



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA

LA INTERVENCIÓN DEL PEDAGOGO EN EL PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LOGRAR EL ÉXITO Y EL
DESARROLLO DE UNA EMPRESA

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

P R E S E N T A :

ELIA NATALY MARTÍNEZ GALVÁN

ASESOR
LIC. RUTH IVONNE GARCÍA DELGADO



CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO D. F. 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

A Dios, por haberme permitido concluir un ciclo más, por escuchar mis oraciones, por darme la oportunidad de compartir este proyecto con mi familia y por estar siempre a mi lado.

A mis padres, por el apoyo y la confianza que han depositado en mí, gracias por las enseñanzas, los consejos y la paciencia que me brindaron para concluir este proyecto.

A mi asesora de tesis, Lic. Ruth Ivonne García Delgado por las atenciones brindadas durante la elaboración de la tesina.

Al Honorable Jurado, Lic. Hilda Patricia Zurita Gutierrez, Lic. Benjamin Heredia Servin, Mtra. Margarita Soto Medina, Dr. Roberto de Jesús Villamil Pérez, por su valiosa cooperación en la presente tesina.

A la Lic. Rocío Osorio, porque gracias a sus enseñanzas, observaciones, dedicación y motivación logré finalizar este proyecto, por ser una segunda asesora y por brindarme su apoyo y amistad.

A Mónica Lizeth Martínez Galván, por impulsarme e insistir en concluir este proyecto, por su apoyo, consejos y regaños los cuales me motivaron a finalizar la presente tesina.

Dedicatorias

A mis padres.

Elias Martínez Hernández: Por ser el mejor padre para mí, por tu amor y confianza, por preocuparte siempre por mi bienestar y felicidad, por darme lo mejor de ti y por el orgullo que me da ser tu hija. Te adoro papito. ¡¡¡Eres mi ídolo!!!

Mané Galván Veloz: Por tu paciencia y consejos, por cuidarme y guiarme, por el ejemplo que me has dado durante toda mi vida, el cual a hecho de mi una mejor persona, gracias por tu apoyo durante todo este proyecto, por tu constante lucha como madre. Te adoro mamá. ¡¡¡Eres una gran mujer!!!

A mi hermana Mónica: Por tus consejos y regaños siempre presentes cuando más lo necesito, por ser una verdadera hermana porque sin tu apoyo no lo hubiera logrado. ¡¡¡Te quiero mucho!!!

A mi hermano Elías: Por tu compañía, cariño y por todos los momentos juntos. ¡¡¡Te quiero mucho hermanito!!!

A todas las personas que de alguna manera me acompañaron y escucharon a lo largo de este proyecto en verdad. ¡¡¡Agradezco su apoyo!!!

ÍNDICE

INTRODUCCIÒN	5
CAPÍTULO I. UNA VISIÓN HISTÓRICA DE LA PEDAGOGÍA Y SU RELACIÓN CON LA EMPRESA.	
I.1 La Edad Antigua y Edad Media	7
I.2 El Renacimiento	9
I.3 El Romanticismo	18
1.4 La Nueva Educación	22
CAPÍTULO II. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.	
II.1 Recursos que integran una organización	29
II.2 Reclutamiento	32
II.3 Selección de Personal	36
CAPÍTULO III. LA PEDAGOGIA COMO UN RECURSO HUMANISTA EN LA EMPRESA.	
III.1 La labor del Pedagogo en el proceso de selección de personal	55
CONCLUSIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	69
SITIOS WEB	71
ANEXOS	72

INTRODUCCIÓN

En cualquier empresa es relevante realizar el proceso de selección de personal, así como realizar cada uno de los procedimientos para el desarrollo satisfactorio del mismo. Lo anterior conducirá a que las empresas se vean beneficiadas en diversos aspectos (económicos, de capacitación, desarrollo, clima laboral, rotación, entre otros.).

El manejo adecuado de un proceso de selección de personal, debe ser llevado cautelosamente de manera profesional y sobre todo con personal altamente capacitado, puesto que la mayoría de las personas responsables del proceso, no están del todo inmersas en el área y se limitan a cuestionamientos repetitivos (cuestión que observe en una empresa donde realicé practicas profesionales) esto es, se cuestiona al candidato para el puesto acerca de los datos que vienen descritos en la solicitud de empleo y/o currículum, haciendo el proceso poco productivo, tedioso y monótono.

Cuando lo ideal es hacer una lectura previa del currículum vitae y ahondar en temas que son significativos o de interés para el puesto y, posteriormente, discutir puntos desconocidos pero a la vez de gran relevancia para conocer más ampliamente al candidato en diferentes aspectos (profesionales, familiares, intereses, metas.); permitiendo así, que el proceso de selección sea más rápido, eficaz y productivo en cuanto a lo que se busca del candidato y lo que éste ofrece a la empresa, evitando rotación de personal o la contratación de una persona que no cumpla con lo requerido para el puesto.

El proceso de selección de personal no se debe subestimar para ninguna empresa por pequeña que esta sea, ya que tanto el candidato como la misma empresa deben tener claro el perfil que se requiere cubrir para que posteriormente se realicen satisfactoriamente las funciones laborales a desempeñar; lo que tiene una doble intención, por una parte obtener un buen empleado y por otra que éste desarrolle sus conocimientos y habilidades de manera óptima, es decir, que logre una realización personal y profesional dentro del ámbito laboral.

Dicho lo anterior resulta necesaria la intervención del pedagogo en este ámbito ya que éste cuenta con estrategias y herramientas adecuadas tanto para detectar las necesidades de capacitación, como para evaluar, formar, desarrollar programas y orientar optimizando el desarrollo de empleados y de la misma empresa; con el objetivo de potencializar la labor de los empleados logrando un desarrollo profesional. Es por ello que la intervención del pedagogo en la empresa es determinante, de lo contrario, dicho proceso será ineficiente, con seguridad aparecerán síntomas que pondrán en riesgo el desarrollo y crecimiento de la empresa, lo cual conduce a rotación de personal, deserción, clima laboral afectado, aumentos de costo en capacitación y adiestramiento, ineficiencia en el trabajo, entre otros.

El presente trabajo pretende ser un apoyo acerca de cómo llevar a cabo un adecuado proceso de selección de personal, destacando la importancia de la labor pedagógica en el ámbito empresarial. Además de recalcar que para manejar dicho proceso se necesita contar con un adiestramiento previo, el cual incluye forzosamente una capacitación profesional en áreas que implican el estudio del comportamiento humano a nivel intelectual y emocional como lo es la Pedagogía.

Cabe señalar que esta tesina nace de la experiencia personal en la búsqueda de empleo en donde grandes y reconocidas empresas carecen de preparación básica en cuanto al proceso de selección de personal se refiere y se realiza de forma ineficiente. Los candidatos son (somos) tratados de forma hostil, sin una atención mínima como lo es el saludo, mucho menos se muestra interés por las habilidades, inquietudes o necesidades, todo se hace de forma mecánica, aprisa haciendo referencia al sueldo, al horario y a lo que por ley te corresponde.

Por ello tuve la inquietud de delinear paso a paso cada uno de los procedimientos que conlleva un adecuado proceso de selección de personal, empezando desde el reclutamiento, poniendo énfasis en que todo aquel que trate directamente con personas en la empresa debe tener una formación que le permita

ver al hombre no sólo como una “pieza mas” en la agrupación sino como una persona potencial que gracias a su dedicación y esfuerzo logrará de manera conjunta las metas y objetivos de la misma.

Este documento, tiene la finalidad, de destacar los lineamientos que deben llevarse a cabo en todo proceso de selección de personal, subrayando la importancia de la intervención pedagógica en una empresa, con el propósito de ser una herramienta de apoyo para todo aquel que esté inmerso en el área de recursos humanos, con el objetivo que dicho proceso se realice de manera eficaz y determinar el impacto que éste causa para el desarrollo productivo de cualquier empresa.

En el primer capítulo, *Una retrovisión histórica de la Pedagogía y su relación con la empresa*, se revisarán algunos filósofos humanistas destacando la importancia (preocupación que ya existía desde tiempo atrás) de que el hombre se desarrolló satisfactoriamente en cualquier ambiente y en este caso en su ambiente profesional. Además de definir qué es el pedagogo y la Pedagogía humanista y porqué la necesidad de los mismos dentro de una empresa.

El segundo capítulo *Reclutamiento y Selección de Personal*, tiene el propósito de definir algunos conceptos relacionados con el proceso de selección de personal para posteriormente centrar la atención en qué hay antes de dicho proceso, ya que esto es uno de los primeros aspectos que definen qué tipo de candidatos se presentarán para realizar la selección. Se describirán los procedimientos que se consideran adecuados para atraer a candidatos calificados al puesto.

Asimismo se detallaron los pasos estructurados y definidos de todo proceso de selección de personal, los cuales se deben llevar a cabo de forma ordenada y con un enlace entre sí. Al mismo tiempo, se hicieron algunas recomendaciones para no hacer el proceso repetitivo y/o tedioso, tanto para el candidato como para el seleccionador, logrando con lo anterior un proceso de selección personal eficiente.

Por último, en el tercer capítulo, *La Pedagogía como un recurso humanista en la empresa*, se destacó la importancia de la labor del Pedagogo en el área de recursos humanos como profesional preocupado en optimizar a los individuos de una empresa; a través de su desarrollo integral como hombre; fomentando la participación, integración y crecimiento laboral y personal. Por lo tanto, se describieron algunas actividades que desempeña en una empresa con el objetivo de hacer más eficiente el proceso de selección personal, haciendo énfasis en los conocimientos y habilidades con las que cuenta el Pedagogo para incursionar en el ámbito empresarial y así lograr el éxito y desarrollo empresarial.

CAPÍTULO I

**UNA VISIÓN HISTÓRICA DE LA PEDAGOGÍA Y SU
RELACIÓN CON LA EMPRESA**

La Pedagogía es una ciencia multidisciplinaria, su preocupación fundamental es la formación del hombre, entendiendo formación en la parte educativa y empresarial. El hombre necesita una educación humana (formada en valores universales), donde pueda desenvolverse como lo que es: un hombre y no sólo como un factor de producción que se limita atender órdenes y trabajar de manera mecánica y autoritaria.

Es ahí donde la Pedagogía entra en acción, valorando la individualidad de cada persona como única, interactuando y valorizando sus aptitudes y habilidades, respetando sus valores y proyectos; lo cual le permitirá un desenvolvimiento integro dentro de cualquier institución y más específicamente dentro de la empresa.

Una Pedagogía Humanista se fundamenta en la preocupación por el hombre, reconociéndolo como ser racional, donde su objetivo principal es formar personas democráticas, responsables y autónomas, es decir, fortalecer al educando en su actividad ética y social, es aquí donde el pedagogo -como formador de la persona humana y a través de diversas técnicas- se preocupará y ocupará por detectar las necesidades del hombre en la empresa empleando herramientas que le permitan potencializar la actividad humana y social. Por lo tanto, se retoman algunos filósofos que reconocen la importancia del quehacer humano iniciando desde la Edad Antigua hasta la actualidad.

I.1 LA EDAD ANTIGUA Y EDAD MEDIA

Aristóteles en Abbagnano, reconoce a la educación como una actividad propia del ser humano debido a que el intelecto es exclusivo del hombre, todas las ciencias como lo es la Pedagogía se deben identificar con la realidad, es por ello, que el pedagogo acompaña al individuo en el desarrollo de su intelecto, reconociendo a éste – según Aristóteles – con la capacidad de discernir y elegir libremente sus propias decisiones a través de la razón sin dejar a un lado la ética humana.

Para Aristóteles la felicidad es la realización del trabajo humano, es por ello, que en la elección de su trabajo el hombre busca una realización personal y profesional, así como un espacio donde surjan satisfacciones positivas.

Es así como la Pedagogía para Aristóteles debe “identificar las virtudes humanas como son: la libertad, la humildad y la justicia, virtudes que sólo posee el ser humano”¹ y que de cierta forma lo conducen a forjarse una ética, la cual se ve reflejada en la vida social y laboral del hombre, lo que le permitirá un efectivo desenvolvimiento con sus semejantes dentro de cualquier ámbito social como lo es la empresa.

En contraste, San Agustín considera “las virtudes del individuo como propias, específicamente la memoria, la inteligencia y la voluntad. Su filosofía educativa se basa en el eterno cuestionamiento del hombre sobre el mundo a fin de encontrar una respuesta positiva que lo ayude a vivir y convivir en armonía”². El papel fundamental del pedagogo es, de acuerdo con San Agustín y Aristóteles, encauzar al hombre a desarrollar sus conocimientos, es decir, encaminarlo a explotar su razón y como parte del proceso de selección de personal, identificar los diferentes niveles del intelecto del aspirante para lograr que el trabajo sea fuente de felicidad.

Un ejemplo de lo anterior es que el aspirante al puesto puede contar con ciertas capacidades para desempeñar eficazmente su trabajo y ser colocado en determinada área, pero si no existió un estudio previo de sus intereses, habilidades, necesidades personales y sociales es probable que existan carencias que le hagan desertar del puesto, para evitar esto, el pedagogo debe estar capacitado para identificar las cualidades, intereses y grado de conocimiento del aspirante, para así colocarlo en el lugar idóneo que le permita un desarrollo armónico, social y humano

¹ Abbagnano, A. Visalberghi. *Historia de la pedagogía*. Edit. Fondo de Cultura Económica. México 2008 p. 145.

² *Ibid.*, p. 189

pues es de gran importancia verificar que exista una identificación entre empresa y personal para llegar según los filósofos antes citados, a la felicidad.

En la Edad Media la educación fue dirigida para el desarrollo del hombre y para responder a sus necesidades laborales con el fin de instruir en aspectos prácticos que sirvieran para el desarrollo social. Algo similar pasa en la empresa donde al recibir a un candidato uno de los aspectos fundamentales que se buscan es que exista fidelidad y permanencia dentro de la misma, es decir, que el nuevo integrante “se ponga la camiseta de la empresa”, para lo cual el candidato debe sentirse acogido en un entorno que le permita impulsar sus conocimientos y le brinde un crecimiento laboral y personal donde el ser humano sea tomado en cuenta como tal, por ello es necesaria la intervención del pedagogo debido a la visión global que éste tiene del hombre como miembro de una organización donde no sólo es visto como factor productivo sino como persona integral, capaz de desarrollarse (por medio de técnicas y métodos pedagógicos) efectivamente, ofreciendo a la empresa esa fidelidad de la que ya se hablaba en la Edad Media.

I.2 EL RENACIMIENTO

El Humanismo surge en el Renacimiento, es una época donde la palabra *renacer* “adquiere un sentido terrenal y mundano: es una renovación del hombre en sus capacidades y sus poderes, en su religión, arte, filosofía y vida asociada es la *reforma* del hombre y su mundo”³ es decir, es una época donde se reconoce al hombre por el hombre tomando en cuenta ciertos valores como son: justicia, libertad política, verdad, independencia todo esto para el progreso político; estos valores que son tomados por la moderna civilización occidental promueven un hombre activo y dedicado al progreso.

