

308923

34  
2ej

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ESCUELA DE PEDAGOGIA**

**INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**



**FALLA DE ORIGEN**

**RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL PERSONAL  
COMO PUNTO DE PARTIDA PARA EL  
PERFECCIONAMIENTO DEL HOMBRE DENTRO  
DE LA EMPRESA**

**T E S I N A**

**QUE PRESENTA:**

**MA. DEL CARMEN CRUZ LOZA**

**PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

**DIRECTORA DE LA TESINA:  
LIC. SARA GOMEZ GARCIA**

**MEXICO, D. F.**

**1995**



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

**Dedico este trabajo a mis padres  
por ser un ejemplo de vida y de  
trabajo digno.  
cuya única preocupación ha sido  
la formación de sus hijos.**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios Nuestro Señor por haberme  
dado una familia maravillosa.**

**A la Dra. Marveya Villalobos  
y la Lic. Tita Carreras por su apoyo  
incondicional, porque sin ellas,  
posiblemente no estaría disfrutando  
de este momento tan especial y tan  
lleno de compromisos.**

**A la Lic. Sara Gómez porque  
finalmente se ha cerrado el  
círculo gracias a su ayuda.**

**A Ildefonso y Aurora, por ser mi  
apoyo incondicional, en las buenas  
y en las malas.**

**A mi Eduardo y Angélica por su  
cariño y comprensión.**

**A mis niños, por ser la luz de mi vida.**

# INDICE

Pag.

## INTRODUCCION

### CAPITULO I. EL HOMBRE Y LA EMPRESA, ¿FINES AFINES... ?

I.1. La Persona Humana, nociones fundamentales .....	4.
I.1.1. ¿Qué es el Hombre?.....	4
I.1.2. El Hombre y sus Valores .....	9
I.1.2.1. Concepto de Valor.....	9
I.1.2.2. Clasificación de los Valores .....	12
I.1.2.3. Jerarquización de los Valores .....	15
I.1.3. Reflexiones sobre la naturaleza social del Hombre .....	18
I.2. El Hombre y el Trabajo .....	22
I.2.1. El Trabajo: conceptos y fundamentos .....	22
I.2.2. Necesidades y Motivaciones del Hombre en torno al trabajo .....	26
I.2.2.1. Necesidades del Ser Humano que se manifiestan dentro de la empresa .....	26
I.2.2.2. Motivaciones del Hombre en torno al trabajo .....	29
I.3. Principio y fin de la Empresa .....	34

### CAPITULO II. CONCEPTUALIZACION DEL PEDAGOGO DENTRO DE SU MARCO DE ACCION DE LA EMPRESA.

II.1. La Pedagogía como Ciencia y Arte de Educar .....	39
II.2. El Pedagogo como Agente Educador .....	45
II.3. Ambitos de acción del Pedagogo .....	47

II.4. El Pedagogo como Agente de perfeccionamiento del Hombre dentro de la Empresa .....	51
--	----

### **CAPITULO III. Proceso de Reclutamiento y selección del personal**

III.1. Reclutamiento del personal .....	55
III.1.1. Fuentes de Reclutamiento .....	57
III.1.2. Medios de difusión para el reclutamiento .....	61
III.1.3. Tipos de Reclutamiento .....	63
III.2. Proceso de Selección del personal .....	65
III.2.1. Preselección de los candidatos .....	66
III.2.2. Entrevista inicial .....	68
III.2.3. Exámenes psicométricos .....	72
III.2.4. Exámen técnico .....	74
III.2.5. Entrevista profunda .....	74
III.2.6. Exámen especializado .....	74
III.2.7. Estudio socioeconómico y/o exámen médico .....	75
III.2.8. Evaluación final .....	76

**APARATO CRITICO.**

**RECOMENDACIONES.**

**CONCLUSIONES.**

**ANEXOS.**

**BIBLIOGRAFIA.**



## INTRODUCCION

Uno de los grandes problemas que se presentan dentro de una empresa es la constante rotación del personal, la ~~deserción~~ **deserción** al trabajo y a las responsabilidades que éste tiene consigo. Esto trae como consecuencia, por una parte gastos que a la larga son onerosos para la empresa, por que se requiere de contratar nuevo personal, capacitarlo, invertir tiempo en el, etc.

Asimismo, una de las soluciones para poner fin a este tipo de problemas es a través de la correcta sistematización del departamento de Reclutamiento y Selección del personal de nuevo ingreso, así como de los empleados que ingresan al sistema de promociones de puestos que la organización debe ofrecer a sus empleados para que estos tengan la posibilidad de mejorar y desarrollarse en el ámbito laboral.

Debido a lo anterior surge la necesidad de emplear a un profesional que tenga conciencia de la trascendencia de su trabajo dentro del Departamento de Recursos Humanos y específicamente dentro del proceso de Reclutamiento y Selección del personal; se requiere un profesional que posea tanto una formación técnica como filosófica y didáctica que le permita llevar al cabo de la mejor manera posible dicho proceso y contribuir así tanto al beneficio de la empresa como al del personal en general.

En torno a lo anteriormente expuesto se vislumbra entonces la justificación para la elaboración del presente trabajo de investigación: La defensa de la participación del Pedagogo como profesional de la educación dentro de la empresa; en el proceso de Reclutamiento y Selección del personal.

Ahora bien, el objetivo general que se pretende cubrir con esta investigación, es analizar el proceso de Reclutamiento y Selección del personal desde un punto de vista del pedagogo; así como la sensibilización de la necesidad de un profesional especializado que se haga cargo de dicho proceso, con el conocimiento real y verdadero de la naturaleza del Hombre, así como de las necesidades y motivaciones tanto personales como sociales que este posee al emplearse en una organización.

La Metodología que se utilizó para la elaboración del presente estudio fue a través de la investigación documental, complementada por la experiencia laboral que se tiene a este respecto.

Por otra parte, el cuerpo del trabajo está conformado por tres capítulos; el primer capítulo consiste en proporcionar al lector los fundamentos teóricos necesarios para una mayor comprensión sobre la naturaleza del hombre como ser individual y social; así como una pequeña exposición del concepto clasificación y jerarquización de los valores que le permitirá de una mejor forma, comprender las acciones del hombre; aunado a lo anterior, se realizó una reflexión sobre los conceptos de trabajo, y una disertación de las necesidades y motivaciones que éste mismo tiene respecto al trabajo. Finalmente a manera de una recapitulación se establecen los objetivos, fines y responsabilidades que debe tener toda empresa prestadora de bienes o servicios y con el todas las personas que directa o indirectamente tienen relación con ella; de esta manera se hace patente entonces la imperiosa necesidad de una correlación entre los objetivos de toda organización con los objetivos del hombre.

En el segundo capítulo se hace una reflexión en torno a la pedagogía, a y al pedagogo, con el fin de poder situarlo en su campo de acción profesional haciendo un especial énfasis en su desempeño dentro de la empresa, con el fin de establecer un puente con el siguiente capítulo.

El tercer capítulo se refiere específicamente al proceso de Reclutamiento y Selección del personal, en dónde se mencionan los medios y las fuentes a través de las cuales se puede llevar a cabo dicho proceso; por otro lado, se analizó también el proceso de selección del personal, en dónde se incluyeron todos los momentos que conforman dicho proceso, haciendo especial énfasis en el proceso de entrevista por considerarla una de los medios más importantes para realizar una correcta selección.

Por último, en el Aparato Crítico del trabajo se retoman todos los conceptos expuestos a lo largo de los capítulos anteriores con el fin de conjuntarlos y realizar entonces las recomendaciones y conclusiones pertinentes.

## **CAPITULO I.**

### **EL HOMBRE Y LA EMPRESA ¿FINES AFINES...?**

#### **I.1. La Persona Humana, nociones fundamentales**

##### **I.1.1. ¿Qué es el Hombre?.**

¿Qué es el hombre?, éste es un cuestionamiento que se han hecho a lo largo del devenir histórico del ser humano no sólo sabios y filósofos, sino todo hombre que se pregunte en torno a la razón de su existencia en el mundo. De estos cuestionamientos han surgido grandes teorías antropológicas que han conmovido a la sociedad entera en su momento, sin embargo algunas de estas teorías tienden a polarizar aspectos o características que conforman al hombre; lo cual, trae como consecuencias graves reduccionismos en todos los ámbitos de acción del hombre: el trabajo, la educación, en la filosofía, en su relación con sus semejantes, etc.

Ahora bien, para evitar estos reduccionismos y comprender de una mejor manera todas las potencialidades y "debilidades" que posee el hombre es necesario remontarnos hasta los orígenes de la persona humana; es decir, es fundamental hacer una reflexión sobre la naturaleza humana. (\*)

-----

(\*) Según A. López de LLergo los conocimientos que nos proporcionan las raíces griegas y latinas nos enseñan que el concepto de naturaleza tiene implícito a su vez los conceptos de nacimiento y generación; de ser y de devenir de esta forma podemos deducir que la naturaleza de un ser se conoce por sus operaciones, es decir, por todas aquellas actividades que realiza y que le son propias y que lo diferencian del resto de los individuos existentes.

Boeccio define a la persona humana como "sustancia individual de naturaleza racional"(1). Dicha afirmación implica una serie de premisas que consideramos necesario profundizar en ellas:

El concepto de persona y de sustancia, nos proporcionan un primer acercamiento sobre el conocimiento de lo que es el hombre; connotaciones sólo se pueden otorgar a todos aquellos individuos que no experimentan la necesidad ontológica- de algún otro ser creado- para su subsistencia(2).

Dentro de la definición se lee la existencia de una unidad, y como es lógico, el designar a "algo" bajo el concepto de unión, estamos haciendo referencia también a un ser compuesto; a un ser que está conformado por partes.

Asimismo, en el caso de la persona humana, su ser está compuesto por una parte corporea que es el cuerpo y una parte espiritual que es el alma propiamente dicho. Esta afirmación la podemos constatar en las actividades diarias del hombre en donde realiza acciones que tienen repercusiones tanto a nivel físico como a nivel psíquico; ejemplo de lo anterior lo encontramos en el sentimiento del miedo, el cual se refleja a nivel físico a través de la sudoración del cuerpo, el aumento de adrenalina en el torrente sanguíneo, y en el nivel psíquico, llega a tener tal repercusión que en ocasiones el miedo nos impide pensar y actuar adecuadamente.

-----  
 (1) **cfr.**. GRAN ENCICLOPEDIA RIALP, Tomo 18, p.346.

(2) **apud.**: GUZMAN VALDIVIA, I., El Conocimiento de lo Social, p.84.

Por otra parte, a pesar de dicha unidad substancial, lo que propiamente especifica al hombre es su alma, porque ésta es el principio del ser y de las acciones del cuerpo (...) el alma (...) le confiere su unidad (...) (3)"; sin embargo, su relación con el cuerpo le es esencial, porque necesita de él para conocer, porque las ideas así como los conocimientos sólo pueden tener su origen en la experiencia sensible(4), de lo contrario, estaríamos incurriendo en el error de afirmar que el hombre conoce gracias a sus ideas innatas.

Una vez revisado lo anterior, nos podemos cuestionar la última parte de la definición en dónde se menciona al hombre como un ser de naturaleza racional; esto quiere decir, que lo realmente propio del hombre y lo que por ende, lo distingue del resto de los seres, es su entendimiento; su capacidad de raciocinio. Ahora bien, sí lo propio del hombre es la razón, la existencia de ésta misma sólo se justificará en la medida en que el ser humano es libre para decidir el rumbo que ha de tomar su vida.

Gracias a lo anterior, podemos deducir la existencia de un "señorío" del hombre sobre la naturaleza al servirse de ella para allegarse de todo aquello que le es útil para la consecución de sus fines mediatos e inmediatos; dicho de otra manera, el hombre posee una dignidad sobre los seres irracionales.

-----  
 (3) VERNEAUX, R., Filosofía del Hombre, p. 225.

(4) ibidem., p. 228.

Dicha superioridad tiene su origen precisamente en la razón y en la libertad del ser humano; de esta manera, afirmamos al igual que I. Guzmán Valdivia que la capacidad del hombre de formar representaciones abstractas de la realidad, de su capacidad de deliberar sobre los motivos que justifican su actuar, solo puede tener su origen en un ser cuyo aparato mental se diferencia grandemente del resto de los seres visibles"(5).

Esta dignidad no se debe adjudicar a el hombre por sus conocimientos que este posea, ni a su comportamiento ante la sociedad, ni mucho menos a su posición económica. La dignidad ontológica de la persona humana no es un derecho que se pueda adquirir o perder ante determinada situación.

Gracias a su entendimiento y a su libertad el hombre es el único ser que tiene conciencia de sí mismo y de su entorno. El ser humano es capaz de transformar la realidad a su beneficio; tiene la habilidad de "situarse a sí mismo frente al mundo como un todo independiente" (6); tiene el talento de aprender a través de la experiencia y de todo cuanto le rodea.

---

(5) GUZMAN VALDIVIA, I. op.cit., p. 85.

(6) GARCIA HOZ, V., et al., Tratado de Educación Personalizada, tomoII, p.48.

El Hombre es libre, pero ésta libertad no implica hacer lo que sea y como sea, sino que exige al ser humano conducirse acorde a su naturaleza, ya que finalmente su actuar tiene repercusiones personales como sociales.

Respondiendo a su naturaleza, el hombre se cuestiona sobre su existencia debido a lo cual, es el único ser capaz de planterarse ante sí un plan de vida; de establecer unas metas a seguir, las cuales constituirán el "norte" de su actuar a lo largo de su vida, por tanto, el ser humano proporciona intencionalidad a sus acciones buscando a través de ellas la satisfacción de sus necesidades tanto materiales como espirituales con el fin de darle sentido no sólo a su vida, sino también a su muerte (7).

La persona humana, en su condición de creatura, es un ser inacabado pero con posibilidades de perfeccionarse a sí mismo a través de la educación; la práctica de las virtudes y la correcta jerarquización de los valores, de su relación con el mundo circundante, etc.

