etapas didácticas y/o momentos del proceso enseñanza -aprendizaje (PEA) el texto elegido fue el de Imedeo G. Nerici, titulado: Hacia una Didáctica General Dinámica.

**CUADRO COMPARATIVO QUE RELACIONA LAS ETAPAS ADMINISTRATIVAS Y DIDACTICAS CON
ACTIVIDADES EDUCATIVAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

ETAPAS ADMINISTRATIVAS	ETAPAS O MOMENTOS DEL PEA	ACTIVIDADES DE CAPACITACION Y ARH
PREVISION (qué puede hacerse)	DIAGNOSTICO (qué necesita)	DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION (realizada con base en la PRH, y la Evaluación del Desempeño)
PLANEACION (qué va a hacerse)	PLANEAMIENTO (cuál es la mejor manera de satisfacer esa necesidad)	OBJETIVOS DEL AREA, ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE TRABAJO EDUCATIVO con objetivos, contenidos, actividades, tiempos, etc.
ORGANIZACION (cómo) INTEGRACION (con qué) DIRECCION (ver que se haga)	EJECUCION - REALIZACION Instrumentalización de planes y programas en la práctica.	CURSOS ESPECIFICOS Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS.
CONTROL (cómo se hizo) ver si se obtuvo lo que se esperaba.	VERIFICACION y Evaluacion. Certificación de resultados obtenidos para conocer si se cubrió la necesidad, si se lograron los objetivos.	EVALUACIONES DEL CURSO; SEGUIMIENTO DE RESULTADOS A TRAVES DEL TRABAJO DEL INDIVIDUO; EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO, ETC.

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), se utiliza como el equivalente a la previsión en la administración que se pregunta lo que puede hacerse y al diagnóstico en Didáctica que consiste en una investigación para adecuar la enseñanza a la realidad y así obtener mejores resultados partiendo de necesidades reales; es una etapa imprescindible en la capacitación pues a través de ella las demandas de trabajo se concretarán en necesidades específicas de capacitación, adiestramiento y desarrollo. La DNC es un instrumento que se deberá aplicar a todos los niveles donde podrán utilizarse diferentes técnicas como cuestionarios, entrevistas individuales o de grupo, encuestas, pruebas, e inclusive retomarse la evaluación del desempeño si fue realizada adecuadamente pues será un instrumento confiable. La DNC es una investigación para determinar las necesidades reales de capacitación que deberán satisfacerse a corto, mediano y largo plazo. Deberá tener en cuenta la Planeación de Recursos Humanos si desea integrarse al proceso de mejora de la organización, y del área en particular.

El siguiente paso o etapa en la capacitación se relaciona con la Planeación administrativa mediante la cual se establecen las políticas, planes, programas, procedimientos y presupuesto que responden a la pregunta de qué se va a hacer. Capacitación deberá tomar en cuenta los objetivos de la empresa y del área para establecer los propios, integrándolos y determinando los planes y programas de trabajo adecuados con sus objetivos, contenidos, tiempos, recursos, etc. Equivale al Planeamiento didáctico que busca la mejor manera de proporcionar o satisfacer la necesidad detectada, enfocando los planes de trabajo (de capacitación) a los objetivos a alcanzar, de acuerdo a las posibilidades, aspiraciones y necesidades tanto del trabajador, como de la empresa y de la sociedad en general.

La Ejecución Didáctica equivale a la instrumentalización del programa, a la puesta en marcha de acuerdo a lo establecido y se relaciona con las etapas administrativas de organización (cómo se va a hacer), integración (con qué se va a hacer) y dirección (ver que se haga). En ese momento se ve de que manera articular los recursos materiales, técnicos y humanos necesarios para el buen funcionamiento del programa. Didácticamente esta etapa consiste en la orientación y dirección

práctica y efectiva de la enseñanza a través del curso específico de capacitación y de las actividades extras que se realicen dentro o fuera del aula para alcanzar los objetivos del curso. Esta etapa implica varios aspectos como son la motivación, la dirección del aprendizaje con su correspondiente integración y fijación y el dominio de otros elementos de ejecución como el lenguaje, los métodos y técnicas de enseñanza, materiales didácticos, etc.

Como resultado de la ejecución, se lleva a cabo un cambio en el individuo que deberá incorporar conocimientos, habilidades o actitudes a su personalidad y actuar en consecuencia, es entonces cuando viene la última etapa de la capacitación que es la verificación o evaluación (al ser un "proceso" esta etapa reactiva o inicia de nuevo el proceso al retroalimentarlo con correcciones o modificaciones). La verificación corresponde a la etapa administrativa del control, que en pocas palabras es la comparación de lo que se obtuvo con lo que se pensaba obtener. Didácticamente se puede decir que la verificación se dirige a la certificación de los resultados obtenidos con la ejecución; ver si se alcanzaron los objetivos planteados, si el contenido y la instrumentalización del programa fue adecuado a las necesidades, expectativas y nivel de los participantes y si es necesario rectificar, reforzar o modificar en algo el programa. La verificación puede obtenerse en parte por las evaluaciones cualitativas del curso, mediante la observación del cambio producido en las personas y también a través de las siguientes evaluaciones de desempeño. La verificación es tan importante como las otras etapas e implica un seguimiento que no puede dejarse de lado si se pretende realizar un trabajo eficiente.