³ *Ibid*, p. 202.

El hombre del Renacimiento busca a través de la antigüedad clásica retomar aspectos que se quedaron en el olvido para fundirlos con los nuevos y así llegar a un progreso hombre – ciencia. “El movimiento humanista nace como una crítica a la cultura medieval, por lo tanto, el Humanismo es un nuevo tipo de cultura que se preocupa por la formación espiritual del hombre culto, proclamándose la autonomía e importancia de las artes. Su ideal es una formación humana integral, sin memorizaciones absurdas, al hombre se le debía enseñar artes, poesía, filosofía y ciencia para renovarlo y liberarlo del medievo”⁴.

“El humanismo es la doctrina, el movimiento cultural y la actitud de basar la formación humana en todo aquello que al hombre lo hace más "humano", pretendiendo educarlo según un ideal de hombre que acerque a éste lo más posible al hombre ideal”⁵. El humanismo pues, pretende sintetizar todo aquello que constituye "lo esencial humano", haciendo que configure al hombre en su entendimiento, en su voluntad, en sus sentimientos, en sus gustos, en sus tendencias y en sus preferencias.

Lo que busca el Humanismo es que mediante una educación libre y democrática exista un progreso entre sociedad – hombre, “a la actitud humanística la caracteriza (...) una nueva conciencia histórica, ante la cual el hombre no es ya expresión estática de una especie inmutable, sino progresiva construcción histórica que se cumple mediante el progreso y la educación”⁶. Los humanistas insisten en ciertos valores como: libertad, dignidad y autonomía ante el mundo y Dios, es decir, un hombre activo sin perderse en contemplaciones divinas.

En la visión de los Humanistas, el pedagogo dentro de una empresa ve al hombre en su totalidad, donde sabemos que el placer de desarrollarse efectivamente en su área de trabajo (es decir ser útil y ser tomado en cuenta) lo impulsa, dándole

⁴ *Ibid.*, p. 190

⁵ www.uned.es

⁶ Abbagnano. *Op. cit.* p. 202

una libertad de pensamiento lo cual le brinda un bienestar personal al igual que satisface las necesidades de la empresa; ya que según Lorenzo Valla: “ Todas las cosas persiguen la utilidad y útil es aquello que produce placer”⁷ esto es, el hombre es la revaloración del placer.

Por otro lado, Bacon refiere una técnica de construcción de instrumentos útiles para el hombre en el método científico; siguiendo la concepción de Bacon y retomándola dentro de la empresa, se considera que el pedagogo construye instrumentos que sirvan de apoyo para el crecimiento humano de los empleados y de la misma empresa como son: instrumentos de evaluación, manuales operativos, talleres, cursos y diversas actividades para el crecimiento institucional e individual, todo esto con el objetivo de llegar a una meta. Por ello el pedagogo auxilia al personal detectando sus necesidades por medio de la observación, experiencia y evaluación para posteriormente recurrir a métodos pertinentes que permitan el crecimiento profesional del personal.

“Bacon señaló a la humanidad un ideal de fraternidad y de trabajo en armonía”⁸, lo anterior nos sugiere un interés por el bienestar y compañerismo entre los seres humanos en su ambiente de trabajo que ya desde Aristóteles se buscaba, debido a que es el único camino para forjar en el hombre interés y crecimiento en lo profesional y hasta en lo personal, es por esto, que el pedagogo auxiliado por otras disciplinas busca en el proceso de selección de personal el candidato adecuado para la empresa pero también examina que este candidato se identifique y encaje con ella, encontrando esa conexión empresa-personal, potencializando las capacidades del ser humano, siempre preocupado por el bienestar y fortalecimiento humano lo que conducirá a un factor de crecimiento recíproco ya que si se tienen empleados satisfecho con su labor, capacitados y motivados se obtendrá una empresa organizada y productiva.

⁷ Lorenzo Valla citado en Abbagnano *Op. cit.*, p. 205

⁸ Abbagnano *Op. cit.*, p. 287

Siguiendo con los filósofos humanistas, nos encontramos que Descartes, alude a un bien supremo en el hombre y este bien supremo se refiere a “conservar la salud”, y para alcanzarlo es necesario que el hombre se valga de instrumentos para disfrutar su trabajo evitando cualquier acto que le desgaste y le impida conservar dicho bien. Para dicho pensador el punto culminante de la moral es cuando se elige “la ocupación a la cual se va a dedicar la vida”⁹ porque esta elección contribuirá a beneficiar a la humanidad.

Lo anterior se identifica con la pedagogía ya que dentro del perfil del pedagogo uno de sus compromisos es formar al individuo tanto en el ámbito institucional (escolar) como en la formación laboral para el desarrollo y transformación de la sociedad. Recordando que el pedagogo es el guía u orientador de las personas que se desenvuelven en una empresa para el progreso de la misma procurando las necesidades humanas y sociales de todo el personal.

Ahora bien, Lutero hace referencia al trabajo, diciendo que éste debe generar la dignidad de la empresa y del hombre con métodos adecuados, a esta concepción se le une Comenio diciendo que el método utilizado en el trabajo es el inadecuado ya que el individuo lo único que espera es la hora de salida para escapar de sus actividades laborales.

En el mundo laboral por desgracia ocurre con frecuencia esto último, donde en vez de realizar las actividades de manera agradable y con interés, el empleado se siente atrapado y sometido viendo al trabajo como un sacrificio diario para sobrevivir y ¿por qué es esto?, porque en algunas ocasiones no existe ninguna relación con la empresa a la que día a día se asiste y en la que se pasa la mayor parte del tiempo; porque no se conoce a los compañeros de trabajo; porque no se está en el área que corresponde, es decir, el personal se siente incapaz o incompleto debido a la falta de orientación y/o capacitación.

⁹ *Ibid.* p. 297.

Dicha problemática es precisamente el área que compete al pedagogo en cuanto al proceso de selección de personal se refiere, pues no sólo fija la atención en la parte psicológica o productiva del individuo, también se preocupa por rescatar la parte humana de la empresa al ver al ser humano en su complejidad para situarlo en el área adecuada a su perfil, donde pueda desarrollar libremente sus conocimientos, habilidades y competencias realizando su labor gratamente, sintiéndose útil y buscando mayor crecimiento dentro de un ambiente agradable donde exista una orientación/guía y primordialmente una preocupación por el personal.

Como se ha visto desde épocas atrás ya existe la preocupación por modificar los métodos pedagógicos, es decir, “renovar la educación: para respetar de veras la dignidad del hombre, urgía que cada hombre se convirtiera en dueño y señor de la nueva realidad cultural y económica para poder reconocer al hombre como *microcosmos* era necesario ponerlo en condiciones de aferrar de verdad sus relaciones con un *cosmos* que había mudado radicalmente de fisonomía”¹⁰

Comenio ve a el hombre como un ser con capacidades guardadas que solo necesita de un guía para desarrollar plenamente sus capacidades ligando su concepción a la empresa se puede decir que esa guía del que habla Comenio es el pedagogo el cual logrará una mejora empresarial, obteniendo mayor rendimiento por lo tanto no queda más que decir la educación es el único medio para lograr el desenvolvimiento eficaz de cualquier individuo impulsándolo a ser un hombre autónomo, creativo y libre.

Respecto a la planeación didáctica que Comenio refiere en su Didáctica Magna, ésta es considerada como: “el orden de la enseñanza”, llevándolo al ámbito empresarial se vuelve indiscutible que exista dicha planeación; tarea que corresponde exclusivamente a los pedagogos ya que por medio de su formación y sus estrategias (dirigidas a gestionar al personal), se convierte en el profesional

¹⁰ *Ibid.* p. 300.

idóneo para realizarla, teniendo en mente el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.

Comenio, buscaba la unificación de los hombres, educando a la humanidad , lo anterior se vuelve necesario en cualquier ámbito social y en este caso en la empresa porque si no existe una relación cordial y una comunicación entre todos los miembros de ella jamás se llegará a esa unificación que nombra Comenio en sus escritos.

Por ello es necesario tener presente que en la empresa el centro de atención deben ser las personas que laboran ahí ya que éstas son las que ponen en movimiento a la empresa porque como menciona Comenio, el hombre es armonía y siempre intenta alcanzarla y el trabajo debe favorecerla para lograr un hombre pleno, por ello la importancia que se tomen en cuenta sus necesidades e intereses. El pedagogo en el proceso de selección de personal, debe estudiar a cada candidato para así reconocer si éste responde a las necesidades de la empresa y viceversa viendo al personal como miembro de su institución social, a la par debe favorecer el ambiente armónico para que el personal se vea beneficiado en su quehacer cotidiano.

Siguiendo a Comenio, el pedagogo bajo su formación humanista se preocupa por el bienestar, entendimiento del hombre proporcionándole “su mano” para guiarlo e instruirlo por medio de ejemplos claros, sin castigos o humillaciones, educar hombres justos y con dignidad, donde el hombre se vuelva investigador de las cosas: “es necesario que al hombre se le prepare para adquirir un conocimiento verdadero y sólido, no falso y superficial”¹¹.

¹¹ Comenio Juan Amós. Didáctica Magna. Ed. Porrúa México 18ª edición. México 2008. p. 41

Comenio plantea que no podemos asegurar que algo es inaccesible para el hombre sino revisamos el método que se usa debido a que éste puede ser el obstáculo que impide el desarrollo del hombre.

Relacionando lo anterior al ámbito empresarial y enfocándolo al proceso de selección de personal, se puede decir que algunas veces el problema de un personal ineficiente o una inadecuada selección son consecuencias de no elegir el método más eficaz para llevar a cabo dicho proceso, ya sea por desconocimiento del procedimiento o los pasos que se deben seguir los cuales son indispensables para conseguir el personal idóneo para la empresa.

Para Spinoza un estado bien organizado es capaz de promover leyes para que el hombre encuentre su libertad y crear instituciones racionales que protejan al individuo contra la injusticia, esta idea también debe reflejarse en la empresa como institución social que necesita de ciertas “leyes” para obtener una institución ordenada e integra, es por esto que “ la exigencia educativa es omnipresente se reconoce la función pedagógica como la más alta, y se fomentan los métodos naturales de educación. Los *espíritus* no se someten con violencia sino con el amor y la generosidad, se rechaza toda pedantería moralista, y se juzga severamente todo abuso de autoridad”¹².

Siguiendo con Rousseau “uno de los más ilustres representantes del siglo de las luces por su fe en la razón y su amor a las ideas y su afición a las discusiones, inaugura una nueva era por su culto del instinto, el sentimiento individual por su pasión por la naturaleza, su ideal de la vida sencilla de bondad natural, su desden hacia las formas sociales y las tradicionales sujeciones y su moral del sentimiento o del corazón. Su valentía para decir todo cuanto pensaba y darse y exponerse por entero (...) dieron profundas resonancias a los espíritus”.¹³

¹² Abbagnano. *Op cit.* p. 331.

¹³ Rousseau, Juan Jacobo. *Emilio o de la Educación* Edit. Porrúa. Décimo Octava edición. México 2007 p. XXI.

Con Rousseau se reconoce al hombre con personalidad, donde el camino para llegar a ser un hombre integral es la educación, solo por medio de ésta se puede formar a hombres libres, democráticos y justos en su actividad. Para él, el educador deja que los hombres se desenvuelvan con libertad con el objetivo de que sean hombres indagadores de su propio conocimiento, por lo que el educador, se vuelve una guía un formador que acompaña y nutre el conocimiento que ve con humildad y respeto las inquietudes del ser humano, para que exista un verdadera formación según Rousseau, el hombre debe estar interesado en adquirir la educación, identificándola como un medio para conocer la utilidad de las cosas.

Se debe respetar la particularidad de cada hombre, eligiendo métodos pertinentes para su desarrollo, teniendo en cuenta que el ser humano debe saber relacionarse en su entorno social en un ambiente de justicia conociendo sus derechos y obligaciones como tal, este es uno de los aspectos que el pedagogo de manera interdisciplinaria busca que se logre dentro de la empresa ya que este es uno de los primeros pasos que darán como resultado la obtención de una institución integrada.

Rousseau dice que “el hombre quiere crear, imitar, dar señales de actividad y potencia”¹⁴ por ello debe existir un sentido de pertenencia al trabajo en el cual el hombre sienta que es parte de una actividad y/o institución, donde ya a gastado tiempo, fuerzas en fin se a entregado sin reservas. Siguiendo con este sentido de “pertenencia” según Rousseau, se puede decir que al personal de la empresa le pertenece dicha institución, debido a que gracias al esfuerzo y dedicación de cada uno de las personas que laboran ahí, la empresa crece, se desarrolla y logra sus objetivos, por ello la importancia de todo el personal y de que éste sea valorado ya que solo con sus aportaciones se alcanzan las metas y se engrandecen las instituciones.

¹⁴ Rousseau, *Op cit.* p. 70

“En la sociedad humana el hombre es el mayor instrumento del hombre, el más sabio es el que mejor se vale de este instrumento”¹⁵, tomando esta concepción de Rousseau y remontándola a la empresa, se considera, la importancia de fomentar por medio de talleres, cursos entre otras el trabajo en equipo en la empresa, para que por medio de las aportaciones y propuestas del grupo se obtengan mejores resultados ya sea en acciones para mejorar el proceso de selección de personal o para lograr las metas establecidas por la empresa.

En la obra de *Emilio*, Rousseau menciona la diferencia que existe en ocuparse y el ser apto para una actividad, “muchas diferencias hay de apasionarse por una ocupación a ser apto para ella. Más sagaces observaciones de lo que se piensa son necesarias para conocer la verdadera habilidad y gusto del hombre”.¹⁶ Lo anterior es una de las funciones que realiza el pedagogo en el proceso de selección de personal, estudiando, observando, y analizando las habilidades, destrezas y conocimientos de los posibles candidatos a la vacante teniendo la oportunidad de seleccionarlo y colocarlo en un puesto adecuado a sus aptitudes y necesidades.

Como vemos Rousseau dejó una huella en su quehacer pedagógico ya que para él “ya no es la razón el criterio supremo sino el sentimiento.¹⁷”, los sentimientos favorecen el llegar a la felicidad, respetando siempre al prójimo y valorando al hombre como ser individual con capacidades extraordinarias para desenvolverse dentro de la sociedad, con inquietudes que le impulsen hacer un hombre indagador y descubrir así su propio conocimiento; por el contrario si la empresa solo se limita a dar órdenes para ser acatadas entonces estaríamos de acuerdo con lo que menciona, referente a la obligación “como no ve para qué sirve lo que le mandan, lo atribuye a antojo, a intención de atormentarle y se enfurece”¹⁸. En la empresa este enojo se ve reflejado en la falta de rendimiento, desempeño, desinterés, mentiroso y negativo mostrando inconformidad en su actividad laboral.