Ahora bien, dentro de la complejidad que conforma a la vida espiritual del hombre se pueden observar potencias vegetativas como son el comer, el crecer, etc., posterior a esto también podemos distinguir otro tipo de potencialidades como son las sensitivas, las cuales nos son proporcionadas a través de los sentidos externos, el gusto, el olfato, el tacto o bien, las que nos proporcionan los sentidos internos como son la imaginación, la percepción, memoria, etc. y finalmente las potencialidades propias del hombre, que son la inteligencia y la voluntad (8). Es precisamente la concreción individual de dichas potencialidades lo que hace al hombre un ser único e irremplazable.

-----  
 (7) cfr., LOPEZ DE LLERGO, A., Naturaleza Humana y Educación, p. 2-4.

(8) cfr., ibidem., p. 4-5.



Debido a lo anterior podemos afirmar entonces lo siguiente: todos los hombres somos iguales en cuanto a su naturaleza se refiere pero, de la misma manera aseguramos que todos los hombres somos diferentes e irrepetibles en la individuación de dicha naturaleza; es decir, gracias al temperamento, al carácter, a los valores que práctica, en un palabra, a su personalidad en general, el hombre se presenta ante el resto de la creación como un ser individual y único.

### **I.1.2. El Hombre y los Valores.**

#### **I.1.2.1. Concepto de Valor.**

Una vez explicados los conceptos sobre la persona humana y su naturaleza, a continuación corresponde explicar el concepto de valor como uno de los aspectos más necesarios para comprender el actuar el hombre.

Para entender el comportamiento humano es necesario conocer las orientaciones a las que están sujetas dichos patrones de conducta, porque estos responden a motivaciones racionales, afectivas y de elección (9), por lo que no debemos "aislar" e ignorar las acciones del Hombre y de la influencia que el medio ejerce sobre él.

---

(9) cfr. ALDUCIN ABITIA, E., Los Valores de los Mexicanos., p.30.

Definimos o aplicamos el concepto de valor a toda aquella realidad que la persona considera buena, deseable o apetecible (10). Dichas tendencias o preferencias se presentan de una manera distinta en cada hombre porque, - como ya se había establecido anteriormente- cada hombre es distinto al resto de los seres humanos.

Ahora bien, bajo esta premisa, a continuación expondremos ciertas características que están implícitas en el propio concepto del valor:

**Los valores como fuentes de factores motivacionales:** las necesidades humanas influyen sobre las esferas de los valores de cada persona y por tanto, de alguna manera inciden en sus motivaciones y preferencias hacia los cuales pueden dirigir su voluntad y sus acciones.

**Los valores como punto de partida para la solución de problemas:** los valores desempeñan un papel esencial en la toma de decisiones porque con base en la escala de valores que cada persona posea, estas serán el punto de partida para decidir el camino a tomar en cualquier situación.

**Los valores como medio de adaptación social:** los valores "se constituyen en mecanismos de defensa del ego; estos permiten justificar y racionalizar conductas, así como mantener o acrecentar nuestra estima (...)" (12); es decir, con base en los valores que cada uno porta, el Hombre podrá entender y en ocasiones hasta justificar su actuar y el de los demás.

-----  
 (10) cfr., PALOMERA P.E., et al., Los Valores de la Comunidad Educativa Mexicana, p. 27.

(11) cfr., ALDUCIN ABITIA, E., *op. cit.*, p. 35.

(12) cfr., *idem.*

**Los valores como norma de juicio:** los cuales permitan al hombre establecer su posición ante cualquier situación y como consecuencia, de alguna manera nos predispone a favor o en contra de una situación determinada (13) .

**Los valores y su relación intrínseca con las necesidades:** Normalmente la jerarquización de los valores en una persona madura son siempre los mismos, sin embargo, existen situaciones donde las propias necesidades nos impulsan a cambiar dicha jerarquización, o bien, ésta va cambiando conforme a las diferentes etapas de la vida, así podemos afirmar que la escala de valores entre un adolescente y una persona adulta es muy diferente debido a que quizá lo más importante para el joven es satisfacer la necesidad de formar su propia estima porque su personalidad se está "rehaciendo"; por el contrario, en el adulto, - una vez superadas las necesidades económicas y sociales-, quizá uno de sus valores más deseables sean los referentes a la autorealización.

**Los valores como medio de perfeccionamiento del ser humano,** todos los valores son valiosos porque ayudan a los hombres a cultivar tanto su parte espiritual como su parte corporal. Un ejemplo son los valores físicos, sin los cuales, el hombre estaría imposibilitado a alcanzar otros valores más trascendentales (14).

-----  
(13) **cfr., idem.**

(14) **cfr., PLIEGO BALLESTEROS, M., Valores y Autoeducación, p. 57.**

### 1.1.2.2. Clasificación de Valores.

Existen diferentes tipos de valores, que responden a su vez, a un tipo de necesidad muy específica. Debido a lo anterior, distinguimos la existencia de la siguiente clasificación.

\* *los valores económicos*; esta clasificación se refiere a la "materia a la que se le ha dado un valor convencional" (15); es decir, en los valores económicos están incluidos las necesidades del hombre de tener comida, una casa digna, dinero, etc.

\* *los valores físicos*; consisten en todos aquellos valores que hacen referencia a la parte material del hombre (16); un ejemplo de lo anterior lo tenemos en el valor de la salud y un concepto muy ligado a este, el deporte.

\* *los valores sociales*; los cuales hacen referencia básicamente a las relaciones interpersonales que se suscitan entre los seres humanos a un nivel de simple "interacción despersonalizada" y poco profunda (17). El ejemplo de lo anterior, lo encontramos en la moda, las costumbres sociales, etc.

---

(15) *cfr.*, PLIEGO BALLESTEROS, M., *op. cit.*, p.74.

(16) *cfr.*, *ibidem.*, p. 72.

(17) *cfr.*, *idem.*

\* *los valores afectivos*: estos consisten en todos aquellos valores que tienen sus manifestaciones a través del amor, el sentimiento y las emociones. En este tipo de valores se tiende a polarizar algunos de los componentes que lo integran- el aspecto espiritual o el aspecto material- debido a que su campo de acción se localiza en un terrero fronterizo entre ambos aspectos (18). En ocasiones este tipo de valores se tienden a confundir con aquéllo que denominamos pasión, que aunque forma parte del hombre, no se justifica su equiparación porque, sí se da rienda suelta a esta, nuestras acciones quedarán a un nivel muy "pobre" porque la pasión es capaz de bloquear el entendimiento y la voluntad del ser humano.

\* *los valores intelectuales*; en este rubro contemplamos a todas aquellas actividades que son propias de la razón y que por ende, tienden al conocimiento de la verdad. Los valores intelectuales responden a necesidades superiores como lo es la autorealización (19).

\* *los valores estéticos*; estos valores están muy relacionados con el conocimiento que obtenemos a través de los sentidos de toda la realidad en cuanto que bella; así mismo, este conocimiento es enriquecido por la propia interpretación del artística desde su muy particular punto de vista o por la contemplación del hombre ante la belleza de la naturaleza.

-----  
(18) *cfr. ibidem.*, p. 70-71.

(19) *cfr. ibidem.*, p. 69.

\* *los valores morales*; los orígenes de este tipo de valores están basados en la naturaleza del hombre, por lo cual, en este ámbito solo incluiremos a todos los actos humanos que se lleven al cabo con la aplicación de la *inteligencia*(\*) y la voluntad; es decir, estos valores nos marcan el deber ser del actuar del hombre en el mundo (20). El hombre, al relacionarse con el resto del mundo circundante, debe regular sus acciones con base en normas atemporales.

\* finalmente *los valores religiosos*, los cuales se basan en la autoridad del Creador, es decir, en la Verdad y Bondad por *autonomasia* (21).

Por otra parte, existe otro tipo de clasificación que engloba en diferente forma a los valores:

los valores objetivos en donde están incluidos tanto los valores religiosos como los morales y se designan de esta forma porque su aplicación no puede depender ni de las circunstancias ni del tiempo, estos son valores que están fundamentados en la propia naturaleza del hombre que a su vez nunca sufre cambio alguno ni en el tiempo ni en el espacio.

-----

(\*) el uso del término *inteligencia* en este contexto, se refiere a la potencialidad que le es propia al hombre, y que se define como aquella "capacidad de aprehender la razón del ser" (Tomás de Aquino) y no la capacidad misma para resolver cualquier situación que es como comunmente se le conoce.

(20) *cfr. ibidem.*, p. 63

(21) *cfr. ibidem.*, p. 66.

Y los valores "opinables", en donde se incluyen el resto de las esferas de valores; se clasifican de ésta manera porque pueden existir divergencias entre lo que se considera importante y lo necesario por ejemplo en los valores estéticos o en los físicos. En este ámbito es necesario adoptar una actitud de apertura para comprender y aceptar los cambios que se suscitan en este grupo de valores (22).

### **1.1.2.3. Jerarquización de Valores.**

Ahora bien, una vez enunciados todos aquellos valores que de alguna manera representan el motor del actuar del hombre, es indispensable a continuación, otorgarles a cada cual su debida importancia a través de una jerarquización; sin embargo, es necesario antes enunciar los aspectos que inciden en el ser humano y que lo impulsan a ostentar tal o cual escala de valores porque sin lugar a dudas, dichos factores serán decisivos en la satisfacción de las necesidades que conllevan estos valores.

Los factores que influyen para la jerarquización de los valores son:

\* *el sujeto*, el hombre, está "influenciado a su vez por una serie de "antecedentes" o condiciones fisiológicas, psicológicas, necesidades, intereses, expectativas y por su entorno en él que convive y se desarrolla.

---

(22) *cfr., ibidem.*, p. 66.

\* *el objeto*, cuya importancia radica en las retribuciones que estos mismos puedan aportarle al ser humano para la consecución de algún fin determinado. Asimismo, el objeto por sus propios atributos o propiedades - composición, tamaño, forma, etc. - puedan influir para que el hombre se incline por tal o cual objeto.

\* por último, *la situación*, la cual está bajo el influjo del ambiente físico en que se desarrolla determinada situación, -temperatura, clima, etc.- el ambiente cultural. Un ejemplo de lo anterior lo encontramos en las actividades políticas, sociales, etc., y el medio social conformado básicamente en prejuicios, comportamientos, costumbres, etc.(23).

Por otra parte, al enfrentarnos a la necesidad de jerarquizar los valores nos encontramos con un riesgo muy frecuente, el cual consiste en identificar la importancia del valor con la necesidad - mediata o inmediata- que los propios valores tienen intrínsecamente.

Por tanto, es necesario hacer la siguiente distinción: a pesar de que todos los valores tienen una cierta valía, algunos valores son más urgentes que otros, debido a que responden más directamente a las necesidades primarias del hombre - y por tanto, su atención debe ser prioritaria -, estos son los caso de los valores económicos, los físicos, los sociales y los afectivos.

En lo que respecta a los valores económicos, nos enfrentamos ante una realidad que se suscita por el hecho de vivir dentro de una sociedad; sin el valor económico la humanidad entera se convertiría en una gran sociedad asceta, en donde el trabajo y el esfuerzo por sobresalir al resto de las personas serían por demás insulsas.

-----  
 (23) *sfr.*, ALDICIN ABITIA, E. *op. cit.*, p. 29.



En última instancia, sin el valor económico que se le otorgan a los bienes materiales, el hombre no tendría medios para su subsistencia.

Los valores físicos son valores prioritarios al igual que los económicos, porque sin ellos, el hombre no tendría la capacidad de trascender a la búsqueda de un perfeccionamiento que vaya más allá de la cuestión material.

Los valores sociales, son necesarios para el hombre, porque este necesita de su relación con el resto de los seres humanos para sentirse integrado dentro de un grupo, cuyas costumbres, etc les son afines. Es por eso que señalamos al ser humano como un ser social por naturaleza.

Los valores afectivos están íntimamente relacionados con los valores sociales, porque en la medida en que el hombre se siente querido, en esa medida el hombre tendrá la capacidad de relacionarse con los demás y así también podrá prodigar ese amor al resto de los hombres.

A manera de recapitulación afirmamos que los valores más importantes son entonces los que le son propios al hombre, por lo que ningún otro ser los posee. Dichos valores son los intelectuales, los estéticos, los morales y los religiosos.

Ahora bien, esta jerarquización debe conformarla cada hombre de forma individual y libre, respondiendo a su propia realidad que se esté viviendo en un momento determinado.

### I.1.3. Reflexiones sobre el Hombre y la Sociedad.

Una vez estudiado lo que enunciamos con respecto a la naturaleza del hombre y de la necesidad inalienable de poseer una jerarquía de valores con el fin de darle una orientación a nuestra existencia, los cuestionamientos que nos podríamos plantear serían, ¿es verdad que el hombre es un ser perfectible capaz de darle un rumbo propio a su existencia? o, ¿Acaso es el hombre capaz, por sí sólo, de llegar a la consecución de todo objetivo que se proponga?. Las respuestas a estas preguntas se pretenderán solucionar en el desarrollo del presente inciso.

El ser humano vive en sociedad(\*), entre otras causas, porque es incapaz de satisfacer en plenitud y por sí sólo tanto sus necesidades materiales como espirituales (24); es decir, en lo que respecta a las necesidades materiales, estas logran satisfacerse a través de la división del trabajo y el intercambio de productos que pudieran surgir de dicha actividad y las necesidades espirituales solo se llegan a satisfacer en la medida en que las materiales estén cubiertas, porque en principio todos nuestros esfuerzos, de una u otra manera los orientamos hacia lo más urgente e inmediato.

-----

(\*) Se entiende bajo el término de sociedad a todo " conjunto de personas que efectivamente viven juntas, en el sentido de que las vidas individuales de las mismas se enlazan y conectan entre sí".(Antonio Millán Puelles).

(24) cf., MILLAN PUELLES, A., Persona Humana y Justicia Social, p. 25-26.

A diferencia del resto de los animales, los hombres no nos congregamos dentro de una sociedad por mero instinto, sino porque somos capaces de comprender que esto nos es necesario para atender de una mejor manera nuestras necesidades (25).

Dentro de este planteamiento, en ocasiones surgen desviaciones que tienden a reducir y por tanto a considerar al hombre únicamente como un simple medio para la consecución de un fin para otros hombres, ignorando de esta manera de su dignidad como ser humano.