Se dice que la capacitación se da en dos vertientes diferentes pero complementarias⁵⁸

- La capacitación en aulas, que se imparte en un lugar diferente al del trabajo cotidiano con un cuerpo de instructores especializado, y
- La capacitación en el trabajo que consiste en actividades relacionadas directamente con su realización y que son cotidianas y por lo mismo requieren un compromiso del superior inmediato para transformarse en un entrenamiento permanente con la ayuda del área de capacitación.

⁵⁸ cit.. SILICEO, Alfonso., op. cit., p. 26, 27.

Existen diferentes autores que manejan que la capacitación es una función y una responsabilidad de la línea, es decir, de los jefes, quienes son los que deberán encargarse de que sus colaboradores estén debidamente preparados, capacitados y en constante desarrollo; idea con la cuál es fácil estar de acuerdo pues es la correcta, entendiendo que no sustituyen al área de capacitación, sino que requieren de su ayuda para lograrlo -igual que los padres de familia requieren de la escuela como especialista para auxiliarlos en la educación de sus hijos-. Si los jefes no se comprometen con la capacitación y el desarrollo de los empleados se darán dos caminos: uno, los colaboradores tenderán a imitarlo y entonces de nada servirá el esfuerzo de capacitación; y dos, los colaboradores que valoren la capacitación buscarán otra empresa preocupada por su desarrollo y cambiarán de organización, con lo cuál la empresa perderá potencialmente un buen elemento, además del tiempo y dinero en él invertidos.

A la capacitación no se le puede exigir que proporcione lo que uno ni siquiera cree que es necesario, hay que estar convencido; y como en toda actividad, el ejemplo y la aprobación de los superiores es requisito necesario para lograr una mejor actitud y participación de los involucrados, obteniendo mejores resultados.

Aparato Crítico

Siendo la base de esta investigación la educabilidad de la persona humana inclusive dentro de su ámbito laboral para continuar con su proceso de mejora y desarrollo que le es propio por naturaleza, la Pedagogía tiene un papel fundamental en la vida del hombre, en todos los aspectos, incluyendo el laboral, pues la educación en todos los niveles y ambientes viene a constituir hoy en día, el punto central para el desarrollo equilibrado e integral de toda persona humana y organización social, y la Pedagogía es justamente la ciencia encargada de procurar o hacer posible este fenómeno.

El Pedagogo es conocido también como el *profesional de la educación*. "El conocimiento pedagógico se obtiene estudiando Pedagogía y no hay otro camino para adquirirlo"⁵⁹. La licenciatura en Pedagogía es la carrera universitaria que proporciona una formación teórico - práctica sobre el hecho educativo permitiendo a los egresados diagnosticar, programar, implementar y evaluar diferentes situaciones educativas y es bajo este enfoque que se imparte en la Universidad Panamericana desde el año de 1968, donde los alumnos adquieren una formación humanística y una preparación científica que les permite actuar con un recto criterio, ética profesional y espíritu de servicio en el desempeño de sus actividades^(*)

Partiendo del hecho de que la Pedagogía se ocupa de analizar el problema de la educación humana en todas sus manifestaciones buscando los métodos más eficaces para su solución para lograr la perfección humana, la carrera de **Pedagogía de la Universidad Panamericana**, tiene como **objetivo general** lograr -sobre la base de una formación integral- la formación conceptual-operacional de profesionales de la educación que sean capaces de tomar decisiones para

⁵⁹ VILLALPANDO, Jose Manuel., *Didáctica de la Pedagogía*, p. 24.

(*) La información referente a la Licenciatura en Pedagogía de la Universidad Panamericana fue obtenida de diversos materiales impresos como folletos, proyectos de promoción y notas técnicas propiedad de la misma Institución.

diagnósticar, planear, realizar y evaluar acciones que contribuyan a la mejora personal y social en cualquier etapa evolutiva, en los ámbitos: empresarial, comunitario, familiar y escolar.

Por lo anterior, se deduce que el pedagogo deberá ser una persona que tenga gran interés en contribuir al proceso de mejora de cualquier persona, sirviendo así a un auténtico desarrollo de la sociedad; por lo mismo existen algunas cualidades que el aspirante deberá poseer para cumplir satisfactoriamente con sus estudios y lograr su objetivo académico y profesional; Entre los principales **intereses vocacionales** se pueden mencionar:

- * Servicio Social
- * Literario
- * Científico
- * Persuasivo
- * Administrativo

Por explicarlos mejor se dice que requiere una capacidad de análisis y de síntesis que le permitan en el futuro investigar y reflexionar a fondo sobre cualquier problema educativo, encontrando las vías adecuadas de solución u orientación. Su cordialidad en el trato y su madurez emocional son requisitos indispensables para que pueda establecer una buena comunicación con las personas con quienes trabaja. Su adecuado manejo del lenguaje oral y escrito, le propician realizar con eficacia sus actividades profesionales. El orden y correcta estructura mental que posee, así como otras aptitudes para realizar actividades a nivel administrativo, le permiten persuadir a personas y organizar a las instituciones logrando una mayor unidad y eficacia, a la luz de grandes ideales pero a la vez con un gran sentido de realidad y respeto a la libertad humana.