¹⁵ *Ibid* p. 170

¹⁶ *Ibid* p. 184

¹⁷ Abbagnano, *Op.cit.* p.389.

¹⁸ Rousseau. *Op.cit.* p 200

Por otro lado Kant dice que para educar se debe pensar en formar a hombres preocupados por el bienestar universal, además afirma que: “el hombre no puede convertirse en verdadero hombre sino mediante la educación; él es lo que ésta lo hace”¹⁹. Por ello la empresa debe ser un entorno donde se desarrolle un verdadero hombre prospero. Reconoce la importancia de la intervención educativa en cualquier entorno social donde es básico formar hombres morales libres de elegir “puesto que el verdadero rasgo característico de la humanidad respecto de la animalidad no es el grado de inteligencia, sino la capacidad de imponerse una ley moral”²⁰, hombres autónomos regidos por leyes que les inculquen el deber ser con libertad de elegir y tomar decisiones preocupados por su ambiente social.

La empresa debe ser un espacio donde el hombre tenga la libertad de elegir y tomar decisiones para un bienestar social y empresarial. El pedagogo debe vigilar que se logre el objetivo de la empresa

Kant dice que el hombre debe aprender a trabajar debido a que éste tiene la necesidad de ser útil y ocuparse, rescata el concepto de dignidad siempre viendo a la educación como fuente de progreso humano (realidad objetiva que debe considerar la empresa y el pedagogo como responsable al buscar las estrategias necesarias para el progreso humano y empresarial).

I.3 EL ROMANTICISMO

En la época del Romanticismo donde surgen interconexiones o redes económicas, políticas, culturales y con ello surge el nacionalismo, capitalismo e industrialismo que de cierta forma son los antecedentes empresariales porque por una parte el capitalismo promovió la creación de grandiosas empresas y por la otra el

¹⁹ Abbagnano, *Op. cit.* p.426.

²⁰ *Ibid.* p. 427.

industrialismo “se afirma bajo la enseña de ganancia individual”²¹ donde hay una explotación de personal.

El Romanticismo como movimiento cultural rescata la importancia del ser humano con personalidad individual, donde el hombre por medio de su individualidad crea y se libera volviéndose un ser potencialmente autónomo logrando igualdad entre la humanidad dejando de lado el individualismo asocial. En la empresa cada hombre tiene su individualidad pero no debe verse a ésta como un aspecto negativo sino como una virtud con la cual a través de ella pueda proponer y participar en proyectos y actividades donde cada persona aporte algo de su individualidad a la empresa fomentando así la integración de los empleados y las ideas nuevas que impulsen el desarrollo laboral.

Es por esto que el pedagogo en su intervención en el proceso de selección de personal, busca que los candidatos cuenten con esa “individualidad” que menciona el Romanticismo, es decir, busca entre los candidatos personas que sean capaces de aportar a la empresa ideas y técnicas, busca personas creativas que gusten de trabajar en equipo, tomen decisiones en general que hagan aportaciones significativas, favoreciendo a la empresa en lo productivo y a la par reconociendo al individuo como una persona inteligente, capaz, lleno de ideas y libre de tomar decisiones.

“Para que haya un verdadero progreso educativo es necesario alentar la iniciativa de los individuos y grupos”²², ésta es una característica ideal de las empresas donde se debe potencializar al individuo para que se desarrolle. El pedagogo por medio de cursos, talleres, capacitación e instrucción busca el crecimiento productivo de la empresa y potencializar a todo el personal de la misma, proporcionando herramientas que permitan la unificación del personal con el objetivo

²¹ *Ibid* p. 434

²² *Ibid* p. 441

de fomentar la integración y participación de cada miembro de la empresa para que por medio del trabajo en equipo lleguen a las metas establecidas por ella.

Hegel la máxima personalidad del idealismo romántico, manifiesta la idea de un “deber ser” en las instituciones, donde exista una formación espiritual. Para él la Pedagogía tiene por objeto: “El proceso mediante el cual el espiritual individual se eleva hacia la autoconciencia”²³, esto se refiere a que él ve al proceso pedagógico como una proyección de la historia de la civilización.

Pestalozzi en sus obras educativas destacaba ya la importancia del trabajo para aprender realizando diversas actividades, decía que la educación encamina a la autonomía de la vida moral aceptando vínculos sociales sobre el imperativo del deber. Esta situación se refleja día a día en la empresa debido a que el personal establece vínculos sociales dentro de ella.

La función del pedagogo según Pestalozzi es encaminar al hombre que busca el bien, encontrar en él fuerzas (de corazón, mente y mano) que le permitan decir: yo quiero, yo puedo, estimulándolo para que logre sus objetivos, rechazando toda clase de verbalismo “ son las acciones las que instruyen al hombre, las que le dan consuelo, ¡basta de palabras!”²⁴, Pestalozzi se inclina por la acción para impulsar al hombre a la búsqueda del conocimiento y ve en la educación, el camino para llegar a la autonomía.

“Sentimiento, intelecto y gusto constructivo practico son para Pestalozzi los resortes fundamentales de nuestra acción. Estos resortes, al integrarse armoniosamente, determinan todos y cada uno de nuestros hábitos virtuosos; pero esta integración sólo se puede conseguir mediante una educación que se realice equilibradamente en su aspecto intelectual, ético e industrial”²⁵. Por lo que ni la

²³ *Ibid* p. 462

²⁴ *Ibid* p. 468

²⁵ *Ibid* p. 471

educación intelectual o industrial puede estar completa sino se ha educado a la par los sentimientos y las aptitudes prácticas, Pestalozzi acentuaba siempre la importancia de los valores afectivos en la educación.

Por otra parte Fröbel identifica que el hombre considera al trabajo como: “Una actividad de laboriosidad un concepto exterior, completamente falso, y por lo mismo, muerto e inconsciente que no despierta ni alimenta la vida, ni tanto menos lleva en sí un germen de vida, y que por lo tanto pesa, oprime, humilla y estorba”²⁶. Lo anterior es lo que sucede cuando el trabajo sólo tiene como fin producir sin que se respete al hombre, se reconozca y se trate como miembro esencial de una organización, por ello la importancia de que sea tratado con justicia y libertad brindándole una satisfacción personal como ser humano.

Otro de los grandes filósofos que ejerció gran influencia sobre la praxis educativa y mostró siempre un gran interés en la defensa de valores como: democracia, justicia e igualdad fue John Dewey. Para él la educación: “es el método fundamental del progreso y la acción social y el maestro al enseñar no sólo educa individuos sino que contribuye a formar una vida social justa”²⁷. Es decir que la educación debe asumir un carácter social, donde las instituciones, se organicen como una comunidad, los individuos participen e interactúen colectivamente y exista un ambiente de vida y trabajo.

Para Dewey el método científico se debe aplicar al campo de los problemas humanos “el método científico... es el método de la comunicación, de la tolerancia, de la apertura mental, de la prontitud a reconocer el propio error,... de la disposición a comprender las ideas ajenas sin imponer las propias”²⁸.

²⁶ *Ibid* p. 485

²⁷ *Ibid* p. 644

²⁸ *Ibid* p. 645

Es decir existe un desequilibrio entre progreso científico y ciencias humanas que ocasionan que se genere desigualdad entre la sociedad y el único medio para solucionar lo anterior según Dewey es: “llevar el método científico al campo de los problemas humanos”²⁹. Se debe formar a un hombre capaz de investigar, de resolver problemas que se le presenten, así como impulsarlo a ser un hombre creativo libre autónomo y sociable.

En esta misma época Kildpatrick, pedagogo preocupado por la educación progresiva, hace aportaciones y destaca la importancia de la acción cooperativa y social en cualquier institución para fomentar la integración y respeto mutuo entre personas. Su pedagogía se preocupa por promover la convivencia democrática del ser humano, esta cuestión es una de las cosas que el pedagogo busca dentro de la empresa ya que como se a enfatizado a lo largo de este capitulo es esa integración, respeto y reconocimiento del valor humano lo que hace falta en las instituciones, factor que se deja en último termino pero que en realidad es uno de los primeros aspectos que debe considerar toda empresa.

I.4 LA NUEVA EDUCACIÓN

En la época que fue llamada “la nueva educación” hubo renovaciones pedagógicas, por una parte aparece la escuela del trabajo educativo que se manejaba bajo el criterio de utilidad. Kerschensteiner uno de los personajes que hizo aportaciones pedagógicas fundando su pedagogía en el concepto de trabajo educativo, afirmaba que “el camino hacia el hombre ideal pasa sólo a través del hombre útil”³⁰, es decir Kerschensteiner veía en el trabajo el ejercicio para formar ciudadanos útiles transmitiendo a la par valores morales.

²⁹ *Idem*

³⁰ Abbagnano, *Op. cit.* p. 662

En esta época se veía a las escuelas como una comunidad, donde uno de los factores predominantes era el trabajo en equipo, para formar individuos con capacidad de desarrollarse con sus semejantes, interactuando y proponiendo siempre respetando la opinión de todos, individuos autónomos capaces de tomar decisiones y por tanto hombres activos en su quehacer.

Surgen las escuelas Montesorianas, que se fundan en una autoeducación para que el individuo descubra e investigue su propio conocimiento en un ambiente libre y autónomo, donde el formador funge como un coordinador que dirige las actividades.

Por otra parte Declory, siguiendo a Dewey, “ abogó porque se adoptarán en la enseñanza las técnicas de medición psicológica (*test* de inteligencia y carácter)”³¹ , éstos *test* actualmente son utilizados en las empresas con el objetivo de ahondar en el perfil del candidato sirven de herramienta para obtener resultados más concretos y precisos por otra parte Declory alude acerca de que todo interés va ligado a una necesidad y entre estas necesidades esta la del trabajo, actuar, recrearse y mejorarse como ser humano; lo anterior refleja la preocupación por el hombre en el trabajo aspecto que desde tiempo atrás a preocupado a los filósofos y pedagogos, los cuales buscan alternativas para el bienestar y convivencia humana. También en esta época surge la preocupación de que la persona se forme individualmente así como cultivar en la educación el aspecto social.

Los filósofos antes mencionados nos sirven como antecedente para comprender el valor trascendental del humanismo como transformador de la historia, ya sea en lo social, lo familiar, lo educativo y lo laboral. Filósofos preocupados por el desarrollo y crecimiento intelectual y personal del hombre, cuestión que actualmente sigue siendo un factor determinante para el crecimiento y éxito en cualquier institución, por ello la importancia de que la empresa aparte de su incremento

³¹ *Ibid* p. 669.

productivo no deje de lado la parte humanista, debido a que lo anterior incrementará el éxito empresarial.

En términos generales, el pedagogo debe formar al personal de la empresa, guiándolo y coordinándolo en actividades que fortalezcan el desarrollo humano y por ende el desarrollo empresarial, debido a que cuenta con las herramientas y habilidades para manejar, organizar y seleccionar de manera efectiva a los miembros de una organización estimulándolos y guiándolos en su quehacer profesional. Por lo cual el pedagogo es uno de los integrantes esenciales dentro del departamento de recursos humanos y del proceso de selección de personal; donde su máxima preocupación es potencializar (por medio de técnicas y estrategias pedagógicas) el progreso de los individuos, es por ello, que en cualquier institución la intervención pedagógica se vuelve indiscutible debido a que la formación del hombre es necesaria y permanente donde la educación (medio más humanizador de la sociedad) es el único medio para lograr un crecimiento y evolución social.

Por ello en el siguiente capítulo, se considera al proceso de selección de personal, para reconocer la importancia que tiene el pedagogo en dicho proceso, enfatizando que el departamento de recursos humanos en una empresa, es un área central para lograr el crecimiento tanto de los empleados como de la misma organización, recordando que dentro de ésta se debe apoyar al empleado para formarlo como individuo creativo, participativo y emprendedor.

CAPÍTULO II

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Antes de todo proceso de selección de personal existen factores que confluyen para la contratación idónea de los futuros empleados de una empresa. De la buena o mala integración de éstos depende, en gran medida, que se lleguen a cumplir los objetivos y/o metas definidas por la organización en cuestión. Para que este proceso sea factible y funcional en todos sus aspectos, debe existir un responsable al frente de un departamento especializado como lo es Recursos Humanos, que no sólo se encargue de una inspección superficial del candidato, sino que este familiarizado con la importancia y el papel que desempeñan los recursos humanos dentro de una institución en general y una visión de sí mismo como parte integral de una organización en constante transformación y superación.

El presente capítulo expone la importancia del reclutamiento como conector infalible de aspirantes a una organización, para ello se definirán conceptos ligados estrechamente con el proceso de selección de personal como son: organización (relación entre organización y hombre); recursos humanos (importancia y funciones), con la finalidad de destacar al ser humano como elemento motor dentro de una empresa, misma que debe cubrir las necesidades y expectativas de los candidatos para fomentar mayor eficacia en las labores futuras, siendo la comunicación interpersonal factor fundamental en la comprensión del hombre como ser humano productivo y competitivo que como mero factor de producción.

Si consideramos que toda organización es “una comunidad de personas que mediante la utilización de recursos materiales, tecnológicos y financieros, realizan tareas asignadas para el beneficio de un fin que es el negocio”²⁹, es indispensable compenetrarlos como personal valioso, sin distinción jerárquica; para lograrlo debemos asignar tareas comunes relacionadas entre sí, de tal suerte que la agrupación y ordenación de actividades alcance fines establecidos gracias al apoyo y compromiso de todo el personal. “La estrategia de la empresa debe basarse no solo

²⁹ Porret, Gelabert Miquel. *Recursos Humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Madrid, 2006. Edit ESIC. p. 23

en datos y razonamientos económicos, financieros y técnicos, sino que además se debe tomar en consideración su dimensión social, es decir, los aspectos relativos a los recursos humanos que forman parte de la misma”³⁰. Por ende, una óptima organización “es la coordinación de las actividades de los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue”³¹.

La comunicación pertinente y oportuna se vuelve soporte de los dos factores - humanos y técnicos- en tanto que permite un conocimiento mayor de las funciones y tareas de cada individuo; además las relaciones interpersonales trascienden de jefe a subordinado hasta sensibilizar al personal al grado de entablar lazos fraternos más que laborales cuestión que influye tajantemente en el desempeño de sus actividades. Lo que se necesita en una organización es trabajar de manera grupal y recíproca creando estrategias para obtener eficacia en todos los procesos, abriendo canales de comunicación que impulsen a la organización a trabajar productivamente como sistemas sociales interactivos, más democráticos y menos autoritarios.