El problema en esta situación no es la consideración misma del ser humano como un medio, porque todo hombre está llamado a ser en cierta forma un medio para lograr también el bien de los demás, sino que dicha posición se radicaliza al grado de reducir al hombre en una simple cosa.

La "alianza" que existe entre los hombres que integran una sociedad es una unión de tipo moral la cual debe ser "eficaz y estable" para la consecución de un bien querido por todos (26), es decir, debe existir un cierto ordenamiento de nuestras acciones al ámbito del deber ser, con el fin de no lesionar la dignidad del hombre y por ende al fin de la propia sociedad.

Una vez comentado lo anterior, concluimos entonces que el fin de la sociedad es la obtención del bien común que portan sus integrantes en conjunto (27), pero, nos podemos cuestionar para efectos de la presente investigación ¿ a qué le llamamos bien común?

-----  
 (25) cfr. Ibidem., p. 38.

(26) cfr. apud. GUZMAN VALDIVIA, I., op. cit., p. 141.

(27) cfr. MILLAN PUELLES, A., Persona Humana y Justicia Social, p. 43.

Definimos bien común como aquellos bienes que son aspectos para ser participados por cada uno de los miembros de la comunidad.

Dicha definición implica que los bienes que conforman al bien común son de suyo comunicables a todas las personas que integran a la sociedad, esto no implica necesariamente que en la realidad todas las personas participen del bien, debido a esto afirmamos entonces que aunque no lo posean, no por ese hecho deja de ser un bien común para todos y por tanto un bien del cual se tenga derecho a beneficiarse de él, todas las personas (28).

Millán Puelles distingue dos tipos de bienes comunes de acuerdo a su "participabilidad" del bien por parte de los hombres:

\* *El bien común especulativo*; en este renglón incluimos a todos aquellos bienes participables a través del conocimiento propio del bien, a través del conocimiento del mismo; un ejemplo de esto lo tenemos en el conocimiento científico. Ese tipo de bien tiene la particularidad de no poder repartirse entre los miembros de la comunidad.

\* *el bien común práctico*, el cual consiste en todos aquellos bienes susceptibles de repartirse entre los miembros de la comunidad (29).

Es necesario evitar la confusión del bien común con la simple suma de los objetivos particulares de hombre; el bien común es algo más que eso; a través de la ayuda mutua entre las personas, la búsqueda de horizontes más allá de los propios trae como consecuencia un medio de perfeccionamiento idóneo para el hombre.

-----  
(28) *sfr.*, MILLAN PUELLES, A., Sobre el Hombre y la Sociedad, p.108.

(29) *sfr.*, ibidem., p. 110.

Ahora bien, él que los integrantes de una sociedad tengan un fin común, esto no los exime de la posibilidad de que cada persona -como ser individual que es-, busque y tenga sus propios fines particulares; es decir, el bien común debe ser "compatible con todos los pluralismos que no atenten ni a la teoría, ni en la práctica a la dignidad de la persona humana" (30); por lo tanto no es válido poseer y perseguir fines particulares en detrimento de las personas y de la obtención del bien común.

Al subordinar el bien particular al bien común, el hombre abre su voluntad hacia valores más amplios; no hay que olvidar que un bien es más valioso en tanto mayor sea el número de personas que puedan beneficiarse de él. "Sostener la primacía del bien común sobre el bien particular es hacer que la vida social sea más provechosa a todas las personas y no exclusivamente a una o a varias(...), es hacer que la convivencia funcione como un medio provechoso para todos". (31).

Es verdad que el hombre es un ser perfectible, pero sólo encuentra una mayor perfección al darse a los demás.

---

(30) *cf.*, *ibidem.*, p.108.

(31) MILLAN PUELLES, A., Persona Humana y Justicia Social, p. 54.

## **I.2. EL HOMBRE Y EL TRABAJO.**

### **I.2.1. El Trabajo, conceptos y fundamentos.**

Al definir el concepto de trabajo nos enfrentamos a un problema porque no es un término unívoco al que se pueda aplicar en cualquier situación. De esta manera decimos al igual que V. García Hoz que este proceso de cambio ha ido evolucionando desde la concepción helénica de considerar al trabajo como una actividad relegada únicamente a los esclavos por considerarla una actividad denigrante, hasta la consideración del trabajo como un medio de integración de la propia personalidad dentro de la comunidad a la cual se pertenece.

Así, en un sentido "vulgar", el término trabajo ha encontrado su aplicación en diferentes ámbitos. De esta forma el término trabajo se atribuye a la actividad misma que realiza la maquinaria: *una máquina que trabaja*; al resultado que se obtiene al realizar tal o cual actividad: *El collar es producto de un gran trabajo de orfebrería*, o la asignación de las actividades a realizar por alguien: *el maestro ha encargado un trabajo al alumno* o bien, el esfuerzo que implica la realización de tal cual situación: *fue un trabajo duro* (32).

Ahora bien, con el fin de obtener una propia definición que cumpla con los requerimientos del presente estudio de investigación, es necesario analizar algunas de las características que son propias del concepto trabajo:

---

(32) sfr., HILF, H., La Ciencia del trabajo, p. 20.

**\*El trabajo es una actividad que responde a un fin predeterminado, de otra manera sería incomprensible su razón de ser; por eso afirmamos que el trabajo del ser humano es creador de situaciones externas al trabajo mismo (33) y por tanto, son estas las que le dan sentido a dicha actividad**

**\* Propiamente dicho, el hombre es el único ser existente que trabaja; en un sentido general de la palabra el ser humano es el único que puede dirigir sus actos hacia un objetivo determinado.**

**\* El trabajo es una actividad humana productora de bienes materiales con el fin de ganarse el sustento de cada día (34).**

**\* A través de la actividad laboral, el hombre se enoblece, porque es aquí donde se dan los lazos de cooperación con sus semejantes, la búsqueda honesta de un mejoramiento personal, de la amistad y de la búsqueda sensata de ayuda, porque el hombre no puede hacer y ni saber todo etc.**

**\* En términos generales, la finalidad del trabajo puede orientarse en primera instancia hacia necesidades de tipo económico o cultural (35).**

-----  
 (33) **cfr.**, GARCIA HOZ, V. Pedagogía Visible. Educación Invisible, p. 100.

(34) **cfr.**, MILLAN PUELLES, A., Persona Humana y Justicia Social, p. 126.

(35) **cfr.**, HILF, H., La Ciencia del Trabajo, p. 20.

\* Una de las formas - sino es que la única- de contribuir al bien común es precisamente a través del trabajo y por tanto de la obra bien hecha, porque de esta manera estamos contribuyendo con nuestro actuar al desarrollo de la comunidad a la cual pertenecemos. De aquí deducimos entonces que el trabajo se presenta ante el hombre como una obligación tanto a nivel personal como ante la sociedad.

\* Todas las actividades humanas(\*), podemos decir que de una u otra manera, tienen un cierto valor educativo, sin embargo, el trabajo ocupa un lugar relevante con respecto la actividad lúdica, al propio estudio, porque no es una actividad que tiene como finalidad la realización de la propia acción, sino para algo exterior al origen (36).

\* Ahora bien, si existe una obligación de todo hombre a trabajar, surge como consecuencia lógica de lo anterior un derecho al mismo. Sería impensable el que tengamos obligaciones sobre ciertas situaciones, sin poseer el derecho sobre las mismas .

\* " Hay que decir que existe para todos el derecho natural de trabajar, en la medida en que el mismo bien común requiera este trabajo" (37). Todo hombre por el hecho de serlo, es decir, porque está inscrito en su naturaleza, tiene el derecho a trabajar. El origen de este derecho no puede ser otro que la necesidad y la obligación que tiene todo hombre de proveerse de la naturaleza de lo necesario para vivir

-----

(\*) existe una distinción entre las actividades del hombre que son las mismas que realizan el resto de los seres vivos y las acciones humanas que son realizadas con libertad a través de la aplicación de la inteligencia y la voluntad.

(36) cf., GARCIA HOZ, V. Pedagogía Visible y Educación Invisible, p.99.

(37) MILLAN PUELLES, A., Persona Humana y Justicia Social, p. 122.



En otras palabras, el origen del derecho del hombre a trabajar puede encontrarse explicitado en la siguiente premisa: Sí el hombre tiene derecho a vivir, y solo se puede vivir trabajando, entonces el hombre tiene este derecho; sin embargo, con respecto a lo anterior, es necesario hacer ciertas aclaraciones: esta afirmación no es una verdad ni constante ni necesaria, porque esta aseveración se sitúa a un nivel del deber ser, sin embargo, esto no siempre ocurre; existen hombres que se las ingenian para subsistir sin trabajar en lo absoluto (38). Quizá lo que habría que agregar a esta afirmación es que solo se puede vivir de una forma que corresponda a la naturaleza del hombre a través del trabajo mismo.

\* Independientemente de la obligación y del derecho que tiene el ser humano a un trabajo digno, el hombre trabaja no por simple gusto, sino por que existe una necesidad que le es indispensable satisfacer, entonces afirmamos como Millán Puelles que el trabajo es "un esfuerzo humano necesario para algo necesario". Debido a que el trabajo requiere un cierto "empuje" para realizarlo, no siempre se estará en la mejor disposición para realizarlo; esto no implica necesariamente que se esté evadiendo la responsabilidad de realizarlo.

\* El trabajo tiene inscrito en sí mismo el carácter de indispensable(39) debido a lo cual se tiende a valorar erróneamente al grado de considerarlo como un fin en sí mismo y como consecuencia se tiende a radicalizar la orientación de la vida del ser humano y es entonces cuando el hombre vive para trabajar y no trabaja para vivir en la búsqueda y obtención de una manera digna de vivir..

-----  
 (38) cf., FAGOTHEY, A., Ética, Teoría y Aplicación, p. 323.

(39) cf., MILLAN PUELLES, A., Persona Humana y Justicia Social, p. 109.

Finalmente de acuerdo a las consideraciones anteriores definimos al trabajo como a toda aquella actividad ordenada a un fin ulterior a su origen que tiene una doble dimensión con respecto a su finalidad:

Una dimensión personal, la cual consiste en ser medio para que el hombre se provea de lo necesario para vivir y una dimensión social, que nos permite a través de su actividad, contribuir al bien común de la sociedad y por ende al desarrollo del hombre como persona.

### **1.2.2. Necesidades y Motivaciones del hombre en torno al trabajo.**

#### **1.2.2.1. Las Necesidades humanas que se manifiestan dentro de la empresa.**

Existen necesidades y motivaciones que son propias del trabajador (\*) y de las cuales nos ocuparemos en el desarrollo de este tema, ya que, de la comprensión de esta problemática, dependerá en gran medida la estabilidad del ser humano en la empresa y como consecuencia lógica, de su éxito o fracaso dentro de la misma.

Ahora bien, en primera instancia la necesidad económica es la primera necesidad que se debe cubrir por ser la más apremiante.

-----

(\*) en el presente trabajo de investigación los términos trabajador y empleado se manejan como sinónimos; sin embargo, esto no es así en cuestiones laborales y legales en México.

Se dice que "el dinero satisface toda clase de necesidades"(40) (sic), ya que su función principal es la de "suministrar" lo necesario para cubrir las necesidades físicas que la vida misma le exige al hombre; de la misma manera logra satisfacer también la necesidad de reconocimiento social por el estatus que se le ha otorgado a tal o cual actividad.

Asimismo, existen otro tipo de necesidades que funcionan también como motores en el desempeño del trabajo en los empleados en general. De esta forma tenemos a la necesidad de seguridad la cual consiste en la búsqueda de estabilidad tanto económica como emocional que el trabajo le puede proporcionar al empleado (41). Sin embargo, y por desgracia si esto no es una constante en tiempos normales, mucho menos lo es en tiempos de crisis donde los cambios económicos surgidos tanto a nivel internacional como a nivel nacional han traído gran índice de desempleo o subempleo de profesionales de niveles tanto universitarios como técnicos y especialistas.

Otra de las necesidades primordiales que posee el hombre dentro de la actividad laboral es la oportunidad real de un mejoramiento profesional y por tanto personal. Con este respecto, las consideraciones que cada persona tiene sobre la mejora como persona son un tanto subjetivas; porque para algunos la mejora personal implicará encontrar empleos donde se tengan mayor y más importantes responsabilidades; para otros el aumento de los ingresos serán signos de este cambio o bien, para otros más, el encontrar el reconocimiento a su trabajo por parte del jefe inmediato como de sus propios compañeros será lo más importante (42).

-----  
 (40) **cfr.**, STRAUSS, G. Personal: problemas humanos de la Administración, p. 7.

(41) **cfr.**, STRAUSS, G., op. cit., p. 8.

(42) **cfr.** ibidem., p. 9.

A través del trabajo se satisfacen necesidades de amistad y compañerismo que en ocasiones el trabajador no los encuentra dentro del ambiente familiar. De la misma forma situamos dentro de esta clasificación a la búsqueda de ayuda mutua y al gusto -que generalmente poseen las personas- por trabajar en equipo. Además de la necesidad que tiene toda persona de identificarse como miembro integrante de un grupo.

Existen estudios donde se ha comprobado que los resultados obtenidos per grupos pequeños de personas integrados entre sí son más positivos que los grandes grupos de personas que tienen pocos o ningún nexo entre sus integrantes (43).

Muy relacionadas a las necesidades sociales básicas, también nos encontramos con las necesidades "egocéntricas". Básicamente este tipo de necesidades giran en torno a los requerimientos de todo ser humano de ser reconocido y tomado en cuenta. Generalmente todo empleado busca medir su progreso con el fin de constatar personalmente su avance y posterior a esto, la búsqueda del reconocimiento de la propia empresa de sus progresos dentro de la misma (44).

El sabernos portadores de ciertos conocimientos y destrezas especiales que ningún otra persona posee, nos proporciona un gozo comparable solo con el prestigio y estatus que estas características nos proporcionan, por que nos consideramos especiales y útiles a la empresa. Por eso el conocer y reconocer la importancia que tiene nuestras aportaciones como trabajador dentro de la empresa es fundamental, de lo contrario, no le encontraríamos ningún sentido a lo que hacemos.

-----  
(43) *sfr., ibidem.*, p. 9.

(44) *sfr., ibidem.*, p. 10.