De acuerdo a las cualidades que debe poseer el pedagogo de la U.P. mencionadas anteriormente se define un perfil de ingreso, sobre el cual se seleccionan y admiten un cierto número de estudiantes. La Universidad posee también un **perfil del egresado**, según el cual, éste licenciado al terminar su formación académica, está preparado profesionalmente para realizar entre otras las siguientes actividades:

- Fundamentar su trabajo educativo en la naturaleza del hombre y su influjo en la cultura y civilización.
- Trabajar en equipos homogéneos o multidisciplinarios en torno al fenómeno educativo, ejercitando sus habilidades de comunicación, colaboración y liderazgo, según se requiera.
- Participar en proyectos educativos de planeación, diseñando y desarrollando los marcos teóricos y metodológicos adecuados a cada caso con flexibilidad y creatividad.
- Analizar los objetivos y contenidos de diversos programas, para elaborar y validar instrumentos de evaluación educativa.
- Aplicar diferentes instrumentos de evaluación, dar tratamiento estadístico a los resultados y señalar criterios para la toma de decisiones educativas.
- Trabajar la dimensión personalizada de la educación a través de la orientación familiar, escolar, vocacional, profesional y laboral, con un enfoque integral de la persona.
- Tener un criterio verdadero y recto sobre cuestiones sociales, familiares y legales, para prestar un servicio educativo con calidad deontológica.
- Aplicar los principios de la administración en el análisis, planeación y solución de problemas educativos en las organizaciones (especificando funciones y puestos que cada persona puede realizar).
- Asesorar y orientar a directivos y operarios en el comportamiento humano dentro de la empresa, a través de la Administración de personal, recursos humanos, capacitación y desarrollo organizacional.
- Apoyar el establecimiento de diversas políticas en la empresa: higiene y seguridad, salarios, ocupación del tiempo libre, etc.
- Ser un agente de mejora en toda institución de educación formal, no formal, informal, especial y en los medios de comunicación social.
- Manifiestar su actitud de servicio y ética profesional, a través de su claridad de ideas y congruencia de vida que le permitan adecuarse a todas las posibilidades educativas, brindando una comprensión exigente.

El egresado sería entonces -por resumirlo de alguna forma- un profesional "con capacidad de profundización y de extensión, de análisis y síntesis para dar unidad a la aplicación de su saber sistémico en todo lugar y momento donde se dé el hecho educativo, no sólo en su realización sino en su planeación y evaluación"⁶⁰.

Si la empresa busca obtener determinado rendimiento, en consecuencia ha de fomentar el rendimiento de cada trabajador prestándole la ayuda necesaria para su desarrollo, pues el recurso humano es el causante principal del rendimiento y productividad en la empresa; los demás recursos -materiales y técnicos- ayudan, pero de nada sirven sin trabajo humano pues éste es el que les da vida y utilidad al manejarlos y transformarlos.

Las diversas funciones que lleva a cabo el área de recursos humanos inciden directamente sobre los resultados de productividad, calidad y mayor ganancia que busca la empresa; por ejemplo se puede analizar cómo una mala selección de personal es un factor que eminentemente produce pérdidas a la organización, pues la persona no es un módulo funcional que pueda reemplazarse por otro en el momento en que empiece a fallar⁶¹, esto llevaría a una rotación que a nadie conviene pues manifiesta una inestabilidad e improductividad organizacional; tampoco se pueden suplir todas las carencias con capacitación. Hoy en día la capacitación para el trabajo y las relaciones interpersonales son problemas que afectan tanto a la producción como al desarrollo de la persona y por eso requieren ser urgentemente atendidas.

En las empresas públicas y privadas se ha incrementado notablemente la demanda de personal especializado en la Administración de Recursos Humanos debido a la toma de conciencia de que la calidad y productividad de la empresa está íntimamente relacionada con la calidad y satisfacción del personal que la compone, por lo cual han surgido grupos interdisciplinarios de profesionistas que trabajan para lograr que la persona encuentre en su lugar de trabajo la satisfacción y el

⁶⁰ PLIEGO, María., "Tarea Pedagógica Urgente", ITSMQ, No. 170., p. 57.

⁶¹ cfr., LLANO CIFUENTES, Carlos., "Hospitalidad: Vanguardia Empresarial", ITSMQ, No. 186., p. 24.

ambiente adecuado para lograr su desarrollo personal y profesional, cumpliendo la norma de encontrar al *hombre adecuado para el puesto adecuado*.