Para Barnard “la buena comunicación es fundamental pero no es común en las organizaciones y es difícil desarrollarla”.³² , pese a que la mala o nula comunicación sea un hecho palpable en las empresas, también es verdad que se requiere de mínimo esfuerzo para establecer relaciones cordiales, solidarias y equitativas. Basta con saber la necesidad del ser humano por agruparse, identificarse, pertenecer y ser aceptado dentro de un determinado grupo para implementar estrategias que propicien casi de manera voluntaria la mejora de la organización a través de la mejora de sus integrantes, pues, si la empresa está formada primordialmente por personas y éstas deben cumplir con los objetivos

³⁰ Leal Millán, Antonio. *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de Dirección y Gestión*. Ed. Pirámide. España 1999 p. 45

³¹ Munch, Galindo, Lourdes y García Martínez José. *Fundamentos de administración*. 7ª ed. Edit. Trillas. México 2006. p. 106

³² Da Silva Reynaldo *Teorías de la Administración*. Ed. Thomson. México 2002 p. 195

empresariales, debe existir una reciprocidad entre cumplimiento de objetivos empresariales y cumplimiento de objetivos sociales como son: reconocimiento a sus labores, motivación (participación en proyectos, recibir elogios de sus superiores, toma de decisiones) incentivos que impulsen a las personas a realizar sus labores satisfactoriamente y a continuar como miembro de la empresa.

Los incentivos proporcionados por la empresa a los miembros de la misma darán como resultado que exista una motivación a realizar sus labores eficazmente, además de satisfacer las necesidades básicas de todo individuo, logrando con ello una relación entre objetivos empresariales y objetivos humanos específicos, los cuales incluyen: valores personales, aspiraciones, experiencias habilidades conocimientos entre otros.

Es prioritario comprender las necesidades que caracterizan a una sociedad globalizada, la empresa no es más una entidad económica que tiene como único objetivo generar utilidades. Ahora está influida por el valor humano que la rodea, así pues, las expectativas de crecimiento personales son directamente proporcionales al cumplimiento de objetivos y metas comunes o lo que es lo mismo alcanzar el máximo desarrollo empresarial es por esto que a la sociedad dentro de la empresa se le considera “un recurso al que hay que optimizar”. Algunos autores son partidarios de asignar a los empleados de las empresas un papel diferente al que han venido desempeñando hasta la actualidad, subrayando la necesidad de imprimir un cambio que, abandonando el enfoque clásico, se oriente a encaminarles y dirigirles a proyectos en los cuales se integren. Según Elton Mayo y su teoría de las relaciones humanas: “la productividad de los individuos depende del trato que se les brinde, respetando su dignidad como empleados, fomentando el espíritu de equipo y estimulando la solidaridad”.³³

³³ Da Silva Reynaldo, *Op. cit* p. 199.

II.1 RECURSOS QUE INTEGRAN UNA ORGANIZACIÓN.

Los recursos que integran una organización son esenciales para el buen funcionamiento de la misma, por ello existe una relación entre funciones, actividades, elementos materiales, técnicos y humanos para lograr el desarrollo óptimo de la organización. Para el cumplimiento de objetivos es necesario que haya un esfuerzo coordinado entre recursos y personas. Los recursos clave de toda organización son: recursos financieros, materiales y los más importantes ya que sin éstos no se lograría poner en marcha la empresa existen los que se denominan:

- Recursos humanos: El concepto de “recursos humanos” se refiere al potencial para lograr resultados significativos a través de habilidades físicas y mentales en una situación de trabajo. Los objetivos humanos específicos incluyen: los valores personales, aspiraciones, experiencias, habilidades, conocimientos y disciplina³⁴.

Gracias a los recursos humanos es que se logra alcanzar las metas de la organización. Para obtener mayor claridad respecto a lo que son los recursos humanos en una organización se proporciona la siguiente definición:

Porret menciona que los recursos humanos son: “La estructura organizativa, representada por medio de normas reglas y procedimientos que regulan los flujos de actividad, comunicación, y trabajo que generan los subsistemas técnico y humano de toda la organización”³⁵.

Los recursos humanos son significativos para cualquier grupo social, de éstos depende el buen funcionamiento de los empleados en la empresa ya que tienen características como: creatividad, experiencia, desarrollo, habilidades etc. lo que les hace trascender de los demás recursos debido a que a pesar de la existencia de

³⁴ Baer, Earl. *Las relaciones humanas en los negocios*. Ed. Limusa. México 1981. p.14

³⁵ Porret, Gelabert Miquel. *Op.cit.* p. 52

computadoras y maquinarias se sabe que éstas no lo pueden hacer todo sin el manejo de los recursos humanos de la empresa.

Otra de las tareas que llevan a cabo los recursos humanos y por ello son tan necesarios, es proveer al personal idóneo, en el momento oportuno a la empresa ya que son los encargados de hacer la búsqueda y selección del personal siempre atentos a cumplir los objetivos estipulados por la empresa. El éxito del departamento de recursos humanos se deriva del logro de objetivos empresariales para el cumplimiento de una meta, su finalidad es proporcionar a la organización fuerza laboral de calidad.

Algunos de los objetivos del departamento de recursos humanos son:³⁶

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para lograr los objetivos de éste.
- Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para el logro de sus planes y objetivos.
- Satisfacer los requisitos de bienestar de los trabajadores.

Los resultados de la empresa están influidos por el departamento de recursos humanos, por lo que es importante que exista una conexión entre empresa-recursos humanos para alcanzar las metas estipuladas por la empresa.

II.1.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Las funciones de los recursos humanos consisten en asesorar, planear, dirigir, organizar, controlar y coordinar al personal de manera que se desempeñen eficientemente en su labor, es indispensable que el departamento de recursos

³⁶ *Ibid. Op.cit.* p 53

humanos adopte el papel de liderazgo ante los ojos de los demás ya que es el principal conductor para satisfacer las necesidades de la empresa.

Entre sus funciones principales se pueden destacar las siguientes:³⁷

- Proveer del personal idóneo a cada uno de los departamentos de la organización de forma eficiente.
- Efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal a fin de lograr un comienzo productivo.
- Ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que aumenten su capacidad operativa.
- Lograr adecuadas relaciones laborales.
- Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas.
- Reclutar de manera eficaz al personal adecuado para la empresa.
- Capacitar, desarrollar programas y cursos que beneficien el desempeño y habilidades del personal.
- Evaluación de los demás departamentos.

Después de revisar algunas actividades que realiza el departamento de recursos humanos se puede confirmar la importancia de contar con personal eficiente para lograr un crecimiento laboral y productivo dentro de la empresa. Existen diversos modelos de organización del departamento de recursos humanos. (ver anexo 1).

A pesar de que existen variaciones en la organización del departamento de recursos humanos, se puede identificar que es indispensable contar con un área que se encargue de el proceso de reclutamiento y selección de personal ya que en éste recae la responsabilidad de buscar y contratar a personal capaz que se identifique con la empresa y por ende, busque cumplimiento de las metas.

El éxito de toda empresa es producto del buen desempeño de su equipo de trabajo; sin embargo antes de esto existen ciertas características que todo aspirante a obtener un puesto de trabajo necesita cubrir, de tal forma que satisfagan los

³⁷ Rodríguez Valencia Joaquín. *Administración Moderna de Personal*. 7ª ed. Ed. Thomson. México 2007 p.70.

objetivos de la institución. Es ahí donde el proceso de selección de personal tiene su máxima tarea, al elegir a los candidatos que cubran el perfil de la vacante en cuestión. Su definición y sus características serán abordadas más adelante pues para el que nos atañe es necesario conocer qué existe antes de dicho proceso.

Antes de todo proceso de selección de personal existe lo que se conoce como reclutamiento, el cual no debe dejarse de lado ya que éste determinará la atracción de los recursos humanos para el puesto. Este subproceso se debe llevar a cabo en cualquier empresa para garantizar candidatos idóneos tanto en cantidad como en calidad, siendo así un prerrequisito para la selección y demanda una mayor atención.

II.2 RECLUTAMIENTO.

Reclutamiento, este tiene el propósito de hacer atractiva a la empresa con el fin de “llamar la atención” de aspirantes para el puesto y así procurar a la misma el número de candidatos necesarios pues el objetivo principal del reclutamiento, es obtener y mantener fuerza de trabajo eficiente. El reclutamiento es definido como: “El proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar la *vacante de la organización* la cual se refiere al puesto desocupado que se desea cubrir, constituye el disparador del subproceso. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará después a los nuevos empleados”³⁸.

Como se hizo mención anteriormente, el personal de una organización constituye su recurso más importante, que solo puede ser adquirido mediante los esfuerzos de reclutamiento más efectivos. “Para realizar un reclutamiento efectivo, debe disponerse de información clara y precisa de los requerimientos específicos para desempeñar un puesto. En consecuencia, el dotar de personal a una organización comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras del potencial humano y de obtener personal calificado para cubrir estas

³⁸ Werther, William B. *Administración de personal y Recursos Humanos*. 5ª ed. Edit. Mc Graw Hill. México, 2000. p.150

necesidades”³⁹. Desde el reclutamiento, se debe tomar en cuenta que interactuamos con personas en un “sistema viviente y dinámico” por ello es importante hacerle saber al personal reclutado las oportunidades de empleo y/o crecimiento que brinda la organización. Por ello es importante que el encargado de hacer el reclutamiento tome en cuenta aspectos según las necesidades de la empresa. (ver anexo 2).

Es necesario que toda empresa cuente con personal altamente capacitado, que construya adecuadamente los *análisis de puesto y perfiles del puesto* los cuales se interrelacionan junto con la *requisición de personal* éstos sirven para delimitar al personal idóneo que cuente con las características específicas para desempeñar sus labores por ello la importancia de definir cada uno de estos documentos que sirven de apoyo para realizar un reclutamiento exitoso:

A) ANÁLISIS Y PERFIL DEL PUESTO.

“El análisis de puesto es el proceso que consiste en obtener información acerca de los puestos determinando cuáles son los deberes, tareas o actividades de los mismos. El procedimiento conlleva realizar una revisión sistemática de los puestos. Se ocupa de la información objetiva y verificable sobre los requisitos reales de un puesto”⁴⁰.

El análisis de puesto es el mecanismo mediante el cual las tareas, responsabilidades y requisitos personales que se necesitan para cubrir un puesto se detallan metódicamente. En seguida del análisis de puesto sigue lo que se define como perfil de puesto, éste es “producto terminado” del análisis antes mencionado y determina detalladamente los requisitos y las funciones que deberá desempeñar el ocupante al puesto.

³⁹ Chruden, Herbert. *Administración de personal*. Décimo Quinta Edición Compañía Editorial. Continental. México 1991 p.110.

⁴⁰ Sherman Arthur W. *Administración de los Recursos Humanos*. Ed. Iberoamericana. México 1994. p. 69,70

Es primordial que se busque a un candidato que se apegue más con el perfil de puesto con el objetivo de que al realizar sus labores se sienta satisfecho y capaz con el papel que toma en la empresa, lo que motivará a seguir comprometido y trabajando eficazmente con la empresa. En una empresa hay una amplia cantidad de puestos, por lo que es importante clasificarlos por jerarquías (funciones, retribución salarial, escolaridad) La clasificación o niveles de puestos que existen en la mayoría de las empresas es: nivel ejecutivo, técnico y operativo. (ver anexo 3).

Es por ello que el perfil de puesto debe realizarse por personal capacitado que sepa describir y evaluar los procesos de trabajo de una manera objetiva y en términos de conductas observables, para poder definir operativamente las funciones y especificar las características necesarias para el puesto.

B) REQUISICIÓN DE PERSONAL.

La requisición de personal es un documento, en el cual, se establecen las características y atributos que debe reunir el candidato que ocupará el puesto vacante. Es indispensable que la requisición de personal sea elaborada detalladamente para cubrir en su totalidad las necesidades tanto del puesto como de la empresa. “Para lograr esto, se lleva a cabo una evaluación del empleo y se obtiene una descripción del mismo; esto constituye la base de las especificaciones del trabajo a desempeñar”⁴¹, lo anterior se realiza con la finalidad de reclutar al personal que satisfaga mayoritariamente la vacante. Contando con los datos acerca de lo que se busca y las características específicas que se necesitan para cubrir el puesto satisfactoriamente.

Para hacer un buen reclutamiento, es necesario identificar dónde reclutar, a quién reclutar y qué requisitos de puesto se deben cubrir. Para llevar a cabo este proceso es necesario conocer las fuentes y medios de reclutamiento.

⁴¹ Baer, Earl. *Op. Cit.* p. 57

II.2.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

Existen diversas fuentes de reclutamiento -internas y externas- es de gran importancia ubicar los sitios idóneos para captar a los candidatos. Las fuentes deben utilizarse según las necesidades de la empresa y del puesto que se desea cubrir.

Fuentes de reclutamiento internas: Las fuentes internas se refieren a la búsqueda de candidatos que se encuentran dentro de la misma empresa. Las fuentes internas más importantes son: familiares, recomendados, anuncios, cartera de personal entre otros.

Fuentes de reclutamiento externas: “El reclutamiento externo, funcionan con candidatos que provienen de fuera atraídos mediante las técnicas de reclutamiento”⁴²; por medio de: volantes, folletos, anuncios, periódico, Internet entre otros. Las fuentes externas más importantes son: bolsas de trabajo, instituciones educativas, agencias de colocación, out-sourcing e Internet.

II.2.2 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

“Un reclutamiento se realiza enviando a través de los medios convenientes, la mayor cantidad de información posible, acerca del perfil de los candidatos, con el propósito de ayudar a descartar desde el principio a aquellos que no se ajusten a los requisitos de puesto”⁴³. Los medios de reclutamiento son los recursos para dar a conocer una vacante, por ello es importante que el encargado del área conozca y utilice técnicas apropiadas para el puesto que se desea cubrir, ya que éstas deben ser diversas para cada nivel de puesto según sea el caso. Es por esto que el reclutador debe hacer una selección minuciosa de los medios que va a elegir con la finalidad de que éstos sean atractivos para los aspirantes. De igual manera es de gran importancia que se

⁴² Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Mc Graw Hill. Colombia 2000. p.160

⁴³ Zepeda Herrera, Fernando. *Psicología Organizacional*. Edit. Pearson Addison Wesley. Mexico 1999.p. 177.

utilicen los medios adecuados para garantizar cuantitativa y cualitativamente a personas que cubran las necesidades de la empresa y así ahorrar tiempo a los encargados del proceso de selección de personal.

II.3 SELECCIÓN DE PERSONAL.

La selección de personal en una empresa forma parte del proceso de abastecimiento de personal, se realiza después del reclutamiento, el cual junto con la selección de personal son parte de un mismo proceso: provisión de recursos humanos a la empresa. La selección de personal, se encarga de comparar, elegir y decidir -por medio de una serie de pasos los cuales se explicarán más adelante- el personal que integrará dicha organización, por lo que es indiscutible su realización ya que en gran medida la selección de personal definirá el desarrollo futuro de la empresa.