Esto se acentúa aún más en aquellas compañías donde la producción de un bien tiene un procedimiento largo y del cual no se ven los frutos directos de nuestro actuar; este tipo de trabajo requiere de un mayor contacto del supervisor con el trabajador, con el objeto de fomentar en el una constante retroalimentación.

En su conjunto el conocimiento de ésta serie de necesidades y motivaciones nos proporcionan un panorama más amplio del actuar del hombre dentro de la empresa y por ende de una mayor comprensión de la problemática surgida entre el hombre y la propia empresa.

#### **1.2.2.2. Motivaciones del hombre en el desarrollo de su trabajo.**

Las necesidades humanas se convierten en motivaciones suficientes para actuar de una determinada forma; de aquí la importancia de su estudio dentro de la presente investigación. En el caso de las motivaciones que alientan al hombre a trabajar son tan diversas como las necesidades que el hombre puede tener.

En torno a este tema se han propuesto una gran variedad de teorías que tratan de explicar estos motivos con el fin de comprender más a fondo la naturaleza humana y de ésta forma tratar de fomentarlas para el logro de una mayor productividad del hombre dentro de la empresa.

Es así como surgen teorías como la tradicional, la cual parte de las ideas propuestas por Taylor. Este enfoque considera que la única razón por la cual las personas trabajan es por la necesidad económica que se tiene, de ahí que se afirme que la motivación más efectiva para que el hombre produzca es el miedo de perder el empleo y de esta forma perder su fuente

de ingresos. Se da por hecho en esta teoría que a nadie le gusta trabajar por lo cual el trabajador procura hacer lo menos posible en las horas laborables.

Debido a esto, al empleado se le debe mantener ocupado y vigilado todo el tiempo para que este no pierda el tiempo y se dedique a aquello para lo cual fue contratado. (45) (sic).

Posterior a la teoría anteriormente mencionada y como una respuesta en contra de la posición expresada en el enfoque tradicional, surge la Teoría de Relaciones Humanas, la cual explica que las necesidades más importantes del hombre son los que se refieren a cuestiones de seguridad y sociabilidad, por lo que se propone motivar al hombre a través de prestaciones que representen una respuesta directa a dichos requerimientos. De esta forma se inician programas completos que ofrecen al trabajador seguros de enfermedad, vejez, etc. así como programas de recreación y del desarrollo de grupos cohesivos entre sus miembros con el fin de cubrir las necesidades sociales.

Ahora bien, dentro de esta teoría surgieron varias modalidades como la Paternalista, la cual afirma que si la gerencia se encarga de otorgar premios a sus empleados; si se les trata de la mejor manera, estos trabajarán con mayor ahínco por la gratitud y la lealtad que estos le deben a la empresa que les ha dado tanto

-----  
(45) cf. ibidem, p. 29.

Otra modalidad la tenemos con la llamada Gerencia Higiénica, la cual sostiene que las prestaciones generosas, unas condiciones de trabajo óptimas (un lugar limpio y ordenado) y una supervisión amable, traerá como consecuencia un trabajo arduo por parte del empleado, porque el trabajador está muy satisfecho de laborar en ese lugar (46)

Por otra parte, existe una teoría donde se explica que la forma de motivar al hombre dentro del trabajo es a través de la concertación o negociación entre los dueños, jefes y supervisores con los obreros de la empresa.

Es decir, la dirección acuerda con los trabajadores un volumen de producción necesaria y como retribución a esto, los trabajadores recibirán una supervisión razonable y sin presiones que les permita ciertas libertades y libre de coacciones que pongan en riesgo la seguridad de los empleados dentro de sus empleos.

Dentro de esta corriente de pensamiento se trabaja a través de la acumulación de favores recíprocos:

"Los subalternos, igual que los supervisores van acumulando créditos al hacer favores a otro y ambos esperan girar contra su cuenta corriente cuando necesitan un favor"(47). Debido a esto se trabaja en función a los favores que se puedan obtener.

-----  
(46) cfc. ibidem., p. 33-35.

(47) ibidem., p. 37-39.

La teoría de la competencia asegura que la motivación del hombre para que trabaje de una manera productiva es precisamente a través de la competencia que se crea entre los trabajadores que buscan un aumento de salario o un ascenso. Dicha teoría explica que a través de este sistema de competencia se logran satisfacer diversos tipos de necesidades como la económica, en el momento de un aumento en la remuneración de su trabajo; la de realización y progreso, porque se incrementan las expectativas de mejora con los ascensos y la necesidad de reconocimiento como consecuencia de lo anterior (48).

Para finalizar, existe una teoría llamada de Cooperación Espontánea o Teoría Y, la cual propone que un medio para motivar al hombre dentro del trabajo es a través de proporcionarle la oportunidad de satisfacer sus necesidades por medio del desempeño del trabajo; es decir, del agrado del empleado por realizar un buen trabajo. Dicha posición parte de la idea de que el trabajo no es una actividad humana desagradable por naturaleza.

A través de esta propuesta, se busca que la administración de toda empresa cree condiciones de trabajo que fomenten un ambiente tal, que los propios empleados por voluntad propia trabajen en pro de los objetivos que tiene la empresa como organización. Dentro de esta corriente se pretende que en la medida de lo posible cada empleado sea su propio jefe, y de esta manera, el empeño que aplique a su trabajo sea el que produzca precisamente la satisfacción de lo realizado; de ahí que se le otorgue una mayor importancia a las necesidades egocéntricas que a las económicas (49)

-----  
(48) **cfr., *ibidem.***, p. 39-41.

(49) **cfr., *ibidem.***, p. 41- 44.



Ahora bien, una vez expuesto lo anterior, nos podemos plantear la pregunta sobre cual de todas estas teorías es la más cercana a la realidad no sólo en cuanto a aplicación - que representaría en dado caso lo menos importante -, sino ¿cual de todas ellas responde con más certeza a la naturaleza humana?

La solución a este cuestionamiento no radica en una respuesta, por que el hombre es un ser verdaderamente complejo - sino es que es el más complejo de la creación-, por lo que sus acciones no pueden ser explicadas bajo una teoría que exponga sus motivos, sus acciones y pensamientos; sin embargo, esto no implica que ninguna de estas tenga algo de verdad en sus contenidos, el problema radica en el momento de considerarlas como argumento único y valadero que explique las motivaciones del hombre.

De cada una de estas teorías, la enseñanza que podemos retomar, es la visión más amplia que estas nos proporcionan sobre las actividades del hombre.

Ahora bien, una vez expuesto lo anterior, nos podemos plantear la pregunta sobre cual de todas estas teorías es la más cercana a la realidad no sólo en cuanto a aplicación - que representaría en dado caso lo menos importante -, sino ¿cual de todas ellas responde con más certeza a la naturaleza humana?.

La solución a este cuestionamiento no radica en una respuesta, por que el hombre es un ser verdaderamente complejo - sino es que es el más complejo de la creación-, por lo que sus acciones no pueden ser explicadas bajo una teoría que exponga sus motivos, sus acciones y pensamientos; sin embargo, esto no implica que ninguna de estas tenga algo de verdad en sus contenidos, el problema radica en el momento de considerarlas como argumento único y valedero que explique las motivaciones del hombre.

De cada una de estas teorías, la enseñanza que poderemos retomar, es la visión más amplia que estas nos proporcionan sobre las actividades del hombre.

### **I.3. Principio y fin de la empresa.**

Para comprender de una mejor manera los objetivos y fines que le son propios a una empresa, es necesario iniciar con la comprensión de que toda empresa tiende a transformar la naturaleza existente; es decir, hecha mano de los bienes que le ofrece la naturaleza para transformarlos y así convertirlos en "realidades" más útiles para el hombre.(50).

Isaac Guzmán Valdivia, define a la empresa como "aquella unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que corresponda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa" (51) y por ende para la consecución del bien común de la comunidad.

Al mencionar que la empresa es una unidad económico social, se deduce que la constitución de ésta tiene un doble objetivo: uno económico y otro social. Es precisamente en este rubro dónde surgen grandes divergencias sobre los objetivos que debe perseguir una empresa.

Isaac Guzmán Valdivia nos proporciona una orientación que nos aclara dicha situación: el problema que surge en torno a la controversia sobre los fines de la empresa radica en que se tiende a confundir, identificar y hasta radicalizar los diversos objetivos que pudieran tener cada uno de los integrantes de la empresa y los objetivos que debe ostentar la empresa como tal

-----  
 (50) cfr., LLANO CIFUENTES, C., Análisis de la Acción Directiva, p. 46.

(51) GUZMAN VALDIVIA, I., La Sociología de la Empresa, p. 24.

De esta forma, podemos afirmar en primera instancia que el objetivo de los inversionistas de una organización determinada, es la obtención de utilidades, lo cual no está reñido con tener además objetivos de tipo más altruista; los objetivos de los "directivos, técnicos y especialistas" serán el procurarse- a través del desempeño de su trabajo - las remuneraciones más atractivas y una vez satisfechas éstas, buscarán la satisfacción de las necesidades relacionadas con la autorealización, el prestigio, la posición social, etc. Finalmente los objetivos que persiguen los trabajadores de una empresa, son la consecución de " mejores salarios y condiciones de trabajo" (52)

Ahora bien, con respecto a los objetivos que le son propios a la empresa como un todo organizacional deben estar basados en algo más que la consecución de los fines particulares de los integrantes de la empresa; esta pertenece y se desarrolla dentro de una comunidad, por lo que no se puede soslayar esta situación.

El reducir a un objetivo el fin de la empresa es decir, a la simple generación de utilidades representa un reduccionismo; de la misma manera sucede al afirmar que la búsqueda de beneficios económicos no puede ni debe ser el objetivo de la empresa, esto representaría un error de esencia y una mera utopía; porque toda empresa necesita para su subsistencia - a menos de que esté subsidiada por parte del estado o porque su existencia dependa de donaciones-de generar riquezas, sin embargo, tampoco es justificable radicalizar esta posición, porque al generar dicho valor económico se estaría actuando a costa de y no en servicio a favor de la sociedad.

-----  
(52) *cfr.*, GUZMAN VALDIVIA, I., *ibidem.*, p. 25-26.

Su objetivo debe estar conformado por diversos aspectos que se presentan y se desarrollan de forma simultánea (53), para que todos en su totalidad, puedan disfrutar los beneficios no sólo económicos sino de formación, que pueden presentarse en una empresa con orientación humanista.

Esto quiere decir que toda empresa que se constituya como tal, debe producir ya sea bienes o servicios que respondan a las necesidades del público consumidor. Dicha afirmación ha sido tema de grandes discusiones sin embargo, lo que sí se puede afirmar categóricamente es que si se pretende una proyección a futuro por parte de la empresa en general y esta no contempla el servicio como un objetivo a alcanzar, la organización esta condenada a desaparecer, porque el campo de acción de toda empresa se encuentra circunscrita dentro de la sociedad; por que según palabras de Carlos Llano- "influye y es influida, determina y es determinada en su presente y su futuro por la sociedad"(54).

De aquí se deduce entonces que, el objetivo genérico de la empresa como tal es el de proporcionar un servicio a la comunidad dentro de la que se desarrolla y por ende, de la sociedad en general.

En la medida que la empresa proporcione respuestas a los problemas que la sociedad presenta - y que le son de su competencia-, en esa medida se lograrán los niveles de satisfacción dentro y fuera de la empresa . y por tanto, asegurará - de alguna manera-, la permanencia de dicha organización dentro del mercado potencial.

-----  
 (53) sfr., LLANO CIFUENTES,C., Análisis de la Acción Directiva, p. 46.-47.

(54) ibidem., p. 47.

Sí se tiene una perspectiva de permanencia a futuro, es claro que su permanencia estará en función de la obtención del "valor económico agregado"(\*) ofreciendo un servicio a la sociedad y no de manera contraria (55).

De aquí se deduce que la administración de la empresa tiene la obligación de contribuir al bien común (\*\*) de la sociedad, a través de promover la mejora humana de todos aquellos que tienen relación tanto directa como indirectamente, porque " el coste y la eficacia a la larga son consecuencia del énfasis de calidad, participación, el servicio(...)"(56), así mismo de la sociedad en su conjunto mediante la generación de bienes económicos y servicios útiles para la sociedad.

-----  
 (\*) C. Llano define el concepto de valor económico agregado como la diferencia que surge entre el valor económico que la empresa paga a tercero por productos y servicios y el valor económico que la empresa recibe de terceros por productos y servicios que les proporciona.

(\*\*) Retomando la explicación proporcionada unos incisos anteriores, sobre el bien común de la sociedad, éste se debe entender como el conjunto de condiciones, y de ayudas mutuas que hacen posible que todos los integrantes de la sociedad, alcancen su perfección en cuanto hombres, esto, aplicado a la empresa, trae como consecuencia un beneficio mutuo tanto económico como de desarrollo

(55) cfr., MELENDO, T., Las Claves para la Eficacia Empresarial, p. 51-58.

(56) MELENDO, T., ibidem, p. 32.

Una vez explicado los objetivos y los fines bajo los cuales una empresa debe estar constituidos, no será difícil decir que decididamente en sentido general tanto los objetivos de una empresa como los que porta el hombre no están reñidos, esto es tan cierto que en mutuo acuerdo el actuar de ambos puede y debe coadyuvar a los objetivos de cada uno en forma individual.

## CAPITULO II

### CONCEPTUALIZACION DEL PEDAGOGO DENTRO DE SU MARCO ACCION DE LA EMPRESA.

Antes de iniciar nuestra exposición sobre la necesidad de conceptualizar al pedagogo dentro de su marco de acción en el campo laboral, es primordial antes, exponer nuestra posición ante los conceptos en torno a la Pedagogía y lo que implica ser un Pedagogo.

#### II. 1. La Pedagogía como Ciencia y Arte de Educar.

De la misma manera que el conocimiento sobre el hombre ha ido evolucionando a lo largo de los años, de esta manera han surgido también una diversidad de interpretaciones en torno al concepto de Pedagogía. Esto se debe básicamente a que el objeto de estudio de la Pedagogía es la educación (\*), cuyo concepto ha ido cambiando en el tiempo y en el espacio en que se desarrolle dicho fenómeno.