El licenciado en Pedagogía puede contribuir a la solución de problemas en el ámbito de las relaciones humanas y la administración de recursos humanos dentro de una organización, a veces solo, a veces formando parte de un equipo interdisciplinario, lo cual será siempre más enriquecedor; su preparación le permite orientar al factor humano hacia el logro de metas valiosas que contribuyan tanto al desarrollo de la organización donde presta sus servicios como al suyo propio, al considerar su trabajo como un medio de desarrollo y educación integral.

En los últimos años se ha incrementado el número de pedagogos que incurren como profesionales de la educación en el ámbito laboral y no por casualidad sino porque en ésta licenciatura en la Universidad Panamericana se proporciona una preparación empresarial además de la psicológica, sociológica, filosófica, logotécnica y didáctica, mediante la cual se proporciona la base teórica sobre la cual el pedagogo puede aplicar sus demás conocimientos en beneficio de la persona y la organización, buscando su desarrollo y perfeccionamiento, ofreciendo a este profesional una ventaja competitiva para trabajar en la empresa, frente a otros de diferentes instituciones.

Para dejar más claro lo anterior y sustentar las consecuencias y conclusiones derivadas de la presente investigación, en la siguiente página se maneja el plan de estudios actualizado de ésta licenciatura en la Universidad Panamericana, las columnas corresponden a las materias de cada área de estudio, y la división de las filas o renglones corresponden al semestre en el cual se estudian, completándose la formación académica en ocho semestres.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
LICENCIATURA EN PEDAGOGIA
PLAN DE ESTUDIOS

LOGOTECNICA 14.28%	DIDACTICA 22.52%	PSICOLOGICA 22.52%	FILOSOFICA 15.92%	SOCIOLOGICA 12.63%	EMPRESARIAL 12.06%
COMPUTACION PROCESOS DE PENSAMIENTO Y COMUNICACION	INTRODUCCION A LA PEDAGOGIA	PSICOLOGIA EDUCATIVA Y DESARROLLO HUMANO	ANTROPOLOGIA FILOSOFICA	SOCIOLOGIA DE LA EDUCACION	INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION GENERAL.
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	TEORIA PEDAGOGICA AUXILIARES DE LA COMUNICACION	CONOCIMIENTO DE LA INFANCIA Y LA ADOLESCENCIA	FILOSOFIA DEL HOMBRE	EDUCACION AMBIENTAL	TEORIA DE LA EMPRESA INTRODUCCION A LA ECONOMIA
ESTADISTICA	DIDACTICA GENE- RAL Y EVOLUTIVA	PSICOLOGIA Y NEU- ROFISIOLOGIA DEL APRENDIZAJE	METAFISICA Y AXIOLOGIA	HISTORIA GENERAL DE LA EDUCACION	FACTOR HUMANO
INFERENCIAS ESTADISTICAS	DISEÑO CURRICULAR DESARROLLO DE HABILIDADES DOCENTES	PSICOLOGIA GRUPAL PSICOTÉCNICA	ETICA	HISTORIA GENERAL DE LA EDUCACION EN MEXICO	PRESUPUESTACION Y ANALISIS FINANCIERO
TALLER INTEGRADOR	SEMINARIO DE EDUCACION COMPARADA DIDACTICA ESPE- CIAL EN EDUCA- CION BASICA.	ORIENTACION EDUCATIVA VOCACIONAL Y PROFESIONAL	FUNDAMENTOS ULTIMOS DEL HUMANISMO	PEDAGOGIA RURAL SOCIEDAD Y FAMILIA	PLANEACION E INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS
COMPUTACION EDUCATIVA	PRACTICA EDUCATIVA	CONOCIMIENTO DEL ADULTO Y 3a. EDAD PSICOLOGIA CONTEMPORANEA	EPISTEMOLOGIA DE LA EDUCACION	EDUCACION FAMILIAR	DESARROLLO Y ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
TALLER DE INVESTIGACION EDUCATIVA	PLANEACION EDUCATIVA	DIFICULTADES DEL APRENDIZAJE	FILOSOFIA DE LA EDUCACION CULTURA INTEGRAL	PROBLEMAS ECO- NOMICOS, POLITI- COS Y SOCIALES DE LA EDUCACION EN MEXICO	MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
SEMINARIO DE INVESTIGACION	EVALUACION INSTITUCIONAL	EDUCACION ESPECIAL	ETICA PROFESIONAL FORMACION INTEGRAL	LEGISLACION EDUCATIVA	DESARROLLO DE PROYECTOS EDUCATIVOS

Es necesario volver a insistir en que la educación busca el perfeccionamiento humano, que implica un proceso continuo y permanente porque la persona siempre puede ser mejor y por lo tanto el fin de la educación es llegar a la autoeducación. La actividad es el medio fundamental para la educación, y en la etapa adulta de la persona, la principal actividad realizada es el trabajo y por lo tanto este debe de ser un medio de desarrollo, de crecimiento, de satisfacción de necesidades pero sobre todo, de realización de posibilidades individuales que lleven a la persona a trascender el trabajo mismo para llegar a alcanzar un mejor ser, un ser más perfecto. Si ésto no es captado y vivido motivacionalmente por los integrantes de la empresa, entonces se necesitará de un educador que promueva el cambio, y el profesional de la educación es el pedagogo.