Existen diversas definiciones de lo que es un proceso de selección de personal, de las cuales se eligieron las más adecuadas para los fines de este trabajo:

GRADOS. “La selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado. Se habla de selección de personal en el momento que se tienen los candidatos probables para ocupar una vacante, éstos deberán ser evaluados de modo secuencial”⁴⁴.

ARIAS. “La selección de personal es, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y en el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en la que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización”⁴⁵.

Así pues la selección de personal, es un proceso que se lleva a cabo mediante pasos estructurados. Generalmente se define como una serie de lineamientos a través de los cuales se busca y obtiene al candidato adecuado que cumpla con

⁴⁴ Grados Espinoza, Jaime. *Inducción, Reclutamiento y Selección*. Ed. Manual Moderno 2003. p. 259.

⁴⁵ Arias, Galicia Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Trillas. México 1989. p. 257

características esenciales para cubrir con las demandas de un puesto determinado. El proceso de selección de personal se debe llevar a cabo de manera profesional y eficiente, es lo que determina que el ocupante al puesto se desarrolle satisfactoriamente en sus actividades dentro de la empresa.

Para lograr una selección exitosa y fructífera es necesario que el seleccionador conozca a fondo la filosofía, misión, visión y objetivos de la empresa con el fin de elegir al candidato que ayude a cumplir todas las expectativas que demanda ésta, de la misma forma, si se logra encontrar a un candidato que cubra dichas expectativas él mismo se sentirá más satisfecho con sus labores y sus logros; es importante mencionar lo anterior ya que con frecuencia los seleccionadores se limitan a ver al candidato desempeñándose en un puesto específico dejando de lado a la organización en general.

La selección de personal, solo es factible cuando se realiza con personal capacitado que asegure que se están cumpliendo las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos, la empresa debe contemplar las necesidades de sus empleados con el fin de motivar y lograr que éstos se desempeñen de manera eficiente en sus labores y por ende exista una mayor productividad dentro de la misma, por ello si se logra relacionar adecuadamente a las personas con los puestos y con la organización se habrá cumplido la meta en la selección de personal.

La importancia de una buena selección de personal reside en lograr mejores perspectivas de un trabajador en el desenvolvimiento de sus actividades dentro de la empresa, por ello es indispensable realizar una serie de pasos estructurados que permitan la evaluación secuencial de todas las características del candidato para saber si es el indicado para laborar dentro de la empresa.

II.3.1 PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

A) SOLICITUD DE EMPLEO.

La solicitud de empleo es un documento impreso que debe ser llenado con los datos del candidato. La solicitud de empleo es definida como:

GRADOS. “Cuestionario debidamente estructurado que deberá contener los datos relevantes del candidato”⁴⁶.

ZEPEDA. “Un apoyo o guía para la entrevista que se realizará posteriormente”⁴⁷.

La solicitud de empleo es uno de los elementos más utilizados en selección de personal debido a que brinda información personal del candidato, proporcionando referencias que servirán de apoyo para saber si éste cumple con algunos datos específicos dando la pauta para seguir dentro del proceso.

Después de que el candidato llena la solicitud el seleccionador: “la evalúa para saber si existe una concordancia aparente entre el individuo y el puesto. Una forma de solicitud bien diseñada y usada en forma adecuada puede ser útil ya que incluye información esencial que se presenta en un formato estandarizado”⁴⁸.

Es importante resaltar que lo ideal sería que cada empresa cuente con un instrumento diseñado que funja como solicitud de empleo de la empresa dependiendo del nivel de puesto con el propósito de que dicho instrumento proporcione los datos más significativos del candidato y de relevancia para la empresa, permitiendo evaluar aspectos y características básicas para que el candidato ingrese o no a la empresa. Obtenida esta información el seleccionador comparará la concordancia entre lo que

⁴⁶ Grados, Espinoza. Jaime. *Op. Cit.* p. 262.

⁴⁷ Zepeda Herrera, Fernando. *Op. Cit.* p. 144

⁴⁸ Mondy, Wayne. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Pearson 9ª ed. México 2005. p. 167.

se busca del candidato y lo que éste ofrece a la empresa, para proceder o detener el siguiente paso.

B) CURRICULUM VITAE.

El curriculum vitae es un documento que resume la historia laboral y datos específicos del candidato, es uno de los más utilizados por su dinamismo incluye algunos apartados como son: datos personales, antecedentes escolares, otros estudios, idiomas y nivel de dominio, objetivo profesional, experiencia laboral, puesto y sueldo deseado entre otros.

Es recomendable que el encargado de hacer la entrevista (la cual se verá más adelante), lea previamente el curriculum vitae del candidato en cuestión, con la finalidad de evitar hacer preguntas erróneas o repetitivas y centrarse en aspectos de interés que el seleccionador detecte como puntos clave para obtener mayor información del candidato permitiendo hacer una entrevista de mejor calidad.

C) ENTREVISTA PRELIMINAR.

Para obtener mayor claridad acerca de lo que es y pretende la entrevista inicial en el proceso de selección de personal se brindan las siguientes definiciones:

ZEPEDA. “La entrevista inicial es realizada por el departamento de reclutamiento y selección; su propósito es profundizar en los aspectos generales del candidato especialmente, en lo relacionado con su preparación académica, su familia, la impresión que él tiene de sus empleos anteriores etc.”⁴⁹.

CHIAVENATO. “La entrevista preliminar, proporciona candidatos adecuados para el proceso selectivo. Los candidatos reclutados son entrevistados para comprobar si cumplen los requisitos y calificaciones anunciadas por las técnicas de reclutamiento. La entrevista es rápida y superficial y sirve para separar los

⁴⁹ Zepeda Herrera, Fernando. *Op. Cit.* p.182.

candidatos que seguirán en el proceso de los que no satisfagan las condiciones deseadas”⁵⁰.

Queda claro que la entrevista preliminar es un paso breve en el cual el seleccionador cuestiona al candidato sobre aspectos relacionados al perfil de puesto con el objetivo de detectar si el candidato cumple con las características básicas para desempeñarlo, si por el contrario el candidato se muestra no apto para el puesto se detiene el proceso y se rechaza al candidato. Uno de los beneficios de la entrevista preliminar tanto para la empresa como para el candidato es que: “es posible que el puesto que el candidato solicitó no sea el único disponible. Un entrevistador preparado estará enterado de otros puestos vacantes en la empresa y podrá dirigir al empleado potencial a otro puesto”⁵¹.

D) EXÁMENES PSICOMÉTRICOS

La Selección de Personal es la puerta de entrada de los candidatos a la empresa, para poder abrir esa puerta es necesario conocer profundamente el posible personal que pertenecerá a la empresa; para ello podemos usar algunas herramientas, como son los exámenes psicométricos los cuales se han popularizado dentro de las empresas, son una de las herramientas en la que los seleccionadores ponen más énfasis para tomar la decisión de continuar con el proceso o detenerlo; estas pruebas tienen un gran peso para aceptar o rechazar al candidato. Por ello son definidas como:

ARIAS. En las pruebas psicométricas, “se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación de los requerimientos del puesto y las posibilidades del futuro desarrollo”⁵².

⁵⁰ Chiavenato, Idalberto. *Op. Cit.* p. 251.

⁵¹ Mondy, Wayne. *Op. Cit.* p.166.

⁵² Arias, Galicia Fernando. *Op. Cit.* p.270.

En la selección de personal las pruebas psicológicas se utilizan para evaluar aspectos de inteligencia y personalidad, cabe señalar, que las pruebas son de gran utilidad para identificar rasgos significativos en el candidato pero no por ello se debe abusar del uso de éstas; son una herramienta útil pero no absoluta, por ello es necesario realizar paso a paso todos los lineamientos del proceso de selección de personal para dar una evaluación final.

Las pruebas deben ser manejadas eficientemente y por personal capacitado para su aplicación, interpretación y evaluación. La finalidad de los exámenes psicométricos en la selección de personal, es que permiten seleccionar al mejor candidato entre un número determinado de aspirantes y de ser posible acomodarlo al puesto más conveniente para él.

Todos los recursos humanos de una empresa difieren entre sí, en sus atributos físicos, en sus capacidades, temperamentos, intereses, actitudes que son características de su personalidad es ahí donde las pruebas psicológicas nos auxilian y nos permiten identificar al candidato más adecuado para el puesto vacante. Por ende, es necesario integrar las baterías por nivel de puesto para verificar qué pruebas aplicar según la vacante que se desea cubrir (operativo, técnico administrativo y profesional o ejecutivo). Así, es necesario que el encargado de aplicar las pruebas en selección de personal tenga la capacidad de hacer una integración de los instrumentos que se deben utilizar para cada nivel de puesto, con la finalidad de que sea válida la evaluación del candidato, esto es importante debido a que no es lo mismo aplicar pruebas a un candidato para un puesto operativo con un nivel cultural y de inteligencia menor que a uno para un puesto ejecutivo con conocimientos y aptitudes más avanzados. (Ver anexo 2).

Después de revisar el grado de relevancia que se le da a las pruebas en el proceso de selección, se revisará el siguiente paso del proceso de selección, uno de los más importantes y significativos para los seleccionadores debido que es aquí donde se establece un contacto directo con el candidato.

E) ENTREVISTA ESPECIALIZADA

Es la técnica más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas es el factor más influyente en la toma de decisiones para la aceptación o rechazo de un candidato para el empleo. La entrevista especializada a diferencia de la preliminar se realiza más a fondo, es decir, se interroga al candidato acerca de aspectos que se consideran relevantes para saber si el candidato cumple con todas las demandas que exige la empresa. Para ofrecer mayor información acerca de la entrevista especializada se brindan las siguientes definiciones:

RÍOS CANTÚ. "La entrevista de selección es aquella en que se busca obtener información suficiente acerca de las aptitudes, conocimiento y personalidad del candidato para predecir con cierta certeza si podrá desempeñar con éxito la tarea para la cual se le selecciona".⁵³

La entrevista es una conversación entre dos personas, es una forma estructurada de comunicación interpersonal donde se interactúa con el otro involucrando muchos aspectos de la comunicación no solo el verbal sino expresiones faciales, posturas, ademanes, y otros comportamientos comunicativos.

La finalidad de la entrevista según Grados es: "valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores: es decir, a través del curriculum vitae, la solicitud los exámenes psicológicos, etc. Dicha información debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras"⁵⁴

Para evitar hacer una entrevista tediosa y repetitiva, es necesario que el entrevistador como profesional en la materia haya leído previamente el curriculum vitae, la solicitud de empleo y conozca los resultados de las pruebas aplicadas con la finalidad de enfatizar en aspectos omitidos, que llamen la atención del entrevistador haciendo preguntas objetivas sobre los mismos con el propósito de detectar si el

⁵³ Ríos Cantú Graciela. *Entrevistas para elegir a tu personal*. Ed. Vila. México 2001 p. 16.

⁵⁴ Grados Espinoza, Jaime. *Op.cit* p. 271

candidato es apto para ocupar el puesto deseado. Por ello, la importancia de que todo entrevistador cuente con un adiestramiento y supervisión que les permita desarrollarse efectivamente en su tarea.

Es importante como entrevistador saber identificar el tipo de entrevista que se debe aplicar esto dependerá en gran medida del nivel de puesto que se desea cubrir entre más alto sea el nivel de puesto el entrevistador debe aplicar más énfasis en la preparación y organización de su entrevista.

Finalmente existen las áreas de investigación en la entrevista, las cuales, se refieren a los aspectos que el candidato debe proporcionar al entrevistador con la finalidad de conocer más a fondo su “historial profesional y personal” para así saber si cumple con los requisitos establecidos del puesto. Estas áreas son: área general, escolar, ocupacional, autoconcepto, metas, pasatiempos y salud. Cada una de éstas dan pauta para conocer aspectos como: experiencia profesional, motivaciones, valores, percepción de sí mismo, logros, proyectos a futuro, nivel social, cultural y económico, desenvolvimiento y personalidad.

Después de revisar la entrevista en selección de personal y el peso que ésta tiene como instrumento de evaluación hacia el candidato es necesario organizarla de tal manera que nos permita recavar información de interés para el seleccionador.

F) EXÁMENES DE APTITUDES

Históricamente las organizaciones han confiado en las pruebas como herramienta de selección de personal, una de estas pruebas es al que se le denomina exámenes de aptitudes o pruebas de empleo, se definen de la siguiente manera:

MONDY. “Las pruebas de empleo, miden el conocimiento que tiene el candidato de los deberes del puesto que está solicitando”⁵⁵.

⁵⁵ Mondy, Wayne. *Op.cit.* p. 178.

CHIAVENATO. “Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la practica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas⁵⁶ .

Los exámenes de aptitudes, nos permiten hacer una evaluación de las habilidades del candidato, estas pruebas son de gran utilidad porque así se logra valorar el grado de conocimiento que el candidato ofrece para desempeñarse en sus labores.

G) ENCUESTA SOCIOECONÓMICA

La encuesta socioeconómica, permite verificar de forma objetiva y directa las condiciones en las que se desenvuelve el candidato, esta información generalmente se obtiene por medio de cuestionarios aplicados por el personal de recursos humanos.

H) EXAMEN MÉDICO

“El examen médico ayuda a prevenir sorpresas desagradables como: reclutar personas que después de contratadas ingresan casi inmediatamente a tratamientos médicos prolongados que no les permitan cumplir con regularidad las tareas del puesto, detectar enfermedades contagiosas que el solicitante tal vez desconozca, detectar problemas de salud disminuyendo el ausentismo y accidentes⁵⁷ .

La realización del examen médico de admisión a la empresa comprende el aspecto clínico y una exploración física para confirmar el estado de salud del solicitante. El status del registro es confidencial y se comunica al departamento de

⁵⁶ Chiavenato Idalberto, *Op. Cit.* p.258.

⁵⁷ Zepeda Herrera, Fernando. *Op. Cit.* p. 192

recursos humanos, para seguir con el último paso donde finalmente el candidato se convierte en miembro de la empresa.

I) CONTRATACIÓN

Esta es la última etapa del proceso de selección de personal, en la contratación se formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Es el momento donde se estipulan aspectos relevantes para el empleado.

En la contratación, es necesario que el empleado proporcione una serie de documentos indispensables para conformar su expediente, estos documentos deben ser conservados por el departamento de recursos humanos en caso de que se requieran en situaciones futuras. Es aquí donde finaliza el proceso de selección de personal, indispensable para el desarrollo exitoso y productivo de cualquier empresa, que manejado paso a paso de manera profesional, dará como resultado un personal fructífero, eficiente y comprometido con las expectativas de la empresa.