-----

(\*). Educar en sentido etimológico (e-ducare) significa conducir de un estado a otro, por lo que en un significado preeliminar educar significa modificar al sujeto de la educación (E. Planchard). Sin embargo, en un sentido más amplio educar significa el perfeccionamiento intencional de las potencialidades del hombre integralmente. De esta forma, la educación se puede ver como "el descubrimiento de la senda de la perfección y el refuerzo del impulso para seguirla.(V. García Hoz). Dicha actividad sólo se puede comprender dentro del marco de la sociedad; desde este punto de vista, la educación trata de desarrollar la vida del hombre y de introducirlo a la sociedad y a la cultura. De lo anterior, se deducen dos características que le son propias: su inacababilidad porque es un proceso perenne; su aplicación al ser integral del hombre (materica y espíritu) a lo largo de toda su vida.



De esta forma podemos afirmar que existen una serie de factores que han influido en el pensamiento de la época para definir el concepto del Pedagogía como son la propia concepción filosófica del hombre, la cultura de los pueblos,(\*) el marco geográfico(\*\*), el influjo de la historia misma, etc.

Un ejemplo de lo anterior lo podemos observar en las diferentes concepciones que han tenido los filósofos en torno al hombre y por ende en torno a la propia pedagogía.; de esta forma Karl Wildhagen en su estudio realizado sobre las ideas fundamentales de la filosofía inglesa, explica el carácter que le es propio al pueblo inglés y como consecuencia a su comprensión sobre el actuar pedagógico.

En una primera aproximación a la concepción actual del término pedagogía, las etimologías nos enseñan que este término significa el arte de educar a los niños.

-----

(\*) Entendemos por cultura de un pueblo su economía, su ciencia, su técnica, sus usos y sus costumbres, su derecho, su orden social, constitución política, su arte y religión. (F. Schneider).

(\*\*) El concepto de marco geográfico abarca" la forma, situación y extensión de un país, la constitución de su suelo.(...) el modo de trabajarlo, la fisonomía de la región,el clima, el número de habitantes". (F. Schneider).

En la actualidad existen diferentes posiciones de los estudiosos del tema; de esta manera, algunos llegan a equiparar el concepto de Pedagogía con el de la educación, otros la consideran como una mera disciplina ; otros la definen como "la ciencia y el arte de educar"(57) y otros más la definen como "la ciencia de la educación"(58).

Ahora bien, para fines del presente trabajo de investigación, se retomará la definición de la pedagogía como la ciencia y el arte de educar para su análisis por considerarla la más acertada.

En primera instancia, los conocimientos derivados de la Pedagogía reciben en su conjunto el carácter de ciencia porque cumplen con las características propias de todo aquello que se le designa bajo el término de ciencia: sus conocimientos están sistemáticamente establecidos; existe una delimitación de su objeto de conocimiento, el cual no es compartido por ninguna otra ciencia; utiliza métodos y técnicas acordes al proceso educativo -como los son la observación, experimentación, interpretación- y finalmente, los resultados que surgen con base en su estudio tienen tal consistencia que de esto mismo se deducen leyes generales que rigen de alguna manera a la acción educativa(59). Los conocimientos que nos proporciona el estudio de la Pedagogía son de un carácter permanente y transmisible en el tiempo y en el espacio.

-----  
(57) LARROYO , F., La Ciencia de la Educación, p. 36.

(58) PLANCHARD, E., La Pedagogía Contemporánea, p. 24.

(59) cfr., LUZURIAGA, L., Pedagogía, p. 20.

De acuerdo a lo anteriormente expresamos entonces que la pedagogía es definitivamente una ciencia, pero, lo que procede ahora exponer, son las características bajo las cuales se desarrolla la Pedagogía como ciencia.

De esta forma, la pedagogía se sitúa como una ciencia descriptiva-normativa y teórica-práctica:

La pedagogía dentro de su carácter descriptivo estudia los hechos, los factores e influencias de la realidad educativa tomando en cuenta todos los aspectos que conforman al ser humano (biopsicosocial) como agente educador y educando (60); Esta descripción se refiere a toda la realidad educativa tanto presente como pasada, porque con base en los conocimientos que ofrecen las acciones pasadas, estas nos servirán de antecedente para comprender la realidad presente y a su vez, para diseñar un plan de acción para el futuro.

En cuanto a su carácter de ciencia normativa, la Pedagogía se desarrolla dentro del terreno del deber ser; en éste ámbito se señalan los fines que le son propios a al proceso educativo (61); es decir, el perfeccionamiento del ser humano desde su dimensión individual y social. En este renglón se encuentran incluidos los métodos y las técnicas de los que se sirven los educadores para llevar a cabo el proceso educativo.

---

(60) **cfr.**, LUZURIAGA, L., **ibidem.**, p. 33.

(61) **cfr.**, GARCIA HOZ, V., . **Principios de Pedagogía Sistemática**, p. 50.

Es precisamente en esta afirmación dónde principalmente surgen las discrepancias de concepción; se ha llegado a considerar a la Pedagogía como una ciencia netamente descriptiva porque se argumenta que no existe la posibilidad de establecer leyes que se puedan aplicar de una forma generalizada a toda acción educativa desarrollada a lo largo de los años, debido a que cada hombre, cada situación y cada época es irrepetible; si bien esto es una verdad a medias, no es menos cierto que el error radica en considerar a la parte accidental del actuar pedagógico como un todo, olvidándose de aquello que no cambia ni con el tiempo ni con la situación, lo esencial de los seres.

En cuanto al carácter teórico de la Pedagogía H. Henz afirma que esta ciencia trata de averiguar cómo se produce efectivamente la educación, cómo se educa el individuo; describe, explica y establece comparaciones en torno a dicho proceso (62); de esta forma decimos entonces el concepto descriptivo y teórico se identifican en este caso.

La pedagogía es también una ciencia práctica por excelencia, sin dejar a un lado la interdependencia que ésta tiene con la teoría para su correcta actuación. La Pedagogía se propone averiguar cómo debe llevarse a cabo la educación y por tanto como debe ser educado el individuo (63): De acuerdo a esto se deriva la segunda parte de la definición de Pedagogía: "es el arte de educar".

---

(62). *cfr.*, HENZ, H., Tratado de Pedagogía Sistemática, p. 18.

(63) *idem.*

\* Cuando se menciona a la práctica de la Pedagogía como un arte, es debido a que el educador - en este caso el pedagogo- busca moldear o formar la personalidad del educando a través del proceso educativo; es decir, el educador a través de la creatividad que le es propia, busca los mejores métodos y técnicas para coadyuvar a la formación del ser humano.

A este respecto existe una cierta alegoría entre el artista y el agente educador, gracias a que ambos ya que ambos tratan de formar un ser "informado"; ambos poseen y disponen de ciertas características personales que los hace llevar a cabo su obra; es decir como diría L. Luzuriaga, la acción del educador descansa en gran medida en la "capacidad, gracia y destreza del educador (...), debe ser capaz de improvisar, de responder a situaciones nuevas, de interpretar la realidad (...)" (64); de esta forma, tanto el artista como el educador trata de transformar la realidad para el beneficio y desarrollo del hombre.

Finalmente sobre lo expuesto a lo largo de éste inciso afirmamos entonces lo siguiente:

El Objeto de estudio de la Pedagogía es la educación

La Pedagogía es una ciencia - porque cumple con los requerimientos para designar a un conjunto de conocimientos el carácter de ciencia.

La Pedagogía dentro de su carácter descriptivo, explica lo que es la educación como una realidad en tanto presente como pasada.

---

(64). LUZURIAGA, L., *ibidem*., p. 14-15.

La Pedagogía como ciencia normativa nos proporciona el conocimiento del saber pedagógico en tanto al deber ser de la educación.

La Pedagogía a través de los métodos propios de su objeto de estudio, logra reflexionar sobre el fenómeno educativo.

La Pedagogía es una ciencia práctica por que estudia la realidad del proceso educativo, pero con fundamentos teórico-científicos.

## II.2. El Pedagogo como Agente Educador.

Una vez definido el concepto de Pedagogía procederemos de una forma más rápida y certera a definir el término Pedagogo.

Según las etimologías griegas, la palabra pedagogo proviene de *paidagogos*; se designaba bajo este nombre a los esclavos que conducían a los niños al maestro (65).

Por otra parte, el conocimiento que nos proporciona sus raíces latinas es un tanto diferente por que el *paedagogo*, era aquel que se le designaba para el cuidado y la educación de los niños (66).

-----  
(65). *sfr.*, Enciclopedia Universal Ilustrada., tomo 42, p. 1184.

(66). *sfr.*, Diccionario de las Ciencias de la Educación., p. 1105.

Este primer acercamiento, nos proporciona la noción de una evolución del propio concepto del pedagogo, de la misma forma en como le ha sucedido al propio concepto de pedagogía.

Segundo, el pedagogo en general, es la persona que de una u otra forma esta involucrado en el proceso educativo.

De la misma manera que en la antigüedad se identificaba a la educación con la pedagogía, de esta forma también antes no existía una distinción entre el concepto de Profesor y el de Pedagogo de tal manera que se utilizaban como sinónimos.

En la actualidad, el pedagogo es considerado como aquel profesional de la educación que desde su formación científica es capaz de diseñar, dirigir y llevar a cabo el proceso educativo en diferentes situaciones y momentos con la máxima eficacia y eficiencia que le es posible como ser factible e imperfecto (67). Se menciona como una de las características propias del Pedagogo el ser profesional de la educación, porque en última instancia, todos en algún momento de nuestra existencia y el relación a las personas que nos rodean, hemos desempeñado el papel de "educadores"; en nuestro actuar diario, en el desempeño de nuestra vida, dentro del ámbito familiar, etc.; sin embargo, lo distintivo del pedagogo es que no es un improvisado, porque posee toda una formación de por medio que lo avale. De esta forma podemos afirmar que el pedagogo es el educador de educadores; que es, en última instancia, el educador por excelencia.

El Pedagogo es aquel que estudia la realidad educativa con el fin de lograr la formación del hombre de forma integral y que contribuyen a la "reorganización social" de su comunidad a todos los niveles (68).

-----  
 (67) *cfr.*, SANTILLANA., Diccionario de las Ciencias de la Educación, p. 1105.

(68) *cfr.*, PLIEGO, M., Pedagogos: profesionales del futuro, p. 8.

Esto es debido a que el pedagogo debe buscar no sólo el desarrollo intelectual del hombre al que educa; en última instancia, esta actividad le es propia primordialmente al maestro; el pedagogo es aquel profesional que busca coadyuvar a la mejora integral del hombre- es decir, tomando en cuenta habilidades actitudes y aptitudes que permita al hombre desarrollarse.

### II.3. Ambitos de Acción de Pedagogo.

Debido a su formación científica-humanista(\*); es decir, en cuanto a su conocimiento de la naturaleza del hombre en todas sus dimensiones, primero con el fin de lograr un autoconocimiento para que posteriormente con estos antecedentes pueda lograr a una mayor comprensión sobre aquel al que educa (69).

Además de lo anterior, el Pedagogo estudia el entorno en el que se desarrolla el proceso educativo; considerándolo como un proceso que coadyuva a la mejora tanto de quien enseña como de quien aprende y en general gracias a su capacidad de pensamiento analítico y sintético, su iniciativa y persuasión - siempre respetuoso de la libertad del hombre- podemos situar el actuar del pedagogo dentro de un campo muy amplio de acción : el ámbito familiar, el empresarial( entendida esta como parte de la acción del pedagogo dentro de la comunidad); en la docencia, dentro de la investigación, etc.

-----  
 (\*) se entiende por humanista o humanismo a la consideración verdadera y realista de lo que constituye la manera de ser propia del hombre. (G. Velázquez Mestreta, Humanismo en la Administración).

(69) *cfr.*, UNIVERSIDAD PANAMERICANA. Documento alusivo al perfil del egresado de la carrera de Pedagogía., p. 3.



## ESCUELA

Dentro del área de la docencia, el Pedagogo- gracias a su formación - tiene la capacidad de "asesorar a directivos y a docentes que laboran en cualquier nivel educativo, en su perfeccionamiento profesional (académico, técnico y administrativo)" (70); así como también tiene la capacidad de impartir materias sobre cuestiones educativas.(sociología, didáctica,etc.)

Asimismo, el Pedagogo tiene la capacidad de diseñar planes y programas educativos.; de establecer instrumentos de evaluación; de detectar, diagnosticar y canalizar problemas de aprendizaje de su competencia (dislalia, dislexia, problemas de atención y retención,etc.).

En la actualidad, dentro del área escolar, el Pedagogo también organiza y administra centros de enseñanza de diferentes niveles educativos (sea sistemas escolarizados o no escolarizados).

En estos casos la función del pedagogo es más técnica y menos personal; es más que nada una tarea de organización(71).

## FAMILIA

Por otra parte, la función del pedagogo del ámbito familiar tiene un matiz un tanto diferente, por lo que consideraremos pertinente establecer las siguientes premisas: la familia es la sociedad educadora por antonomasia., y por tanto a los padres les corresponde como primera instancia la educación de sus hijos.

-----  
(70) UNIVERSIDAD PANAMERICANA, *op. cit.*, p. 3.

(71) *cfr.*, GARCIA HOZ V., Principios de Pedagogía Sistemática, p.188.

Dentro de la familia se desarrollan antes que ningún otro lugar, los valores, las virtudes, el gusto por el trabajo, la cooperación entre sus integrantes; se cubren las necesidades básicas de pertenencia, de seguridad y de amor. Debido a esto y a la correcta formación que los padres le proporcionen a sus hijos, dependerá en gran medida el éxito o fracaso del actuar del hombre, como ser independiente y maduro, por tanto responsable y conciente de sus actos.

Por lo anterior, la función del pedagogo en éste ámbito se puede establecer bajo un sólo término, la orientación y específicamente en el diseño, impartición y evaluación de programas de educación familiar(72)

Dichos programas están dirigidos a padres de familia básicamente, con el fin de proporcionarles argumentos válidos para el análisis de su situación ante la educación que éstos les proporcionan a sus hijos; mostrarles opciones o vías para la formación de sus hijos en cada etapa evolutiva; en ocasiones el estar inmersos en una situación determinada no nos permite ser lo suficientemente los objetivos para analizar los problemas y darles por tanto, la mejor solución posible.