La pedagogía tiene como objeto de estudio al hecho educativo, a la educación como actividad específicamente humana que constituye un proceso permanente y continuo en cualquier ámbito donde se presente, incluyendo de manera especial el trabajo, donde al sistematizar este fenómeno se ha dado lugar a la **Pedagogía del Trabajo**, aún muy poco difundida pero fundamental para esta investigación, pues estudia la actividad laboral como un medio o camino a través del cual el hombre puede educarse, teniendo como objetivo la formación profesional como desarrollo del hombre, de su personalidad; no pretende adaptar al hombre a su trabajo sino que se ocupa de formarlo a través de su tarea. De esta forma, la Pedagogía del trabajo puede resumir sus funciones principales en las siguientes ⁶²:

1. Vincular al trabajador con su trabajo.
2. Lograr que el trabajador conozca y comprenda su trabajo.
3. Hacer que el trabajador llegue a dominar su labor
4. Ayudar al trabajador a obtener rendimientos tanto laborales como personales
5. Lograr la integración del trabajador a la empresa y su desarrollo.

⁶² cfr., HILF, Hubert., La Ciencia del Trabajo, p. 237.

La Pedagogía del Trabajo pretende proporcionar una educación que lleve a la persona a encontrar el verdadero sentido humano de su tarea, ubicándola en su trabajo pero sin perder de vista otros aspectos de su vida, procurando su máximo rendimiento al ver su trabajo como una forma de actualización y desarrollo.

Las actividades de la Pedagogía del Trabajo, o del pedagogo en el ámbito laboral deberán resolver problemas concretos de educación y desarrollo partiendo desde el diagnóstico, reclutamiento y suministro de personal -adecuado a la tarea y organización-, tratando de conservar y desarrollar sus potencialidades para lograr un mejor desempeño personal, laboral y organizacional. Su actuación por tanto, puede requerirse en las siguientes ocasiones de la vida laboral⁶³:

1. En la Selección del trabajador.- que lleva implícita la necesidad de una previa y adecuada Planeación de Recursos Humanos y un eficaz proceso de Reclutamiento.
2. En el Adiestramiento del trabajador.- como una forma de capacitación y desarrollo para el perfeccionamiento de su labor.
3. En la colocación del trabajador.- integrándolo adecuadamente a su función, área y organización.
4. En la calificación y perfeccionamiento del trabajo.- proceso que involucra varias funciones como la selección, la capacitación y la evaluación del desempeño.

Las cuestiones antes mencionadas forman parte de la Administración de Recursos Humanos, y son en muchas ocasiones estrategias educativas que proporcionan el camino para conseguir los más altos objetivos organizacionales, empezando por proporcionar a la persona el trabajo adecuado, dentro del ambiente adecuado, para que su trabajo se convierta en un medio educativo de superación y desarrollo personal y por lo tanto, organizacional. "La preocupación por crear puestos de trabajo aptos para el desarrollo de la personalidad es el factor esencial en los planes de la moderna Pedagogía del Trabajo"⁶⁴.

⁶³ cfr. *ibidem.*, p. 237.

⁶⁴ RIEDEL, Johannes, *La Formación para el Trabajo en la Empresa*, p.24.

La razón de ser de la pedagogía es el proporcionar la ayuda necesaria para que la persona logre su educación, y ésta según la concepción de Johannes Riedel, estudioso de la Pedagogía del Trabajo, consiste en *fomentar en el individuo aquellas posibilidades útiles de que está dotado, de modo que le sean provechosas en su vida*; así, el papel del pedagogo es el de realizar el "educare" de la educación permanente, el ser la ayuda o la guía que la persona necesita para realizarse de acuerdo a sus posibilidades; su acción orientadora en el ámbito laboral-empresarial, ayudará a la persona a lograr un mejor desempeño en su trabajo, al mismo tiempo que va desarrollando su personalidad, esa es la orientación profesional que el pedagogo puede y debe proporcionar en el ámbito laboral.

La necesidad de ayuda que posee el adulto en estos tiempos es mucho mayor que antes, pues sus vivencias a nivel social y laboral le exigen una especialización cada vez mayor en la cual puede perderse de vista como ser humano coartando su desarrollo integral al limitarse a la realización de una actividad en forma específica y repetitiva. La actividad es una condición para el aprendizaje según dice la Pedagogía moderna, por lo tanto, la pedagogía del trabajo tendrá como misión enseñar a la persona a sacar provecho de su trabajo como actividad que le signifique un progreso en su desarrollo, produciéndole efectos educacionales⁶⁵.