Después de revisar los pasos estructurados del proceso de selección de personal se puede concluir que: se debe conocer detalladamente los aspectos que conlleva hacer un reclutamiento exitoso como son: objetivos organizacionales, perfil de puesto, medios y fuentes entre otros; es de suma importancia que el reclutador este consciente que tendrá contacto con personas, las cuales tienen sus propias expectativas y objetivos, por ello es indispensable que desde este momento se haga una invitación cordial, ofreciendo al posible candidato motivaciones e incentivos que le permitan visualizarse como un miembro importante y productivo en la empresa, la cual desde un principio, se encarga de otorgarle ciertos beneficios (prestaciones, oportunidad de crecimiento, buen ambiente de trabajo, actividades grupales, seguro de vida, vacaciones, aguinaldo) que cubrirán sus necesidades y/o expectativas básicas tanto para él como para su familia.

Así pues, el reclutamiento es el conector infalible para la selección de personal, por lo que es indiscutible su realización, ya que es uno de los factores que garantizan que la selección sea más próspera, dinámica y exitosa. Asimismo como se describió a lo largo del capítulo la selección de personal debe ser llevada cautelosamente realizando cada uno de los pasos listados, es un herramienta que nos permite conocer a detalle a los candidatos que se postulan para cubrir una vacante por ello es determinante que ésta se realice de manera profesional, por lo cual es necesario capacitar al personal encargado de la selección de personal brindándole estrategias que le permitan discernir entre cada uno de los candidatos y así decidir qué candidato es el más apto para el puesto. Cabe resaltar que dicho proceso debe realizarse con seriedad y respetando las características, conocimientos y habilidades con las que cuenta cada persona, siempre ofreciendo atención e información al personal.

En el siguiente capítulo, se enfoca la atención en el pedagogo como el profesional idóneo para la coordinación y/o apoyo en el departamento de recursos humanos llevando a cabo funciones como: reclutar, seleccionar, evaluar, capacitar entre otras, para formar al personal de tal manera que se logre beneficiar a la empresa y a sus empleados. En este proceso, es esencial la intervención pedagógica debido a la visión humanista con la que el pedagogo cuenta, lo que le permite dejar de ver al empleado como una pieza más en la empresa y vuelca su mirada en él para formarlo y así lograr el desarrollo integral del mismo.

CAPÍTULO III

LA PEDAGOGÍA COMO UN RECURSO HUMANISTA EN LA EMPRESA

Después de revisar todos los aspectos que conlleva el proceso de selección de personal, así como la importancia del mismo para un desarrollo óptimo de la empresa; ahora se dará una mirada a la importancia del hombre en dicho proceso, debido a que es él quien impulsa a la empresa y quien buscará una integración e identificación con ella. Es importante que como profesionales en la materia, exista una preocupación por el hombre como factor determinante en cualquier proceso, es por ello que en la presente investigación se hace necesario retomar la importancia de una visión humanista en la empresa con el objetivo de coadyuvar para que exista una relación entre hombre – empresa, sobre todo en estos tiempos de competencia y globalización.

Se hablará también de la labor del pedagogo en el proceso de selección de personal el cual gracias a su formación esta capacitado para infiltrarse dentro del ámbito empresarial, lo que le permite desarrollar capacidades de razonamiento crítico, destacando su intervención en una organización como indiscutible para hacer más eficiente e innovador dicho proceso, debido a que cuenta con los conocimientos y habilidades para lograr el crecimiento, desarrollo y éxito empresarial, siempre preocupado por el desarrollo del hombre, sus capacidades y sus necesidades.

El pedagogo es un profesional “capaz de identificar, analizar y resolver problemas educativos, situándolos en su contexto social, económico, político y cultural, con fundamentos teóricos y metodológicos”⁸¹, que atiende las necesidades educativas del sector formal e informal y cuenta “con una sólida preparación teórica, metodológica y técnica, que le permite identificar, analizar problemas y proponer soluciones relacionadas con el campo educativo y atender a los diversos sectores de la población que requieren de apoyo pedagógico (estudiantes, profesores, investigadores, orientadores, instructores, empresarios, directivos y padres de familia, entre otros); dentro de un marco amplio que abarque corrientes de

⁸¹ www.filos.unam.mx

pensamiento humanístico y pedagógico, con un sentido ético del desempeño profesional”.⁸²

Por ello el pedagogo en la empresa rescata al hombre por medio de técnicas y estrategias (visto desde una perspectiva mecánica) en su totalidad es decir, vuelca su mirada en necesidades como: formación, capacitación e integración social; visualizando al mismo como persona racional, capaz de crear, opinar, argumentar, investigar, es decir, ve al hombre empresarial como un ser libre y autónomo, competente para desenvolverse en su área de trabajo impulsándolo a que se integre a una institución sintiéndose acogido como miembro útil con sentimientos, logrando que día a día se desarrolle eficazmente en su hacer.

Olvidamos que el ser humano se distingue del animal gracias a la razón y a la libertad de elegir entre el bien y el mal vivir, en cambio, nos limitamos a entenderlo como mero repetidor de tareas, aptitudes y habilidades lejos de pensar en él como posible generador de nuevas ideas. La pregunta es si la educación para las empresas debe continuar enfocada a la ciencia y la tecnología o debe dirigir su mirada hacia un humanismo renovado, cimentado en los valores del humanismo clásico como cultura, estudio, formación, belleza, crítica, nobleza de alma, equilibrio y esfuerzo.

Dicha reintegración tendría la finalidad de sensibilizar al hombre con su entorno; hacerlo crítico frente al conocimiento; familiarizarlo a un trabajo sistemático, profundo y reflexivo e inculcarle principios éticos y morales, ya que si el hombre es capaz de entenderse así mismo, será capaz de comprender el mundo y sus necesidades para así encontrar la armonía con sus semejantes.

⁸² www.filos.unam.mx

Una Pedagogía humanista dentro de las empresas sería punta de lanza para el desarrollo integral de las mismas debido a que ésta, vuelca su mirada en el personal como principal actor para el crecimiento laboral de toda institución, buscando un crecimiento del mismo capacitándolo y guiándolo para lograr el éxito empresarial; dejando de lado la penosa visión de ser instituciones pendientes del mercado y formadoras de individuos en busca del enriquecimiento personal a través del menor esfuerzo.

En cambio, si la empresa tiene en mente un ser dual, es decir, la de hombre que no es puramente lógico pero tampoco vive en total fantasía, llevaría a ocuparse del sujeto desde su forma psíquica, social, cultural y cerebral, donde el éxito como persona depende de una percepción individual en correspondencia con el grupo de trabajo.

"... la naturaleza humana no es una máquina que se construye según un modelo y dispuesta a hacer exactamente el trabajo que le sea prescrito, sino un árbol que necesita crecer y desarrollarse por todos los lados, según las tendencias de sus fuerzas interiores, que hacen de él una cosa viva".⁸³

Desde una visión humanista, una empresa ha de considerarse eficiente cuando logra ver al hombre no como medio, sino como fin, donde tanto sus habilidades como su *background* mantienen en equilibrio su existencia y desempeño como empleado promoviendo así una verdadera convivencia entre semejantes que optimice la calidad de la empresa y logre su trascendencia mediante el reconocimiento constante al esfuerzo equitativo e integrador del grupo de trabajo. Se trata de entender al hombre en su diversidad para la toma de decisiones comunes dentro de un entorno de interacción y pertenencia mutua.

⁸³ Sacristan, Gimeno. "Educar y convivir en la cultura global". Edit. Morata, S.L. 2001 p. 73

La visión pedagógica humanista en la empresa debe atender hacia un liderazgo de persona a persona donde el diálogo sea coherente con las expectativas comunes sin moldear el carácter o manipular ideas, por el contrario, impulsar la creatividad y el trabajo en conjunto para desarrollar bajo cualquier puesto la capacidad de auto organización y auto dirección sin que ello implique la discriminación. Es prioritario para toda organización tener presente que la riqueza está en la pluralidad y en la capacidad de encontrar el punto medio donde la sensación de bienestar sea la realización mutua.

“La selección adecuada de personal, su orientación y capacitación harán que el hombre trabaje en el campo que mejor responde a sus cualidades e inclinaciones y donde, por lo mismo, logre el mayor cúmulo de satisfacciones y tenga las mayores oportunidades de progreso.”⁸⁴

Es por ello que la raíz del éxito organizacional, reside en el compromiso que tienen los empleados con la empresa y para lograrlo es indispensable que todos los empleados sin importar su nivel jerárquico sean tratados con respeto y dignidad atendiendo sus necesidades, creando un área de trabajo adecuada, promoviendo la participación e integración y teniendo una visión de unidad recíproca.

El hombre debe “humanizarse” y no sólo “tecnificarse”; de este modo, la visión humanista de cualquier institución formará un individuo integral capaz de reconocer las insuficiencias para generar nuevas propuestas y oportunidades de crecimiento sin limitarlo a la mecanización de su quehacer diario.

El escenario actual genera incertidumbre pues si bien existen cambios bajo este nuevo paradigma, también es un hecho que se ha tornado más una moda que una realidad el pretender una visión y misión humanista cuando en la actualidad habla de personas mayoritariamente inconformes con lo que hacen por considerar al

⁸⁴ Suárez Díaz. *Hombres y empresas*. Edit. Trillas. México 1983. p. 9-10

trabajo un modo de supervivencia ajeno a sus intereses y no como un medio de doble satisfacción: personal y laboral.

Los objetivos de la organización deben trazarse tomando en cuenta los objetivos de los miembros de la empresa donde existan intereses y metas en común. Es vitalicio que el “gerente de la empresa” tome a su equipo de trabajo como algo indispensable para el desarrollo de la misma, capaces de tomar decisiones, promover propuestas resolver problemas etc., con el fin de que todos los empleados se sientan útiles, en un ambiente de trabajo que les permite maximizar y explotar sus aptitudes.

“El trabajo humano se ha tornado sin sentido porque el trabajador a menudo ignora por qué y para qué trabaja o porque las condiciones físicas y psicológicas en las cuales su labor se ejerce no corresponde a las necesidades humanas. El trabajador está al servicio de las máquinas o de una organización anónima que desconoce sus impulsos y sentimientos y que ignora sus méritos laborales”⁸⁵.

Por ello, si el hombre no encuentra sentido al trabajo no encuentra sentido en los objetivos y metas empresariales, desde la selección de personal se debe incitar y mostrar al personal el interés, bienestar y preocupación por ellos para fomentar la identificación con la empresa.

Según Elton Mayo y su teoría de las relaciones humanas para mejorar el entorno laboral se debe tomar en cuenta lo siguiente:⁸⁶

- El trabajo debe ser fuente de satisfacción para el empleado.
- La empresa no debe producir únicamente objetos, sino también satisfacciones.
- El ambiente es primordial en la marcha de una empresa. Así como nos procuramos por la organización, debemos preocuparnos por fomentar un contexto de relaciones humanas favorables.
- Las actitudes positivas y la motivación son esenciales para la eficiencia de una empresa.

⁸⁵ *Ibidem.*, p. 10

⁸⁶ *Ibidem* p.127.

- El liderazgo democrático es superior al autocrático.
- La empresa es fundamentalmente un grupo humano organizado.

No sería humano, ni efectivo a largo plazo imponer al hombre un trabajo que no vaya acorde con sus conocimientos y/o capacidades, limitando sus aspiraciones o simplemente su dignidad. Por lo que desde el proceso de selección de personal debe ubicarse a los empleados de la empresa en puestos apropiados que les permita desarrollarse satisfactoriamente, cumpliendo sus objetivos personales y profesionales, lo que conducirá al óptimo desarrollo tanto de la organización como de los empleados.

Las relaciones humanas son importantes dentro de la empresa para cumplir con satisfacciones básicas, ya que una persona dentro de la empresa espera:

- Satisfacer sus necesidades personales.
- Oportunidad de crecimiento.
- Estabilidad en el trabajo.
- Reconocimiento en su individualidad.
- Trabajo interesante.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Seguridad.

Desde luego que no todas las personas darán valores iguales a cada aspecto, esto dependerá de factores como personalidad, preparación profesional, creencias etc. pero es importante saber que no solo el estímulo económico es el que satisface las necesidades de los individuos existen otros factores como los anteriores que influyen notoriamente sobre la moral laboral y el rendimiento.

Si la empresa logra atender las necesidades de los empleados y dejar de lado la insatisfacción en el trabajo, indudablemente se evitarán los riesgos de: baja

productividad o desempeño, ausentismo, rotación de personal, altos costos en capacitación del personal que se renueve por renuncia de otros empleados.

Actualmente se está viviendo un entorno laboral lleno de estrés y competencia, los empleados son vistos como objetos que deben luchar entre ellos mismos para permanecer dentro de la misma; se deja de lado el compañerismo, la buena actitud, el gusto por el trabajo, el interés por el cumplimiento de objetivos y metas empresariales etc., es ahí donde se debe poner énfasis y trabajar de manera interdisciplinaria para volver a darle sentido al trabajo, para que el personal, se sienta dentro de un grupo social, donde exista una comunicación constante entre todos los miembros de la organización, donde existan empleados interactuando, conviviendo buscando estrategias para mejorar su labor esperando reconocimientos sociales y morales (no sólo económicos) que permita el crecimiento y desenvolvimiento de los empleados, olvidando el solo competir para mantenerse dentro de la empresa, trabajando en un entorno desagradable que solo es visto como un medio de sobrevivencia.

Asimismo, no hay forma de negar que, ahora más que nunca, el ser humano está expuesto a la multiculturalidad. La perspectiva humanista aboga por un cambio que permita hacer frente a dicha situación; este cambio propone una postura abierta, flexible y racional, es decir, si no desea quedarse atrás, debe procurar acercarse y conocer las diversas manifestaciones humanas y no cerrarse en un método de trabajo por considerarlo tradición o funcionalidad a corto plazo. La competitividad incluye estar abiertos a nuevos modelos donde no existe un todo sin la suma de sus partes y donde la empresa es un microcosmos dentro del cosmos que conforma al hombre.

Una empresa es una sociedad viva es donde pasamos la mayor parte del tiempo, interactuamos hacemos grupos sociales, es parte fundamental de nuestra vida cotidiana por ello la importancia de ver al hombre no solo como un medio productivo sino como personas con valores, metas y objetivos propios, es aquí donde

la pedagogía toma importancia ya que después de revisar los capítulos anteriores vemos que el proceso de selección se maneja más de forma administrativa (donde el personal es visto como mero medio de producción y capital) y psicológica donde el personal, es aceptado o rechazado por sus emociones o proyecciones, dejando de lado el ser social, capaz de desarrollar habilidades, que le permitan crecer de la empresa como un ser comprometido y con necesidades de crecimiento, aceptación y motivación. Se debe ver al personal como impulsor innegable de la empresa, por ello la importancia de éste. Es común que en las empresas todavía se deja de lado al personal, ignorándolo como personas creativas capaces de proporcionar innovación, ideas, propuestas.