## INVESTIGACION

En torno a la actividad del pedagogo como investigador, podemos decir, que dicha actividad en sentido amplio se presenta a su vez en campo de la docencia, el de la familia como el de la empresa y el la comunidad en general.

.....  
(72) **cfr.** UNIVERSIDAD PANAMERICANA., **op. cit.**, p.3.

Sin embargo, con el fin de conceptualizarlo de una forma más clara, lo separamos del resto de los ámbitos de acción. El pedagogo en cuanto que desempeña el papel de investigadores "tiene la capacidad de aplicar métodos, técnicas de investigación para el tratamiento científico del hecho educativo(...) investiga en la teoría y en la práctica educativa para que, a la luz de los principios filosóficos, la experiencia histórica y la realidad social, ofrezca alternativas de solución a problemas educativos concretos y sea capaz de aplicarlas"(73). En este ámbito más que en ningún otro se refleja la necesidad de que el Pedagogo-investigador este en contacto con la realidad circundante porque sólo de esta forma estará respondiendo a las verdaderas necesidades de la realidad educativa.

A un nivel macro, el pedagogo puede participar en instancias educativas como son proyectos e investigaciones a nivel nacional o regional en conjunción con un equipo interdisciplinario dentro del cual, tendrá la oportunidad de aportar sus conocimientos y puntos de vista como profesional de la educación ante una situación determinada.

## COMUNIDAD

Dentro de la comunidad en general el Pedagogo participa de forma interdisciplinaria en el desarrollo de la misma.

Asesora o interviene en la planeación y elaboración de libros de texto dirigidos a profesores y alumnos.

-----  
 (73) *cf.*, UNIVERSIDAD PANAMERICANA., *ibidem.*, p. 3.

Finalmente, la actividad que desarrolla el pedagogo dentro de la comunidad y en específico dentro de la empresa se puede considerar como una situación un tanto reciente porque originalmente se situaba al pedagogo dentro de un aula de clases sin considerar la posibilidad de considerar a otro tipo de profesionistas para cubrir el área de Recursos Humanos, que es básicamente el lugar donde se puede desarrollar, lo cual no quiere decir de ninguna manera, que el pedagogo no tenga la capacidad de intervenir en otras áreas de la empresa.

Debido a la valía que tiene el desarrollo de este tema, lo consideramos pertinente incluirlo en un inciso por separado.

#### **II.4. El Pedagogo como Agente de Perfeccionamiento del hombre dentro de la Empresa.**

De acuerdo al desarrollo tecnológico y económico que han tenido las empresas como instituciones sociales, se han presentado cuestionamientos en torno a la productividad, la eficacia y la eficiencia en torno al desempeño de la fuerza de trabajo de una empresa, y los factores que inciden sobre estos.

En ocasiones dichos cuestionamientos han tenido respuestas tan falsas al grado de ignorar que el éxito o fracaso de una empresa no depende exclusivamente de que ésta posea las mejores instalaciones, la tecnología de punta, las mejores prestaciones en el mercado o que se tengan dentro de su nómina de la empresa a los mejores expertos teóricos que expliquen el actuar del hombre bajo aspectos netamente psicólogos. El problema en torno a esta consideración es la concepción errónea del hombre entre otras razones; es decir, en encuadrar el comportamiento del hombre, su trabajo, sus gustos, etc. bajo un esquema unitario como si todos los hombres fueran una réplica al carbón del original, o como si se tratará de un ser sin aspiraciones, ni objetivos o metas a seguir.

En la actualidad, muchas empresas con éxito se han percatado de este asunto, y es como han "vuelto la vista" hacia la "parte" más importante que conforma a su empresa: El Hombre. Y es en este espacio precisamente donde el pedagogo tiene su campo de desarrollo; gracias a su formación humanística - entre otras razones- lo ayuda de una mejor manera a la comprensión objetiva de dicho problema.

Ahora bien, según A. Lopez de Llergo - y cuya posición compartimos-, la acción de Pedagogo de la empresa se encuentra perfectamente delimitada gracias a su formación; es decir, el Psicólogo explica y busca modificar el actuar del hombre de acuerdo a los requerimientos de la situación; el Administrador tiene como función principal organizar y hacer funcionar -la empresa; por su parte el Pedagogo busca dentro de la empresa la superación de cada uno de sus integrantes. En esta situación es donde precisamente radica la eficacia de su labor profesional.(74).

Gracias a su formación, el Pedagogo puede apoyar a la gerencia de una empresa en el establecimiento de sus políticas en torno a aspectos como lo es el salario, la higiene, la seguridad, la ocupación del tiempo libre, etc.(75).

En la detección de necesidades a través de métodos como la observación, las entrevistas, los cuestionarios, sociodramas o de la simple evaluación del desempeño tanto del empleado como la de la empresa para con los propios trabajadores.

-----

(74) **cfr.** LOPEZ DE LLERGO, A. T., Pedagogía: Colaboración para la Empresa Mexicana, p. 3.

(75) **cfr.**, UNIVERSIDAD PANAMERICANA., op.cit., p. 3.

El Pedagogo participa en la planeación organizacional, proponiendo con base en las necesidades del personal que labora en la empresa, programas de apoyo para solucionarlos a través de la capacitación(\*), el adiestramiento o el desarrollo del empleado.

A través de la capacitación, el pedagogo puede y debe hacer conciencia a todos los niveles que conforman la empresa de la función social que estos tienen al desempeñar su acción laboral por razones de simple subsistencia , por progeso

Asimismo, en el proceso de Reclutamiento(76), de Selección (77), y de inducción tanto de empleados de nuevo ingreso así como de empleados que ya laboran dentro de la misma, el pedagogo es quien puede diseñar y llevarlo a cabo, con base en las políticas de la empresa, con la información que se deriva del análisis del puesto y finalmente con base en la propia personalidad del aspirante al puesto.

-----

(\*). Entiéndase por capacitación a un proceso de enseñanza-aprendizaje que va unido a la productividad y que tiene por objeto del dotar- a quien la recibe- de los conocimientos necesarios para realizar de foma eficiente sus labores. Dicho proceso debe ser permanente, integral y cimentado en problemas reales, es decir con base en una detección de necesidades correcta. La capacitación debe tender a que el trabajador asuma sus decisiones por lo que - a través de esta-, se busca la integración del trabajador con la empresa y de esta manera, hacerlo conciente de que es elemento importante dentro de la misma y finalmente a manera de referencia informativa, la necesidad de capacitación dentro de las empresas mexicanas es tal, que según datos del CONALTE, aproximadamente 64% de los mexicanos no han terminado su educación básica. (A. Lopez de Llergo).

(76) vid supra., p. 57

(77) vid supra., p. 65.

A través de lo expuesto a lo largo de este capítulo, podemos apreciar cuan importante es la función del pedagogo dentro de la sociedad en la que se desenvuelve, de la misma manera, y en estos tiempos de cambios tan vertiginosos en el campo de la economía, en la tecnología, en el desarrollo del pensamiento y conocimiento humano , etc., se percibe la necesidad de un profesional que retome - sin soslayarse de los cambios- lo fundamental de una sociedad que es el hombre .

### CAPITULO III

## EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL PERSONAL

Es preciso, antes que procedamos a explicar el proceso de Reclutamiento, conocer ciertos antecedentes que contribuyen en forma definitiva a la eficiencia de nuestro desempeño como Pedagogo en el área de Reclutamiento y Selección del personal.

Antes de iniciar el proceso de Reclutamiento del personal es necesario conocer las actividades que habrán de desempeñarse en el puesto(\*) solicitado.

Debido a esto, es necesario que realizemos una pequeña exposición del método de análisis del puesto, con el fin de poder conocer y así poder determinar de forma sistemática de cada una de las actividades propias del puesto en cuestión, así como los requisitos que este mismo demanda.

La conveniencia de realizar dicho análisis radica en las ventajas que éste puede traer consigo. A través del análisis del puesto, nos da la pauta para estudiar y evaluar el desempeño de cada puesto, el establecimiento de un sistema de sueldos y salarios, o bien, como ayuda para la planeación de los Recursos Humanos de la empresa.

Asimismo, nos ayuda a satisfacer ciertos requerimientos que se nos exigen como institución: legales, del trabajador, y de productividad. (78)

-----

(\*) Denominamos bajo el término de *puesto* al " conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica (...)" (J. Grados Espinosa).

(78) **cfr.** ARIAS GALICIA, F., Administración de Recursos Humanos, p. 174-177.



\* *requerimientos legales:* La Ley federal del trabajo, en su artículo 25 fracción III, requiere que se ascienten por escrito las actividades que se deberán realizar en cada puesto; en el artículo 47 fracción XI menciona la posibilidad de rescindir el contrato de trabajo si el empleado en cuestión desobedece al patrón en cuanto las actividades contratadas entre ambos; por último, en el artículo 134 fracción IV se habla de la obligación que tiene el trabajador de ejecutar su trabajo en el lugar y la forma convenida entre empleado y patrón.

\* *Necesidades propias del trabajador:* Esto responde a la necesidad del hombre de vincular sus propios requerimientos - como son motivaciones, intereses, etc - con los objetivos de la empresa (79).

\* *Necesidades de productividad:* Es evidente que si uno de los objetivos primordiales de una empresa es la productividad, uno de los medios para lograrlo es precisamente dando a conocer a los trabajadores cuales son sus obligaciones y responsabilidades dentro de la empresa, así como la sensibilización sobre la importancia de su actividad dentro del un todo organizacional. De lo contrario, el empleado no sabrá que rumbo tomar, ni le encontrará coherencia a lo que está haciendo, lo cual redundará necesariamente en la eficacia y eficiencia de su actividad. A través del análisis de puestos y con respecto a este rubro, se evitarán la duplicidad de actividades y se contribuirá a la correcta delegación de responsabilidades.

Ahora bien, para elaborar dicho análisis, es necesario utilizar técnicas como son la observación, los cuestionarios, las entrevistas que son del todo conocidas por el Pedagogo con el fin de obtener la información requerida para el análisis. Se deberán separar los datos objetivos - actividades concretas - de los elementos subjetivos - apreciaciones, recomendaciones, etc., con el fin de contar con datos sistemáticos y fidedignos.

-----

(79) *vid infra.*, p. 34.

### III.1. Reclutamiento de personal.

#### III.1.1. Fuentes de Reclutamiento.

Ahora bien, una vez clasificados estos datos, se procederá al proceso de Reclutamiento (ver anexo # 1.)

El Reclutamiento del personal se define como aquella técnica a través de la cual, la empresa o la organización en cuestión se allega de los Recursos Humanos necesarios para el buen funcionamiento de la misma.

Existen diferentes fuentes de Reclutamiento, a través de las cuales podemos contactar a los posibles candidatos para cubrir la vacante que se nos presenta como reclutadores.

Dichas fuentes las podemos clasificar en dos grandes ramas:

1. **Internas**, estas consisten en todas aquellas fuentes que nos proporcionan a los posibles candidatos sin la necesidad de iniciar nuestra búsqueda fuera de la empresa.

Esto nos traerá como consecuencia por un lado el ahorro de nuestro presupuesto asignado al departamento; el fomento a la superación del personal que labora en nuestra empresa porque de alguna manera estamos dando la oportunidad a otros de demostrar sus capacidades en otras áreas, y la creación de una vacante de nivel más bajo, que, por lo general, es más fácil de ocupar (80).

A su vez, las fuentes internas se subdividen en:

1.1. **Sindicatos**: A través del contrato colectivo de trabajo establecido entre el sindicato y trabajadores y el patrón, la empresa se obliga a cubrir ciertas plazas que son propias de empleados sindicalizados (81).

-----  
(79) **cfr.**, ARTHUR, D., Selección efectiva de personal, p. 25-26.

(80) **cfr.**, GRADOS ESPINOSA, J., Inducción, Reclutamiento y Selección, p. 166.

1.2. *Promoción interna* del personal que ya labora en la empresa, Dichas promociones pueden realizarse - según comenta J. Grados Espinoza-, de forma vertical, es decir, aquí encontramos incluidos a los ascensos, y un nivel horizontal, lo cual implica una transferencia. Con la promoción interna, se le da la oportunidad al personal que integra el cuerpo productivo de la empresa a que vaya creciendo tanto personal como profesionalmente.

El proceso de Reclutamiento interno, tiene una forma muy peculiar de llevarse a cabo, por lo que consideramos pertinente ahondar a este respecto: el Reclutamiento interno se realiza a través del concurso de sus aspirantes al puesto. Es muy común que la noticia de la apertura de un puesto nuevo o bien de la vacante de uno ya establecido, se conozca rápidamente dentro de la empresa, sin embargo, a pesar de esto, consideramos necesario dar a conocer la solicitud en lugares visibles, con el fin de enterar a todos de dicho concurso. En el aviso se debe enunciar el puesto a cubrir, así como una descripción general del mismo; es necesario anotar el horario de trabajo, y por supuesto la ubicación del mismo; por otro lado, se debe mencionar el plazo límite para recibir solicitudes.

Ahora bien, el éxito o fracaso de un sistema de promoción interna dependerá básicamente del control que se tenga sobre este; es decir, es fundamental especificar los tiempos necesarios de permanencia en el puesto anterior del solicitante, y entonces ser susceptibles de ingresar a dicho sistema de promoción; el empleado que está solicitando la promoción a otro puesto debe haber tenido en su última evaluación del desempeño un buen nivel; esto es con el fin de evitar el constante ir y venir del empleado en diferentes puestos (81).

.....

(81) cf., ARTHUR, D., op. cit., p. 28-29.

**1.3. Archivo de solicitudes (finales);** este archivo está conformado por todas aquellas solicitudes que se integraron a la cartera personal de la compañía; las cuales pasaron por todo el proceso de Reclutamiento y Selección, pero que en el momento de realizar la evaluación final de los candidatos, estas no fueron las seleccionadas.

**1.4. Familiares y recomendados;** esta fuente será viable únicamente si las políticas internas de la compañía lo permiten, porque en ocasiones por tratarse de puestos estratégicos, el emplear familiares o recomendados del personal que ya labora en la compañía, se convierte en un imposible, debido a los riesgos que esto debe traer consigo.