Retomando las ideas presentadas a lo largo de la investigación, así como la información sobre el Pedagogo de la Universidad Panamericana y la Pedagogía del Trabajo se presentan a continuación las Recomendaciones y la Conclusión de esta investigación concretando algunas funciones que podría desempeñar este profesional en diferentes áreas de la Administración de Recursos Humanos de acuerdo a lo descrito en el capítulo III de ésta investigación.

⁶⁵ *cfr. ibidem*, p. 20-23.

RECOMENDACIONES

En General

- A toda institución o agente educativo llámese escuela o empresa, recordarles que el fin formal de la educación es el que la persona llegue a la autoeducación y para ello es necesario proporcionarle los medios necesarios para que aprenda a ser, aprenda a hacer y aprenda a aprender.
- A los empresarios e instituciones que deseen obtener rendimientos recordarles que éstos son posibles gracias a la gente, y en consecuencia se debe procurar que la persona encuentre en su trabajo e institución el apoyo necesario para continuar su proceso de desarrollo y perfeccionamiento.
- A las organizaciones convencidas de la importancia del desarrollo de la persona mediante su trabajo, que abran las puertas a pedagogos preparados tanto en el plano administrativo como en el humano para llevar a cabo la dirección eficaz de ese desarrollo en el plano individual, organizacional y social.

A las Areas de Recursos Humanos ...

- Recordar que su función es principalmente de servicio, a la organización y a las personas que la forman, por lo que requerirán ser integradas y dirigidas por personas que posean esa cualidad y necesaria actitud de servicio para cumplir con su razón de ser.
- Reforzar su papel como promotores del beneficio y desarrollo humano, si desean contribuir al bien de la organización, para lo cual necesitarán utilizar estrategias educativas que produzcan este cambio y visión positiva tanto en las personas individuales como en la organización en general.

A los estudiantes y egresados de la licenciatura en Pedagogía ...

- Comprométanse con la orientación profesional como la guía y ayuda óptima para el desarrollo de la persona en el ámbito empresarial.

- Prepárense a fondo en todas las áreas de formación que les permite su Universidad, considerándolas como parte de un todo aplicables a diferentes situaciones educativas en las cuales necesitarán hacer uso de ellas.

- Utilicen la filosofía como fundamento correcto de la concepción humana de la persona; la sociología para entender mejor y poder integrar al hombre a la sociedad de la cual forma parte y necesita; la logotécnica para aprender a investigar y a desarrollar instrumentos que permitan partir de una realidad concreta para el tratamiento del hecho educativo; la didáctica -herramienta propia de la Pedagogía- para administrar y guiar los procesos de enseñanza-aprendizaje para obtener resultados eficaces, y finalmente la formación administrativa, tanto para basarse en el orden e integración de los diferentes elementos como para poder trabajar en el ámbito empresarial aplicando la Pedagogía del Trabajo, donde se espera haber dejado claro que existe un lugar para ustedes.

- Esta investigación pretendió mostrarles el camino y razón para incursionar profesionalmente en el ámbito empresarial, sin embargo, aunque poseen la formación básica necesaria, siempre será necesario estudiar un poco más, continuar su proceso de formación, consultando bibliografía al respecto -encontrarán algunos en la bibliografía de ésta investigación- o tomando cursos y capacitación si les es posible para adquirir una orientación más concreta en su quehacer empresarial.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CONCLUSIONES

- La Pedagogía tiene posibilidad de acción en cualquier lugar donde exista una persona que pueda y quiera perfeccionarse ya que este es el fin de la educación, y ésta el objeto de esta ciencia.
- El trabajo humano es la principal actividad y forma de vida adulta mediante la cual se satisfacen necesidades corpóreas y espirituales, siendo además un medio de educación eficaz si mediante él la persona logra su desarrollo natural, por lo tanto es necesario una educación para el trabajo y consecuentemente una Pedagogía del Trabajo que proporcione una orientación profesional a la persona en éste ámbito.
- La empresa se convierte entonces en un agente educativo; en la medida en que no se entienda se estarán desaprovechando recursos; en tanto lo comprenda deberá abrir sus puertas al pedagogo como profesional de la educación capaz de orientar y dirigir la labor educativa en beneficio individual, organizacional y social.
- Existe una labor educativa en la empresa y por lo tanto existe un lugar para el pedagogo en ella, por lo menos para el pedagogo de la Universidad Panamericana que por contar dentro de su formación con un área empresarial, se le abre un campo de trabajo en este ámbito con lo cual adquiere una ventaja competitiva sobre los demás.
- Las funciones que puede desempeñar este profesional en el Area de Recursos Humanos gracias a la formación académica recibida, se encuentran a groso modo expuestas a continuación, diferenciándolas en cuatro áreas:
 - a) Planeación, Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos
 - b) Inducción, Capacitación y Desarrollo de Personal
 - c) Higiene y Seguridad
 - d) Otras...