III.1 LA LABOR DEL PEDAGOGO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

El pedagogo es un profesional capacitado que cuenta con los conocimientos, aptitudes y habilidades para desenvolverse en el ámbito empresarial, es interesante saber que cada vez más está incursionando en distintas áreas; ya no se ve al pedagogo tan sólo en la docencia, ahora podemos integrarnos a distintas áreas de trabajo, por lo que dicha labor en la empresa y sobre todo en el proceso de reclutamiento y selección de personal, se ha vuelto cada vez más indispensable para alcanzar las metas empresariales.

La labor del pedagogo es importante debido a la preocupación que existe por lo social es decir en el proceso de selección de personal, el administrador (sin menoscabar su labor) ve al personal como un medio para obtener capital, mientras que los pedagogos vemos al personal de la empresa como personas con habilidades, aptitudes, objetivos, metas, necesidades sociales, es decir, con capacidades extraordinarias que, si logramos “sacar a flote”, darán como resultado hombres con libertad de pensamiento, autónomos, capaces de resolver problemas y dinámicos, lo cual dentro de la empresa hoy en día no se toma en cuenta.

Es ahí donde el pedagogo entra a hacer su labor, a gestionar al personal y algunas ocasiones a la empresa, por ejemplo al revisar la misión, visión, objetivos y filosofía de algunas empresas e identificado que carecen o no cuentan con dicha información la cual no se puede dejar de lado debido a que es la presentación global de una institución por lo tanto es indiscutible su realización, esta es una de las tareas en que de manera interdisciplinaria participa el pedagogo proponiendo y/o elaborando dicha información que le permita a los empleados, candidatos y al público en general identificar lo que busca y espera la empresa, así como lo que ésta oferta a los mismos, logrando que los miembros de la institución conozcan, se desarrollen y adapten a las necesidades y objetivos de dicha institución.

Los pedagogos nos enfocamos a los fenómenos educativos que se presentan a lo largo de la formación del hombre, en ámbitos formales y no formales con el propósito de actuar en situaciones reales, por medio de la transmisión de conocimientos a través de la enseñanza, preparando a los individuos para enfrentar las exigencias del mundo actual.

Desde el inicio del proceso de selección de personal, nuestra labor es que los candidatos que ingresan a la empresa como posibles miembros de la organización se sientan respetados, por ello una de las funciones del pedagogo es sensibilizar a todo el personal del área de recursos humanos para saber cómo tratar a los candidatos, la atención que se debe tener con éstos, ya que es la carta de presentación de la organización.

Para que una empresa sea exitosa se necesita primeramente mejorar la capacidad productiva de los recursos humanos porque es la fuerza de trabajo lo que dará un empuje a la empresa, por lo que se necesita una persona hábil y con conocimientos específicos para realizar su labor, es decir, personal que sepa qué hacer y cómo hacer su labor.

Hacer una evaluación de cómo son realizados los procesos de selección personal y crear estrategias para que éstos se manejen adecuadamente, con la finalidad de detectar inadecuaciones en el manejo de dicho proceso, para formular técnicas de enseñanza-aprendizaje, que permitan hacer más eficaz y provechoso el proceso de selección.

Es común que por falta de una evaluación pertinente se entorpezca el proceso de selección de personal, por este motivo el pedagogo antes de realizar cualquier intervención para el mejoramiento del proceso debe hacer una evaluación para detectar las necesidades de capacitación (esto es de gran importancia ya que la detección de necesidades permitirá una capacitación más específica) para posteriormente enfocarse en satisfacerlas y lograr un aprovechamiento de los recursos de la organización. Para realizar la detección de necesidades es necesario: preguntar al cliente, al personal de la empresa, a jefes directos, para posteriormente centrar la atención a los puntos que estén entorpeciendo el proceso de selección de personal.

En un punto de vista particular y como parte de mi formación universitaria, cursos extracurriculares y en la práctica profesional, he de decir que dentro del proceso de selección de personal el pedagogo puede participar y desempeñar las siguientes funciones:

- a) Elaboración de instrumentos de evaluación para aplicarlos anualmente al personal con el objetivo de observar el crecimiento de los empleados y la empresa.
- b) Elaboración de boletines para la difusión de las vacantes, así como búsqueda de candidatos según el perfil que se necesite, contactar con bolsas de trabajo, feria de empleo, instituciones educativas etc.

- c) Diseño y elaboración de perfiles de puesto usando técnicas para especificar detalladamente las necesidades en conocimientos, habilidades, aptitudes, etc. según el puesto deseado, con la finalidad de buscar candidatos que cuenten con los conocimientos para los puestos.
- d) Definir adecuadamente los perfiles de puesto debido a que la mayoría de las veces se realizan con requerimientos inaccesibles para que se cubra la vacante, por lo que se debe describir de manera “consiente” los conocimientos y habilidades necesarios para dicho puesto.
- e) Elaboración de los formatos necesarios para realizar el proceso de selección de personal adecuadamente como son: requisición de personal, reportes de evaluación los cuales son de gran utilidad ya que brindan informaron específica del candidato y hacen más rápida y precisa la evaluación del mismo.
- f) Revisión del curriculum vitae, detectando datos u omisiones que el se puedan considerar relevantes para abordarlos en la entrevista y poniendo atención en aspectos profesionales y personales que puedan dar la pauta para saber si cuenta con el perfil deseado.
- g) Realizar las entrevistas especializadas al candidato, -después de revisar el curriculum vitae y hacer un análisis escueto del mismo,- con la finalidad de discutir aspectos (profesionales, familiares, intereses, objetivos, metas, etc.) que son relevantes tanto para el puesto como para la empresa lo cual nos permitirá obtener una visión más amplia del candidato y por ende agilizar el proceso de selección de personal para tomar la decisión correcta.
- h) Estructurar la batería de pruebas según el nivel jerárquico que se solicite y aplicación de exámenes psicométricos, cuidando cada detalle como: instrucciones, proporcionar el material adecuado (según se requiera),

aclaración de dudas, medición de tiempo etc., con la finalidad de que las pruebas se realicen adecuadamente de manera objetiva y cuenten con validez.

- i) Elaboración y evaluación de exámenes de aptitudes, cuidando que dichos exámenes sean pertinentes y cuenten con características que proporcionen información técnica acerca de los candidatos.

- j) Planeación, organización, y coordinación del departamento de recursos humanos con la finalidad de que se maneje el proceso de selección de personal adecuadamente, siguiendo todos los lineamientos necesarios para obtener resultados de calidad y sobre todo para poner atención en los candidatos, respetando su dignidad y su autonomía.

- k) Hacer propuestas acerca de programas que ayuden a optimizar la labor de los empleados, su crecimiento y generen ambientes confortables de trabajo.

- l) Planear y coordinar actividades fuera de las labores donde todos los niveles jerárquicos participen e interactúen para formar una organización que conozca a sus miembros y así fomentar la participación y acción social entre ellos.

- m) Atender las demandas de los empleados, acerca de sus necesidades laborales, organizando y coordinando juntas de intercambio para que éstos puedan expresar sus inquietudes laborales exhortándolos a participar en los proyectos de la empresa y en las actividades que se organicen fuera de ella para estrechar los lazos entre empresa-empleado.

- n) Promover la capacitación permanente a los empleados debido a que:

La capacitación permite al trabajador potencializar sus capacidades y los recursos que están a su disposición para lograr un mejor aprovechamiento en sus actividades, dotándolo de mayores posibilidades de realización personal, es decir, la capacitación forma parte de la educación no formal.

El pedagogo como “instructor es un agente de cambio por excelencia, que mediante las acciones de capacitación y actualización, promueve un espíritu de mejoramiento en área personales y laborales”⁸⁷. Sin duda alguna esta es una actividad que nos atañe como pedagogos ya que contamos con toda la formación para fungir como tal. Algunas de las características del instructor son:

- Gusto por transmitir conocimiento a los demás.
- Dominio del tema.
- Dominio de material y recursos didácticos
- Actualización permanente.
- Manejo de dinámicas y técnicas grupales.

Dentro del proceso de selección de personal se percibe que el pedagogo tiene la capacidad para diseñar paquetes didácticos los cuales servirán de apoyo para llevar a cabo la función del instructor en el proceso de capacitación como son:

Manual del instructor: es la herramienta fundamental que servirá de apoyo para la planeación y ejecución de las sesiones en este documento aparecen plasmados de forma organizada y detallada la información que servirá de guía al instructor para desarrollar el proceso de enseñanza- aprendizaje de acuerdo a los estándares de instrucción bien definidos.

⁸⁷ Instituto Mexicano de Psicología Integral. *Manual de Formación de Instructores* 2007.

Manual del participante: es un apoyo y guía que proporciona el instructor a los participantes como apoyo para el autoestudio.

Otra de las funciones que puede desempeñar el pedagogo es la elaboración y coordinación de talleres de motivación, liderazgo, trabajo en equipo o identificación con la empresa, estos permitirán reforzar los vínculos con funciones a realizar, compañeros de trabajo, y con la misma empresa.

En algunas empresas es usual que no se tengan bien diseñados aspectos relacionados con la estructura general de la empresa, porque no se cuenta con el personal para hacerlo de manera adecuada o por desconocimiento de que se debe hacer, pero para que una empresa funcione como tal se deben tener bien enunciados los parámetros generales de la empresa como son: organigramas, misión, visión, políticas, filosofía, objetivos empresariales entre otros, por ello, los pedagogos al integrarnos a una institución contamos con la capacidad de evaluar y reestructurar los aspectos que no se encuentren bien definidos, proporcionando el enfoque que la empresa busque dar a sus empleados y clientes.

Una de las tareas que cada vez más se convierte en nuestra labor dentro del proceso de selección de personal es la inducción, ésta es una de las funciones más importantes porque es donde se busca adaptar al personal a la empresa dándole la bienvenida al nuevo empleado como miembro activo en la misma, cuidando que éste se sienta en armonía con su entorno laboral y con el objetivo de que exista una relación que le permita desenvolverse adecuadamente.

El pedagogo puede generar estrategias con la ayuda de su equipo de trabajo para familiarizar al nuevo empleado con el personal, por medio de actividades grupales que permitan una identificación con los mismos. Además de generar una visión global de la empresa al empleado buscando los medios que permitan cumplir los objetivos, por ejemplo:

Coordinación de visitas en las instalaciones de la empresa, indicándole puntos clave que le permitan moverse sin complicaciones, capacitación a los empleados de cada departamento para funcionar como auxiliar en la inducción de puesto, brindándole ayuda en resolución de preguntas y/o dudas. Por medio de recursos didácticos diseñados adecuadamente (conferencias, cursos, talleres, folletos, DVD, diagramas etc.), manejo de grupos y técnicas grupales (lluvia de ideas, corrillos, expositiva) mostrar al candidato aspectos relacionados con la historia, misión visión políticas, organigrama, fundadores de la empresa, es decir todo lo relativo a la empresa para familiarizarlo con ella.

No existe una buena inducción sin un “manual de bienvenida”, éste es un documento grafico que contiene información detallada de la empresa con el objetivo de brindar una atención y orientación a empleado; aunque desgraciadamente en muchas empresas no lo realicen, como profesionales sabemos que todo nuevo integrante necesita información y orientación; es por ello que se realiza éste manual brindándole información donde vengán expuestos aspectos como: bienvenida cordial, breve historia de la empresa, misión, croquis de la distribución de la empresa, descripción de servicios que proporciona la empresa, organigrama, reglas de seguridad, políticas de la empresa, prestaciones, plan de sugerencias, actividades socioculturales, entre otros.

Para finalizar de manera efectiva el proceso de selección de personal el pedagogo es el encargado de la elaboración, diseño y coordinación del manual de bienvenida empleando los conocimientos, técnicas y medios adecuados y pertinentes para que dicho manual cumpla con los objetivos deseados.

De lo anterior podemos concluir que para fines de este trabajo y desde el punto de vista pedagógico, la selección de personal en una empresa requiere de las siguientes capacidades:

- Formar al personal, con el objetivo de rescatar la parte humanista en la empresa, destacando los valores y la importancia de revalorizar a los miembros de cualquier dicha institución, siempre preocupados por favorecer la integración del hombre.
- Reconocer al personal de la empresa como individuos con capacidades y necesidades propias, como medio necesario para alcanzar los objetivos y metas empresariales.
- Dirigir al personal en áreas acordes a sus capacidades para su óptimo desenvolvimiento.
- Evaluar cómo es llevado el proceso de selección de personal y crear estrategias que fortalezcan el proceso, para optimizarlo y así tener un crecimiento global en la empresa.
- Capacitar e instruir para mejorar las técnicas de selección creando estrategias que favorezcan dicha labor con el objetivo de satisfacer tanto las necesidades empresariales como profesionales.
- Mejorar el entorno laboral por medio de actividades (cursos, talleres entre otros) grupales que permitan una mejora en la comunicación interna de la empresa.
- Elaborar manuales y materiales didácticos que sirvan de herramienta para instruir al personal con el objetivo de favorecer el desarrollo humano, siempre promoviendo el respeto y reconocimiento entre los individuos.

Después de revisar todas las actividades en las que los pedagogos intervenimos para satisfacer las necesidades de selección de personal en una empresa, se vuelve imprescindible nuestra participación para lograr cumplir con los objetivos y metas propuestas por una organización, los cuales solo se alcanzaran si se trabaja de manera interdisciplinaria para fomentar el desarrollo organizacional y social en la empresa.

Por ello, es importante que en todo proceso de selección de personal se cuente con la intervención pedagógica, la cual ha incursionado cada vez más en el ámbito empresarial. Debido a nuestra formación contamos con los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para gestionar y participar de manera activa y significativa en el proceso de selección de personal, siempre tomando en cuenta al hombre como impulsor de toda organización.

CONCLUSIONES

El pedagogo es uno de los actores principales dentro del proceso de selección de personal, debido a que desde que un candidato entra en la empresa éste busca que exista una conexión entre empresa-candidato identificando si existe una relación entre las necesidades de la empresa y las necesidades del candidato, es decir, busca que haya una pertenencia a la empresa y que el candidato se sienta acogido como parte fundamental en la misma para posteriormente colocarlo en el puesto adecuado con la intención de que el nuevo empleado se desarrolle e integre efectivamente en su área de trabajo sintiéndose útil y capaz lo que le llevará a cumplir sus objetivos profesionales.

Por lo que en el proceso de selección de personal se debe reconocer al hombre por sí mismo como un individuo que busca el progreso y la felicidad tanto en lo laboral como en lo individual y por lo mismo tiene la necesidad de desarrollar sus actividades con dignidad y respeto, es aquí donde el pedagogo impulsa al empleado a lograr sus objetivos con la ayuda de instrumentos, técnicas y estrategias.