**2. fuentes externas;** estas consisten en todas aquellas organizaciones a las que puede recurrir el reclutador cuando las necesidades del puesto lo requieren y, no pueden ser cubiertas a través de las fuentes internas. Esto generalmente sucede cuando los requerimientos del puesto en cuestión- profesionales, educativos o técnicos-, son muy específicos, de tal suerte que se requiere recurrir a otros medios.

De la misma manera que las fuentes internas, las externas se subdividen en:

**2.1. Instituciones educativas,** en las cuales tenemos consideradas a las Universidades (UNAM, UP, UAM UNITEC), Institutos tecnológicos (IPN, ITESM, CONALEP, CBTIS, etc.), Escuelas, etc.

**2.2. Asociaciones Profesionales;** generalmente todas las profesiones están congregadas en un organismo que los representa. Por lo general, y como un servicio a sus asociados, poseen bolsa de trabajo.

**2.3. Bolsa de trabajo;** aquí se encuentran las compañías que se dedican a proporcionar información respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo. A manera de mera información, este servicio es gratuito.

**2.4. Agencia de colocación;** este tipo de empresas se dedican a reclutar, seleccionar y en ocasiones hasta contratar al personal que necesitan las empresas que solicitan sus servicios.

Estas agencias representan una de las fuentes más costosas para la empresa porque las tarifas fluctúan entre el salario de un mes de sueldo, hasta el 10% sobre el salario anual o el 10% sobre trece meses de sueldo (esta diferencia surge por que algunas compañías ofrecen un mes de garantía por la permanencia del personal contratado dentro de la compañía). Otro tipo de servicio que ofrecen estas compañías, consiste en reclutar y contratar a personal - generalmente eventual-, e integrarlo a su plantilla de empleados; esto es con el fin de no engrosar la nómina de la empresa, así como evitar todos los trámites tanto laborales como fiscales de personas que están cubriendo el puesto por un período corto de tiempo. Esta opción se debe tomar en consideración cuando se nos está requiriendo personal para promotorías, demostradoras, etc., o bien, porque se necesita cubrir una plaza por enfermedad, vacaciones, por cargas de trabajo, etc.

2.5. *El prestigio de la empresa:* por el propio renombre que tienen algunas empresas dentro de su área de correspondencia, hacen que ellas mismas sean fuentes de reclutamiento, porque las personas asisten a la empresa por cuenta propia, con el fin de prestar sus servicios.

2.6. *Grupos de Intercambio;* estos intercambios se generan entre grupos de empresas que pertenecen a una misma "rama" laboral : textiles, de consumo, metalúrgica, por zonas geográficas, o bien a través de las propias asociaciones que se conforman a través de las cámaras de comercio.

Una vez expuesto las fuentes de reclutamiento más importantes, es necesario a continuación describir los medios a través de los cuales podemos dar a conocer nuestras solicitudes en torno a un nuevo empleo.

### III.1.2. Medios de difusión para la solicitud de Reclutamiento.

Se denominan medios de difusión a todos aquellos medios que se presentan como convenientes - gracias a su introducción y cobertura -, para dar a conocer nuestras necesidades como empresa.

Estos pueden englobarse en la siguiente clasificación:

1. *Medios masivos de comunicación*; radio y televisión (sic), el costo que significa la utilización de dichos medios es muy alto en comparación con otros medios que pueden prestar los mismos beneficios; es recomendable utilizar la radio como medio de reclutamiento cuando se trata de requisitar a personal de provincia o bien cuando el número del personal solicitado es muy grande (82).

2. *Medios de comunicación impresos*; este medio informativo no se reduce como podríamos pensar al periódico, es necesario considerar también a las revistas de difusión profesional como parte de estos medios. Debido a la aparente sencillez, la economía y su capacidad de respuesta, es el medio más utilizado por los reclutadores.

Ahora bien, en cuanto al anuncio se refiere, estos pueden estar redactados de dos formas básicamente, lo cual dependerá del tipo de puesto que se está solicitando.

\* cerrado: este consiste en enumerar los requisitos de forma muy específica y a la vez con carácter de indispensable Ejemplo: experiencia mínima de dos años en el puesto de supervisor.

\* abierto: algunos de los requisitos solicitados en el anuncio tienen la posibilidad de cubrirse o no. Ejemplo experiencia no indispensable.

-----  
(82) *cfr.*, GRADOS ESPINOSA, J., *op. cit.*, p. 169.

3. *Instituciones Educativas*: estas instituciones nos pueden servir como medio de difusión previa autorización del personal responsable de servicio al público, o bien, de los directivos de la institución.

En los últimos años se ha venido presentando un fenómeno muy particular: la búsqueda del personal que aún se encuentra dentro de un sistema educativo, pero por falta de tecnología, disponible y actualizada, o por falta de revisión de los planes de estudio o por los cambios tan vertiginosos que se han ido presentado en el área de la informática básicamente, existen empresas que aprovechan esta situación para contratar a personal joven con carácter de becario, en dónde, a través de una ayuda de gastos - de trasportación, comida, etc- estos se integran a la empresa prestando sus servicios. Esta situación es muy conveniente para ambas partes, porque por un lado el estudiante aprende con la práctica cuestiones que nunca podría haber aprendido a través de los libros y por otro, para la empresa, esta situación le sirve como antecedente para una contratación posterior de personal con ideas innovadoras y en ocasiones, sin vicios en el ámbito laboral.

4. *La puerta de la empresa que da a la calle*: de éste medio se sirven muchas empresas y más que nada son utilizables para la requisición del personal obrero básicamente. Entre las razones para optar por este medio, son por cuestiones económicas, ya que estas no representan grandes gastos para la empresa.

5. *Pizarrón de Avisos*: si las políticas de la empresa lo permiten, otro medio de difusión puede ser el lugar asignado por parte de los directivos, para dar a conoce al personal que labora sobre avisos, circulares, etc.

6. *Boletines*: Este medio se utiliza cuando se requiere captar Recursos Humanos que vivan cerca de la empresa; para lograr lo anterior, es necesario emitir volantes donde se solicite el personal para cubrir determinadas vacantes. Estos boletines deberán incluir información como el sueldo, horarios y prestaciones (83).

### III.1.3. Tipos de Reclutamiento.

Existen tres tipos de reclutamiento según J. Grados Espinosa:

1. *local*: este se realiza dentro de la misma ciudad en donde se encuentra situada la empresa.

2. *foráneo*: el cual se subdivide a su vez en:

2.1. estatal.

2.2. municipal.

2.3. internacional.

Ahora bien, es importante hacer algunas consideraciones en torno al reclutamiento foráneo porque es un sistema muy independiente al que se podría desarrollar a nivel local.

Este tipo de reclutamiento requiere de una elaboración concienzuda del presupuesto para llevar al cabo dicho proceso: es necesario calcular los gastos de viáticos - como son transportación, llamadas telefónicas, comida, la estancia en un hotel, el anuncio en el periódico (o el medio escogido como el más idóneo).

-----  
(83) *cfr.*, *ibidem.*, p. 169.



Es fundamental contar con información en torno a salarios y prestaciones vigentes en la zona en cuestión, ya que de una zona geográfica a otra, existen diferencias considerables, un ejemplo de lo anterior, son las zonas turísticas donde los sueldos y los salarios son más altos que en la generalidad de los estados de la República Mexicana.- esto se debe a su vez por el encarecimiento de los servicios que ofrece el estado entre otras razones-.

Asimismo, es necesario realizar un pequeño sondeo en el lugar donde se va a realizar el reclutamiento sobre las instituciones educativas, fuentes de trabajo posibles, con el fin de poseer estos datos como antecedentes a nuestra partida y realizar una valuación de los gastos a realizar en contraposición con el costo de los honorarios que nos podría costar si el reclutamiento se hiciera a través de una agencia, con el objeto de evaluar cual de las dos opciones es la más conveniente de acuerdo a nuestro presupuesto (84).

---

(84) *sfr.*, *ibidem.*, p.173-177.

### III.2. Proceso de Selección del Personal.

Con el surgimiento de las máquinas en los establecimientos industriales, las condiciones exigidas al obrero se redujeron aparentemente porque las tareas y responsabilidades se simplificaron y como consecuencia el proceso de aprendizaje y de capacitación, en el manejo y mantenimiento de las máquinas era mucho menor, en comparación a tiempos anteriores donde se elaboraban los productos de forma manual. Sin embargo, posterior a esto surge la especialización de las actividades de los obreros, lo que trajo como consecuencia una gran demanda de técnicos altamente capacitados. A falta de lo anterior, las fallas de los obreros tuvieron mayor repercusión, por lo que se vió la necesidad de crear un departamento de personal que llevará al cabo el proceso de capacitación del personal que laboraba en la empresa, sin embargo, surgieron problemas porque no todos los obreros eran aptos para cualquier tipo de trabajo. Se vió la necesidad de realizar un proceso de Selección; en un principio un tanto rudimentario, que posteriormente se fue especializando hasta conformar un proceso tan importante que se ha llegado a afirmar que la necesidad de llevar al cabo de forma correcta de dicho proceso es tal, que lo fundamental en una empresa no lo es ni la eficiencia ni lo astuto que un directivo pueda ser, sino que "el futuro de la empresa descansa en las manos de la gente que se contrata(...), el destino de una empresa reposa, en realidad, en manos de los empleados más jóvenes de la plantilla" (85). Como observamos, es en el proceso de Reclutamiento y Selección del personal donde inicia la gran responsabilidad del Pedagogo dentro de la empresa como ante la gente que trabaja en ella, de proveer a la organización del personal adecuado que contribuya con las expectativas individuales y sociales de la empresa, así como también coadyuvar al desarrollo de sus integrantes.

.....

(85) *apud*: MELENDO, T., *op. cit.*, p. 11.

Ahora bien, a continuación, una vez expuesta la importancia del proceso de la empresa, es necesario entonces definirla, porque a este respecto en particular, ha sido mal comprendida.

Según F. Arias Galicia, el Proceso de Selección se define como " la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador (...) a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad (...) para contribuir a los propósitos de la organización (86).

De aquí se desprende la necesidad de identificar para cada puesto a las personas que pudieran tener éxito en ellas, asimismo, detectar a los trabajadores que en definitiva no puedan ser buenas opciones para ocuparlo.

Por otro lado, una vez explicado lo anterior, procederemos a explicar el proceso de Selección: algunos autores incluyen al proceso de Reclutamiento como parte del propio proceso de selección, sin embargo, a nuestra consideración y para fines del presente trabajo incluímos al Reclutamiento como punto de partida del proceso de Selección (ver anexo # 2).

De acuerdo con el Diagrama de Flujo, el proceso da su inicio con los candidatos ya requisitados a través del reclutamiento de los mismos:

### III.2.1. Preselección de los candidatos.

Esta se realiza a través la revisión concienzuda de la solicitud (anexo 3) y/o la hoja de vida ( curriculum vitae).

-----  
(86) **sfr.**, ARIAS GALICIA, F. **op. cit.**, p.257.

Esta solicitud deberá contener los datos generales del solicitante -como son nombre completo, dirección, teléfono,etc.-; datos personales \_ estado civil, nombre de esposa , número de hijos, actividades de esparcimiento, etc); datos escolares - donde se especifica los niveles escolares cursados, así como el nombre, dirección y el título obtenido a través de ellos y finalmente los datos con respecto a la experiencia laboral del candidato en cuestión. Al respecto a esto es necesario precisar la importancia que conlleva el que se aporte toda la información que se le requiere en la solicitud con el fin de poder corroborar con en el estudio socioeconómico (87).

Ahora bien, la preselección de las solicitudes se realiza con base en en el perfil general que se está solicitando en el anuncio de requisición. Esto es necesario elaborarlo con el fin de agilizar el proceso, porque invariablemente nos llegan solicitudes de empleos - y más en tiempo de desempleo-, que no cubren ni los más mínimos requisitos para el puesto solicitado.

Por otra parte, esto nos permitirá familiarizarnos sobre los antecedentes que de cada uno de los candidatos nos proporcionó y así como nos ayudará a determinar una guía en cuento a las preguntas que consideremos necesarias realizar durante la entrevista a realizar

Dentro de esta preselección es importante tener en cuenta lo siguiente:

- \* la limpieza y la claridad con la que se ha elaborado la solicitud y la hoja de vida.

- \* observar y cuestionar en una primera entrevista la razón de omitir las respuestas de la información requerida en la solicitud.

- \* Tener presente los espacios intermitentes entre trabajo y trabajo; sí existen, cuestionarlo sobre esto.

- \* Observar el tiempo de permanencia en cada uno de los empleos desempeñados.

.....

(87) vid. supra., p. 75.

\* Corroborar la congruencia entre los estudios realizados y la experiencia que se dice tener.

\* Revisar cuidadosamente las razones que se mencionan para cambiar de un puesto a otro; si existe una "pauta uniforme" esto es posiblemente un pretexto para encubrir las verdaderas razones de su rotación en diferentes empleos (88).

\* Si al mencionar el nombre del puesto desempeñados, no nos proporciona la información sobre las actividades que se realizaron, es necesario cuestionarlo en un primera entrevista.

\* Finalmente una vez realizada la preselección, es necesario elaborar el borrador de la entrevista, con el fin de servirnos de esta como una guía para que no omitamos ninguna pregunta importante y tengamos material de apoyo para realizar una entrevista de manera profesional.

### III.2.2. Entrevista inicial (\*)

Una vez realizada la preselección, procederemos entonces a realizar la entrevista inicial; su finalidad es la de corroborar los datos generales proporcionados en la entrevista y la hoja de vida, así como para incluir información que no se mencionó en dicha solicitud y que se considera importante. En necesario solicitar documentación que avale la información proporcionada en lo que respecta a sus estudios, dirección, referencias laborales, personales, etc.

-----

(\*) Dentro del Departamento de Recursos Humanos no sólo se desarrollan entrevistas para seleccionar a candidatos que tienen la posibilidad de cubrir una vacante que existe dentro de nuestra empresa. Además existen entrevistas para detección de necesidades, para el análisis de puestos, para empleados que salen de la compañía, ya sea por cuenta propia o por despido.

(88) cfr., ARTHUR, D., op. cit., p. 55.