a) Planeación, Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos

1. Podrá encargarse sólo o junto con los responsables de elaborar diferentes objetivos para el área que integren funciones encaminándose a una mayor productividad del área, del personal y de la empresa en general.
2. En la Planeación podrá participar por ser un área o función donde deberá tomarse en cuenta a la persona, su capacidad de cambio, de adaptación y sobre todo su potencial de desarrollo, lo cual requiere generalmente de estrategias educativas para su consecución.
3. Podrá encargarse junto con los responsables directos (jefes inmediatos) de realizar perfiles de puesto adecuados al personal y a la organización, donde se comprendan los requisitos básicos para ocupar el puesto en términos de preparación, capacidades, habilidades, experiencia, etc.
4. Está capacitado además para elaborar políticas de reclutamiento, para la búsqueda, selección y establecimiento de fuentes adecuadas, así como para la aplicación de nuevas estrategias de reclutamiento y evaluación para ésta fase en general.
5. En cuanto a la selección de personal el pedagogo está preparado en las áreas psicológica y logotécnica, que le capacitan para realizar entrevistas, aplicar algunas pruebas psicométricas, analizar la información proporcionada por el candidato y encargarse de verificarla, analizar también la situación de puestos similares en el mercado y por último, mantenerse en contacto con los superiores y la línea para actualizar perfiles de puesto y dar seguimiento a la evolución y el avance logrado por el personal contratado.

b) Inducción, Capacitación y Desarrollo de Personal

Estas secciones comprenden el proceso educativo formal dentro del ámbito laboral, por lo cual el pedagogo es o deberá ser el especialista; de sus funciones podemos llegar a la siguiente síntesis: El pedagogo está ampliamente capacitado para:

- Detectar necesidades de capacitación, de formación humana y en algunos casos profesional en niveles de operarios hasta directivos.
- Diseñar, aplicar y evaluar programas de capacitación y desarrollo para el personal en sus distintos niveles, ya sea para personal de nuevo ingreso o para el que ya formaba parte de la institución.
- Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes en todo el personal de la empresa mediante campañas y estrategias educativas novedosas y adecuadas.
- Ejecutar acciones didácticas relacionadas con la capacitación como son la elaboración y evaluación de programas, la ejecución de algunos de ellos siendo instructor, eligiendo los materiales y apoyos didácticos adecuados, etcétera.
- Determinar junto con los jefes inmediatos y el propio personal, el plan de desarrollo y capacitación especial y personal para cada uno de los empleados (si es posible), a corto y a largo plazo.
- Establecer los objetivos y políticas de inducción, de capacitación y de desarrollo acordes a la organización total.
- Llevar a cabo la planeación, aplicación y evaluación de programas de continuidad.
- Responsabilizarse de las acciones respectivas del área frente a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, formando parte en los casos en que así lo amerite, de las comisiones mixtas de capacitación y registrando o dirigiendo el registro de planes y programas ante esta Institución.

c) Higiene y Seguridad

Si en la empresa no existen las condiciones adecuadas para que exista disponibilidad y por lo tanto, intencionalidad, de sobra se ha dicho que no es posible un aprendizaje, ni una educación. En ello el pedagogo puede colaborar realizando o promoviendo:

- comisiones mixtas de seguridad e higiene;

- manuales informativos con instrucciones para evitar y prevenir accidentes y enfermedades y conservar la higiene en las condiciones de trabajo, así como para evitar las condiciones inseguras del ambiente;
- también podrá instruir y concientizar a los empleados sobre la necesidad e importancia de implantar medidas preventivas y realizar campañas de constante alerta sobre los riesgos existentes.

d) Otras...

- * En las demás áreas de personal como son las de sueldos y salarios, prestaciones, relaciones laborales etc., el pedagogo podrá participar formando parte de un equipo interdisciplinario de especialistas.
- * Proporcionar la asesoría y/o dirección necesaria para una óptima administración de recursos humanos.
- * Participar en la Planeación organizacional ayudando a especificar las funciones y puestos que cada persona puede desempeñar de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y aptitudes.
- * Apoyar el establecimiento de diversas políticas en la empresa: salarios, higiene, seguridad, reclutamiento y selección, capacitación, ocupación del tiempo libre, etc.
- * Contribuir al desarrollo e incremento de la productividad organizacional mejorando la calidad de las relaciones interpersonales entre el personal, fomentando la ayuda mutua, el trabajo en equipo, la integración organizacional, el bienestar personal e institucional, mediante un clima de trabajo adecuado que permita sentirse satisfecho al trabajador y ser agente activo de su propio desarrollo, sin importar que nivel ocupe en la estructura organizacional.

BIBLIOGRAFIA

1. ARIAS GALICIA, Fernando
Administración de Recursos Humanos
Ed. Trillas, México., 1989., 535 p.
2. BEST, John.
Cómo investigar en Educación
Ed. Morata., Madrid, España., 1982., 510 p.
3. CHIAVENATO, Idalberto.
Administración de Recursos Humanos
Ed. Mc. Graw Hill., México., 1990., 518 p.
4. CHRUDEN, Herbert.
Administración de Personal
CECSA., México., 1979., 661 p.
5. COROMINAS, Fernando.
Educar Hoy
Ediciones Palabra., Madrid, España., 1988., 212 p.
6. DAVIS Y NEWSTROM.
El Comportamiento Humano en el Trabajo
Ed. Mc Graw Hill., México., 1989., 608 p.
7. DEBESSE, Maurice y MIALARET, Gastón.
Formación Continua y Educación Permanente.
Oikos-Tau S.A. Ediciones., Barcelona., España., 1986., 336 p.
8. DESSLER, Gary.
Administración de Personal
Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México., 1991., 812 p.
9. FRENCH, Wendell.
Administración de Personal
Ed. Limusa., México., 1986., 656 p.