Siendo el pedagogo un guía en el proceso de formación del hombre, preocupado por potencializar a los individuos para fomentar su desarrollo, su intervención en cualquier institución como lo es la empresa es determinante, debido a las estrategias y herramientas con las que este profesional cuenta, las cuales le permiten gestionar al personal de tal manera que se cumplan los objetivos y metas empresariales, al mismo tiempo, que busca el desarrollo y bienestar del personal.

Visto así, el pedagogo da la pauta para potencializar y desarrollar de manera óptima las capacidades del hombre en la empresa, valiéndose de técnicas y estrategias aprendidas a lo largo de su formación profesional (capacitación, planeación, contracción de medios didácticos) pues la preocupación del pedagogo radica en lograr personas que vayan más allá de los beneficios económicos en el caso del trabajador, o de los beneficios productivos como es el caso de la empresa y busca además afianzar lazos más humanos entre empresa-trabajador donde se haga conciencia que la relación del uno sin el otro no existe.

Al ser el trabajo uno de los lugares donde el hombre pasa la mayor parte del tiempo - por no decir de su vida- el entorno laboral se convierte en pieza medular de su desarrollo integral y afecta directamente su concepto de persona frente al mundo que lo rodea; por ende, su integración positiva o negativa dentro de la sociedad es reflejo de las satisfacciones que el individuo logra en el terreno profesional.

Es importante llevar a cabo de manera integral el proceso de selección de personal el cual incluye realizar un adecuado reclutamiento ya que éste es el que atrae a los candidatos a la empresa por ello se deben identificar los medios y fuentes más pertinentes según el candidato que se solicite; para lo cual se debe contar con personal capacitado para realizar todo lo que conlleva un reclutamiento.

La selección de personal es una técnica que permite encontrar a los miembros adecuados para la empresa además de ser una de las herramientas idóneas para la integrar a nuevo personal, por tal motivo y dada su importancia es determinante su realización así como es seguir todos los lineamientos que incluye dicha selección debido a que esto ayuda a conocer más detalladamente al candidato lo cual permite discernir entre los candidatos para saber cuál es el más apto.

Como se revisó anteriormente, existía desde la Antigüedad la preocupación por el hombre en el trabajo, destacando la importancia de que éste se desarrolle en un ambiente donde se le reconozca como ser único, con capacidades y valores propios, lo cual le hace un hombre individual con características y necesidades personales pero al mismo tiempo con un interés en común: la felicidad.

Actualmente las empresas no solo están encaminadas a obtener mayor eficiencia en sus productos o servicios, sino en lograr la mayor eficacia en sus trabajadores. Es por ello que lo largo de este trabajo se destaca la importancia de la intervención del pedagogo en una institución como lo es la empresa, debido a que la formación de éste permite visualizar al hombre en su totalidad, esto es, un hombre

con sentimientos, sueños, habilidades, aptitudes pero también con miedos y frustraciones.

Es penoso que en pleno siglo XXI exista quien piense que la labor del pedagogo se limita a la docencia (sin quitar méritos a la misma) y que por tal desconocimiento se limiten las oportunidades de incursionar dentro del ambiente empresarial cuando el pedagogo es uno de lo que, durante toda su formación académica, estudia al hombre en su totalidad para encontrar las estrategias idóneas que guíen u orienten a la empresa en la participación e integración del trabajador creando un ambiente favorable que beneficiará a ambos dentro y fuera del medio profesional.

El hombre durante toda su vida busca desarrollarse en un ambiente donde logre cumplir sus objetivos personales con la necesidad de pertenecer a un grupo social y/o institución, este sentido de pertenencia lo encuentra en tres lugares: la familia, la sociedad y el trabajo. La armonía de estas tres lo conforman como una persona moral, intelectual y profesional capaz de cumplir objetivos encaminados hacia el bien mutuo.

Este documento me permitió identificar la importancia del pedagogo y de la Pedagogía en el campo empresarial. Esto lo observe en la realización de mi servicio social en el Instituto Nacional de Epidemiología del Sector Salud, de esta manera agradezco su apoyo a la Dra. Patricia Cravioto por las atenciones brindadas y por acceder a realizar mi servicio social en dicha institución.

Por otra parte agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México y a mis docentes los cuales me permitieron identificar la importancia de la Pedagogía en diferentes sectores y no sólo en la educación formal y considero que los pedagogos somos parte importante en la transformación de los individuos que nos rodean.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abbagnano, Nicola y A. Visalberghi. *Historia de la pedagogía*. Edit. Fondo de Cultura Económica. México 2008. 709 p.
2. Arias Galicia, Fernando *Administración de Recursos Humanos*. 5ª ed. México Trillas, 2004. 771 p.
3. Baer, Earl. *Las relaciones humanas en los negocios*. Ed. Limusa. México 1981. 413 p.
4. Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Edit. Mc Graw Hill. Bogota Colombia 2000. 699 p.
5. Chruden, Herbert. *Administración de personal*". Décimo 5ª Edición Compañía Editorial. Continental. México 1991. 661 p.
6. Comenio Juan Amós. *Didáctica Magna*. Edit. Porrúa México 18ª edición. México 2008. 198 p.
7. Da Silva Reynaldo *Teorías de la Administración*. Ed. Thomson. México 2002 523 p.
8. Grados Espinoza, Jaime. *Inducción, Reclutamiento y Selección*. Ed. Manual Moderno 2003. 352 p.
9. Instituto Mexicano de Psicología Integral. *Manual de Formación de Instructores* 2007.
10. Instituto Mexicano de Psicología Integral. *Manual de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal del Instituto Mexicano de Psicología Integral* 2008.
11. Leal Millán, Antonio. *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de Dirección y Gestión*. Ed. Pirámide. España 1999. 474 p.
12. Mathis, Robert, Jackson John. *Fundamentos de Administración de Recursos Humanos. Perspectivas esenciales*. 2ª ed. Ed. Thomson. México 2003. 210 p.
13. Mondy, Wayne. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Pearson 9ª ed. México 2005. 556p.
14. Munch, Galindo, Lourdes y García Martínez José. *Fundamentos de administración*. 7ª ed. Edit. Trillas. México 2006. 655 p.
15. Porret Gelabert Miquel. *Recursos Humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Madrid 2006 Edit ESIC. 596 p.

16. Ríos Cantú, Graciela. Como elegir triunfadores para tu empresa: el proceso de selección de personal. México: Vila 2001. 95p.
17. Rodríguez Valencia Joaquín. *Administración Moderna de Personal*. 7ª ed. Ed. Thomson. México 2007. 693 p.
18. Rousseau, Juan Jacobo. Emilio o de la Educación. Edit. Porrúa. Décimo Octava edición. México 2007. 500 p.
19. Sacristán, Gimeno. "Educar y convivir en la cultura global". Edit. Morata, S.L. 2001. 209 p.
20. Sherman, Arthur W. *Administración de los Recursos Humanos*. Ed. Iberoamericana. México 1994. 645 p.
21. Suárez Díaz. *Hombres y empresas*. Edit. Trillas. México 1983. 388 p.
22. Werther, William B. *Administración de personal y Recursos Humanos*. México, Limusa, 1999. 656 p.
23. Zepeda Herrera, Fernando. *Psicología Organizacional*. Edit. Pearson Addison Wesley. Mexico 1999. 355 p.

SITIOS WEB

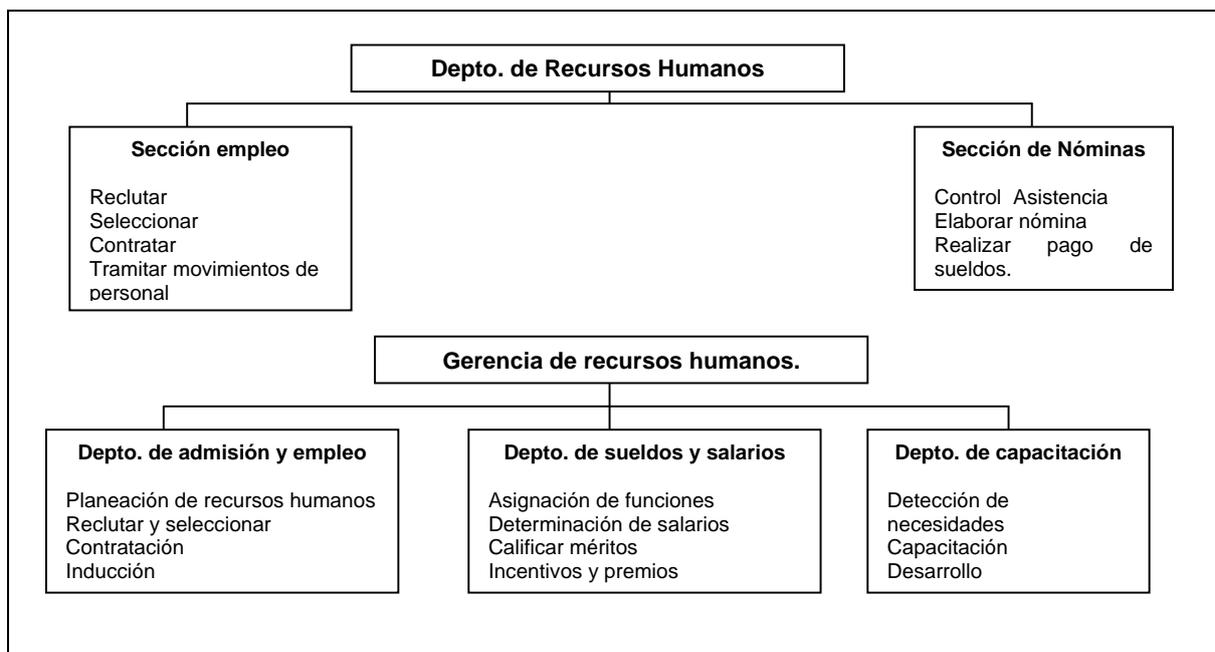
www.uned.es

www.filos.unam.mx

ANEXOS

ANEXO 1.

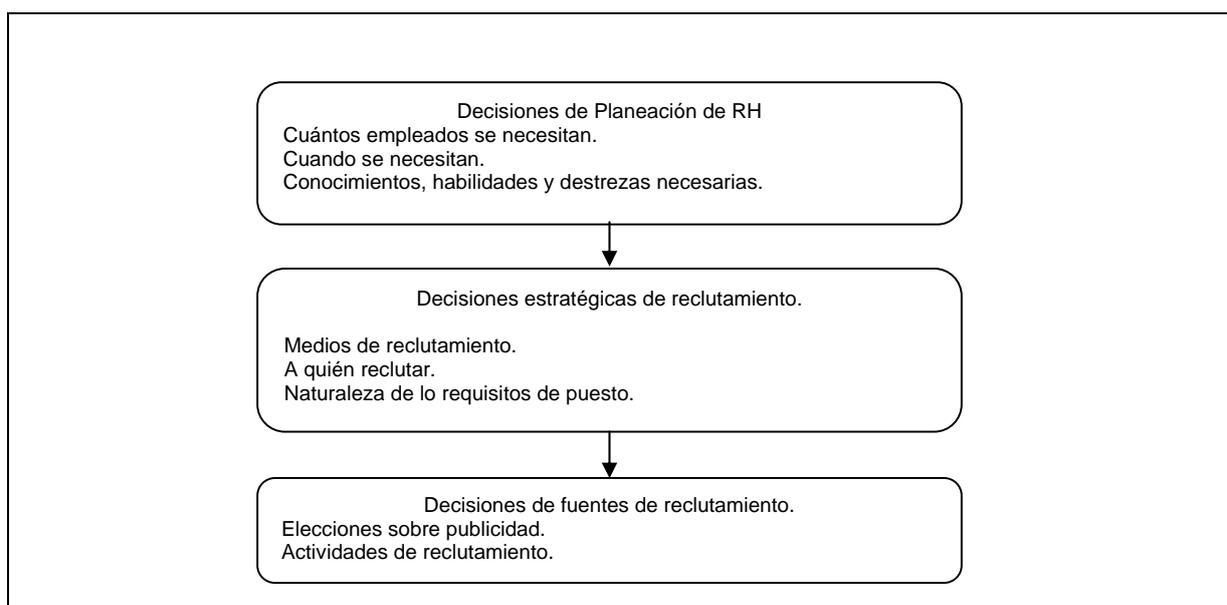
MODELOS DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.



Rodríguez Valencia Joaquín. *Administración Moderna de Personal*. 7ª ed. Ed. Thomson. México 2007.
p. 65

ANEXO 2.

DECISIONES RELACIONADAS CON EL RECLUTAMIENTO.



MATHIS, Robert, Jackson John. *Fundamentos de Administración de Recursos Humanos. Perspectivas esenciales.* _2ª ed. Ed. Thomson. México 2003 p. 63.

ANEXO 3

PERFIL DE PUESTO.

Datos generales

Título del Puesto: _____ Clave o Número: _____

Sección: _____ Categoría o nivel: _____

Sueldo: _____ Horario: _____

Ubicación Física: _____ Supervisión: _____

Núm trabajadores: _____ Jerarquías: _____

Descripción del puesto

Descripción Genérica:

Actividades Diarias

-
-

Actividades Periódicas

-
-

Actividades Eventuales

-
-

Requisitos del Puesto

Edad: _____ Sexo: _____ Escolaridad: _____

Edo. Civil: _____ Peso: _____ Estatura: _____

Nacionalidad: _____ Disponibilidad para viajar: _____

Experiencia: _____ Apariencia Física: _____

Perfil Psicológico

➤ Habilidades.

➤ Características de Personalidad.

➤ Aptitudes y Habilidades específicas.

➤ Conocimientos Técnicos.

➤ Condiciones físicas.

Otras condiciones.

➤ Relaciones del puesto

ANEXO 4.

BATERÍA DE PRUEBAS.

➤ **Nivel operativo técnico u obrero:**

Pruebas de Inteligencia:

Barsit

Otis.

Beta III.

Meili

Pruebas de Personalidad:

Machover

T.A.T

H.T.P

Frases Incompletas

➤ **Nivel técnico administrativo.**

Pruebas de Inteligencia:

Wais III

Dominos-48

Raven

Terman

Pruebas de Personalidad:

Machover

Autobiografía

16 F.P

MMPI-2

➤ **Nivel ejecutivo o profesional.**

Pruebas de Inteligencia:

Wonderlic

Wais III

Raven

Dominos

Dominos 48

Terman

Pruebas de Personalidad

Autobiografía

Rorschach

MMPI-2

TAT

HTP

16 F.P.

* Información basada en Instituto Mexicano de Psicología Integral. *Manual de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal del Instituto Mexicano de Psicología Integral 2008.*