10. GARCIA HOZ, Victor.
Calidad de Educación. Trabajo y Libertad
Ed. Dossat S.A., Madrid, España., 1982., 124 p.
11. GARCIA HOZ, Victor.
Principios de Pedagogía Sistemática
Ed. Rialp., 11a. edición., Madrid, España., 1985., 694 p.
12. GUZMAN VALDIVIA, I.
Reflexiones sobre la Administración
Ed. Reverté Mexicana., México., 1965., 151 p.
13. LAENG, Mauro.
Vocabulario de Pedagogía
3a. Edición., Ed. Herder., Barcelona, España., 1977., 285 p.
14. LARROYO, Francisco.
Diccionario Porrúa de Pedagogía y Ciencias de la Educación
Ed. Porrúa., México., 1982., 246 p.
15. LUZURIAGA, Lorenzo.
Pedagogía
Ed. Losada., Buenos Aires., Argentina., 1973., 331 p.
16. LLANO CIFUENTES, Carlos.
Análisis de la Acción Directiva
México., Ed. Limusa., 1979., 307 p.
17. LLANO CIFUENTES, Carlos.
El Empresario ante la Responsabilidad y la Motivación
Ed. Mc Graw Hill., México., 1991., 146 p.
18. LLANO CIFUENTES, Carlos.
El Empresario y su Mundo
Ed. Mc Graw Hill., México., 1991., 202 p.
19. MARITAIN, Jacques.
La Educación en este Momento Crucial
Club de Lectores., Buenos Aires, Argentina., 1977., 172 p.
20. MC GREGOR, Douglas.
El Aspecto Humano de las Empresas
Ed. Diana., México., 1982., 237 p.

21. MESSNER, Johannes.
Ética Social, Política y Económica
Ed. Rialp., Madrid, España., 1967., 1575 p.
22. MICHEL, Guillermo.
Aprende a aprender
8va. edición., Ed. Trillas., México., 1983., 112 p.
23. MILLAN PUELLES, Antonio.
Persona Humana y Justicia Social
5a. edición., Ed. Rialp., Madrid, España., 1982., 161 p.
24. MORENO, Juan Manuel.
Historia de la Educación
4a. edición., Ed. Paraninfo., Madrid, España., 1984., 544 p.
25. NERICI, Imedeo G.
Hacia una Didáctica General Dinámica
Ed. Kapelusz., Buenos Aires, Argentina., 1986., 541 p.
26. OLEA, Ismael.
La Formación y Selección de Personal
Ed. Deusto., Bilbao, España., 1969., 142 p.
27. OLIVEROS OTERO.
La Realización Personal en el Trabajo
Ed. EUNSA., Pamplona, España., 1978., 150 p.
28. REYES PONCE, Agustín.
Administración de Empresas (Primera y Segunda Parte)
Ed. Limusa., México., 1989., 189 y 392 p.
29. REYES PONCE, Agustín.
Administración de Personal (Primera parte)
Ed. Limusa., México., 1987., 245 p.
30. REYES PONCE, Agustín.
Administración de Personal (Segunda parte)
Ed. Limusa., México., 1986., 235 p.
31. RIEDEL, Johannes.
La Formación para el Trabajo en la Empresa
Ed. Rialp., Madrid, España., 1965., 161 p.

32. SIKULA, Andrew.
Administración de Personal
Ed. Limusa., México., 1979., 311 p.
33. SILICEO, Alfonso.
Capacitación y Desarrollo de Personal
Ed. Limusa., México., 1983., 152 p.
34. TESTA, G.
Organización y Dirección de Personal
Ed. Deusto., Bilbao, España., 1978., 505 p.
35. TRUEBA URBINA, Jorge, *et al.*
LEY FEDERAL DEL TRABAJO
Ed. Porrúa., México, D.F., 1991.
36. VILLALPANDO, Jose Manuel.
Didáctica de la Pedagogía
UNAM., Dirección General de Publicaciones., México., 1965., 187 p.
37. VON CUBE, Felix.
La Ciencia de la Educación
Ed. Ceac., Barcelona, España., 1981., 192 p.
38. WERTHER, William y DAVIS, Keith.
Administración de Personal y Recursos Humanos
Ed. Mc Graw Hill., México, D.F., 1991., 395 p.

Varios...

- DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, TOMO UNO Y DOS,
SANTILLANA EDICIONES, NUTESA., México., 1987., 1528 p.
- Revista ITSMO., No. 170 y 173.
Editada por Centros Culturales de México., 1987.