Es fundamental de disponer del tiempo suficiente para planear la entrevista, así como para realizarla y finalmente tiempo para evaluarla; porque en el caso de que sean demasiadas las entrevistas a realizar y después de un tiempo, tendemos a confundir y olvidar a las personas

Es necesario disponer de un lugar privado y bien iluminado con el fin de evitar cansancios prematuros por parte del entrevistador como del entrevistado; evitar a toda costa las interrupciones constantes, porque esto afecta a la imagen de seriedad que queremos dar con respecto a nuestro trabajo y de la propia compañía a la cual representamos. Las interrupciones no nos permiten concentrarnos en las respuestas que la persona nos estuviera diciendo en ese momento.

Ahora bien, es de vital importancia, que antes de realizar cualquier entrevista, tener presente el objetivo para la cual se va a realizar la entrevista; es decir, se deben tener presentes los cuestionamientos que se le van a realizar a los candidatos con el fin de valorar los datos obtenidos a través de la solicitud y el curriculum vitae o bien de cualquier otro medio. Si se trata de una entrevista profunda, este nos servirá como medio para realizar una correcta selección. Uno de los errores de mayor incidencia en el proceso de Selección es el de considerar a la entrevista como un fin en sí mismo, ignorando la utilidad de otros medios, con el fin de ampliar el panorama laboral del candidato en cuestión.

La entrevista es un proceso conformado por una serie de etapas (ver anexo 4):

1. *Apertura*, esta se da con base en la primera impresión que tanto el entrevistador como el entrevistado obtienen uno del otro. Esta primera impresión puede ser la pauta para del desarrollo posterior de la entrevista.

Debido a esto y para reducir la tensión que generalmente se da en un inicio, es recomendable presentarse y explicarle a la persona a entrevistar en que consiste y como se lleva a cabo el proceso de selección en nuestra compañía; explicarle los objetivos de una primera entrevista; de esta manera, el entrevistado no se creará falsas expectativas y tratará de centrarse en las respuestas precisas que cubran de alguna manera el objetivo de una primera entrevista.

2. *Rapport*; se debe crear un ambiente de concordancia o simpatía en la entrevista; con la finalidad de romper el hielo entre ambas partes; en este momento de la misma se deben elaborar preguntas sencillas en torno a datos generales, o escolares, eso traerá confianza al entrevistado, porque que mejor manera de sentirse bien, sino es hablando de nuestras actividades cotidianas.

3. *Cima*; esta es la entrevista propiamente dicha. Dentro de esta etapa, es necesario realizar cuestionamientos en torno a sus antecedentes laborales - el progreso que ha ido teniendo en cada uno de ellos; su actitud hacia ellos, sus responsabilidades más importantes, etc. Posterior a esto, es necesario profundizar en torno a su historial académico; conocer como fueron los últimos años de estudio, saber las preferencias vocacionales, su relación con los maestros y compañeros. Ahora bien, continuando con este proceso, es indispensable hacer referencias a algunas cuestiones de tipo personal, con la debida autorización del entrevistado por supuesto, aquí se deben evitar preguntas que no vayan directamente relacionadas con el trabajo; se deben incluir en este momento las actividades que se realizan fueran del ámbito laboral, pasatiempos, cuestionarlos sobre gustos hacia la lectura - si es que la hay- todo esto con el fin de conocer que capacidad tiene el sujeto de relacionarse con los demás; es la oportunidad en este momento de cuestionarlos sobre sí mismo, sobre su autoconocimiento en cuanto a las virtudes y defectos que este posee. En este momento también se debe investigar en torno a la salud de la persona, sobre que tipo de enfermedades ha padecido; si son crónicas, sobre alergias, embarazos, etc.

Finalmente, es necesario cuestionar al candidato sobre las expectativas de su nuevo puesto- tanto económicas como personales-, cuales son sus metas a corto y mediano plazo, esto nos ayudará a situar a la persona dentro de la empresa, dentro de sus necesidades de desarrollo, etc.

3. *cierre*: una vez realizado lo anterior, es conveniente explicarles las necesidades específicas de la compañía para con el puesto con el fin de no crear falsas expectativas, el riesgo de explicar esto antes de forma muy detallada, es el de predisponer al candidato a dar respuestas que queremos recibir del entrevistado y no precisamente las reales y verdaderas.

En este momento se debe cuestionar al entrevistado sobre las dudas que pudiera tener con respecto al empleo, a la compañía, al proceso, etc.

Es necesario recordar al candidato el paso a seguir dentro del Proceso de Selección, con el fin de darle a conocer los tiempos requeridos por la empresa para la selección del candidato más idóneo. Esto es fundamental, porque existen personas que por la necesidad de reingresar a la actividad laboral, buscan "saltarse" los pasos del Proceso de Selección con el fin de que éste obtenga una respuesta inmediata.

Una vez terminada la entrevista, es preciso realizar una pequeña evaluación de la misma, la cual nos dará la pauta para realizar posteriormente un informe un poco más detallado de los candidatos. Dentro de esta se debe realizar una reconsideración - ahora más profunda y con base en las respuestas otorgadas por el candidato- sobre el perfil del candidato con respecto al perfil solicitado para el puesto.



### **III.2.3. Exámenes psicométricos.**

El tipo de exámen que se vaya a aplicar deberá estar en función al tipo de empleo que se pretende cubrir; es decir, no es recomendable aplicar el mismo test de personalidad tanto para niveles ejecutivos, como para obreros, ya que nuestros requerimientos como compañía son diferentes en uno y otro en caso.

La aplicación de una batería de pruebas nos proporcionará información básicamente en cuanto a la inteligencia del sujeto, así como de sus intereses, habilidades y el perfil de su personalidad. Ahora bien, la necesidad de estos tests radica en el imposibilidad de obtener esta información de manera objetiva a través de una simple entrevista. Esto no quiere decir de ninguna manera, que la entrevista pueda ser sustituida por una conjunto de pruebas psicométricas.

Asimismo requerimos de aplicación de una batería de tests, porque ningún test por sí sólo es capaz de medir todas las capacidades demandadas para el desempeño de cualquier puesto en general, pero nos podríamos cuestionar ¿qué tipo de exámenes se deben utilizar.

Para solucionar esta interrogante, J. Grados Espinosa nos propone el siguiente método:

1. en necesario en primera instancia definir los objetivos de la aplicación de la batería de tests en función de la persona a quien se le van a aplicar; es decir, si se trata de obreros, supervisores, jefes, gerentes o directivos

2. Posterior a lo anterior, es preciso determinar cuales son los aspectos psicológicos que pretendemos medir y a partir de esto determinar si estos son susceptibles de medición a través de la aplicación de dichas baterías.

3. Realizar pruebas piloto, en cuanto a su aplicación. Si resultan de ellas una constante en su aplicación con la misma persona, entonces estaremos seguros de que se trata en principio de una prueba válida porque en efecto se está midiendo aquello que queremos cuantificar.

**J. Grados Espinosa propone las siguientes baterías de tests:**

**(para niveles gerenciales)**

- \* **inteligencia:** Raven, Dominós, Wais, etc.
- \* **personalidad:** Gordon, Moss, HTP, etc.
- \* **intereses:** Allport, Kuder.
- \* **aptitudes:** Razonamiento Abstracto, Razonamiento Verbal, Kuder.

**(mandos intermedios)**

- \* **inteligencia:** Raven, Dominós, Army Beta, etc.
- \* **personalidad:** Thurston, Catell, Jackson, etc.
- \* **intereses:** Kuder, Hereford, etc.
- \* **aptitudes:** Habilidad Numérica, Razonamiento mecánico.

**(nivel operativo)**

- \* **inteligencia:** Army Beta.
- \* **personalidad:** Catell, Thurstone, HTP, etc.
- \* **Intereses:** Angellini, Thurstone
- \* **aptitudes:** Habilidad Numérica, Razonamiento mecánico.

Como vemos, hay una gran variedad de exámenes que se pueden aplicar, unos son muy conocidos por su aplicación, otros no tanto, sin embargo, la importancia de su aplicación radica en el complemento que nos puede proporcionar a la información obtenida a través de la entrevista, y posteriormente a través del examen técnico o especializado.

#### **III.2.4. Exámen técnico.**

Este consiste en la aplicación de un exámen sobre cuestiones técnicas pero no especializadas, las cuales pueden ser aplicadas perfectamente por el Pedagogo. En este tipo de exámenes incluimos a todas aquellas habilidades secretariales como son el escribir a máquina, manejo de computadora, exámen sobre conocimientos de inglés, exámenes telefónicos para el personal de telemercadeo, etc.

#### **III.2.5. Entrevista profunda.**

Esta se deberá llevar a cabo con el responsable del área donde pretendemos cubrir la vacante.

Es de esperarse que las personas que hayan sido seleccionadas hasta este momento del proceso, ya sea un número reducido (tres o cuatro personas como máximo) por lo que no representará gran inversión de tiempo al gerente o supervisor realizar esta labor.

El objetivo de este tipo de entrevista, es tratar de involucrar a jefes, supervisores y gerentes en el proceso de selección, para que se llege a una la decisión más acertada. (quien mejor que ellos conoce las necesidades técnicas del puesto vacante).

#### **III.2.6. Exámen especializado.**

Este consiste en una evaluación de conocimientos más específicos y técnicos, por lo que es necesario de la colaboración de los integrantes del departamento para el cual se está solicitando el puesto.

Este tipo de exámenes se utilizan generalmente a Ingenieros mecánicos, Textiles, Químicos, etc., o bien a obreros con conocimientos muy especializados (manejo y mantenimiento de maquina tejedora, por ejemplo).

### **III.2.7. Estudios socioeconómicos y/o exámenes médicos.**

Una vez tomada la decisión compartida - por parte del jefe o gerente con el responsable de llevar a cabo el Reclutamiento y la Selección del personal.- de los candidatos susceptibles a un estudio socioeconómico, se deberá realizar a la mayor brevedad posible.

Ahora bien, el objetivo de dicho estudio es el de confirmar los datos laborales, y referencias personales del candidato. Este estudio es fundamental, y que si no se corroboran los datos laborales, podemos estar incurriendo en una gran falta, que redundará posteriormente en una mala elección.

La aplicación de dichos estudios dependerá de la propia infraestructura de la compañía; generalmente, si se trata de compañías medianas y pequeñas, estas contratan el servicio de una agencia especializada en estos menesteres

De cualquier manera dicho estudio debe incluir datos como:

Verificación de los datos familiares (dirección, teléfono, nombres de padres y hermanos, así como sus ocupaciones), su "modus vivendi", pertenencias de bienes inmuebles y muebles, etc.

Conocer las referencias laborales que dan de el sus antiguos jefes es decir, el modo de desenvolverse en su trabajo, sus responsabilidades, como las afrontaba, su actitud frente a las relaciones interpersonales, etc. .

En cuanto al exámen médico se refiere, este se realiza cuando las exigencias del puesto colocan al empleado en una situación muy especial: puede ser presión, aislamiento, temperatura, medio ambiente, etc.

### **III.2.8. Evaluación final.**

Esta se realiza a través de la conjunción de los datos obtenidos a lo largo de todo el proceso de selección.

Se debe realizar un reporte por escrito de todo lo anterior y presentarlo a la gerencia o al jefe inmediato para que en conjunto se tome la decisión final. Esta dependerá de las políticas de la propia compañía, que en algunos casos la decisión final depende exclusivamente del Departamento de Selección y en otros casos del jefe inmediato; sin embargo, lo que sugerimos es que dicha decisión sea compartida y ponderada por ambas partes y así tomar la mejor opción.

## **RECOMENDACIONES.**

(En cuanto al proceso de reclutamiento del personal)

1. La realización del análisis del puesto, no es una actividad que sea propia del departamento de Recursos Humanos; sin embargo, si esta función se delega a dicho departamento, es necesario realizarla a través de distintos métodos como la observación directa de la actividad a analizar, las entrevistas, los cuestionarios de una forma clara y uniforme, con el fin de corroborar la información obtenida a través de la aplicación de los diferentes métodos de investigación.

2. Es necesario separar los aspectos objetivos de los subjetivos obtenidos a través de dichos métodos de investigación con el fin de trabajar sólo con información válida.

3. Es fundamental que exista una revisión estrecha del análisis del puesto por parte de supervisores y del personal que directamente realiza la actividad.

4. Es necesario anotar el nombre de quien elaboró dicho análisis, la fecha de su última revisión, con el fin de evitar la obsolescencia de información y el nombre de la persona de quien lo revisó.

5. En cuanto al lenguaje que se debe emplear para la elaboración de dicho análisis debe ser lo más claro posible evitando tecnicismos, sin embargo, si el uso de los términos es indispensable aclarar dichos términos a pie de página para no perder la hilación de la lectura y evitar confusiones de comprensión con respecto al término.

6. En la descripción de las actividades es recomendable englobarlas en actividades diarias, periódicas y actividades eventuales. En la medida de lo posible ordenarlas bajo una lógica cronológica.

7. En cuanto a las fuentes que se utilizarán para el Reclutamiento del personal para un puesto determinado, dependerá del nivel jerárquico al que corresponda, así como del presupuesto que se le haya asignado para el mismo; sin embargo, se recomienda servirse de dos o más medios de difusión, con el fin de obtener mejores resultados.

8. Realizar una descripción genérica y una descripción específica de las actividades que se desarrollan dentro del puesto vacante.

9. En lo que respecta al anuncio colocado en un medio de difusión escrita, este deberá contener únicamente perfiles cuantificables, y no requerimientos que puedan estar sujetos a la subjetividad de cada individuo en particular, un ejemplo de lo anterior es lo siguiente: se solicita secretaria con facilidad de palabra.(ver anexo #5).

10. No olvidar incluir en el anuncio datos como la fecha límite de entrega de las solicitudes y hojas de vida, así como el horario de recepción de los mismos, anotar el nombre de la responsable del reclutamiento y selección del personal, así como también la dirección y el teléfono donde es necesario presentarse para dejarlo.

11. Es recomendable pedir que se incluya una fotografía o copia de la fotografía del candidato con el fin de poder identificarlo de una forma más clara en el momento se realizar una selección.

12. Es deseable que los anuncios que se presenten en el área metropolitana, - por lo menos -, se presenten en días domingos o lunes, porque son los días de más circulación de los diarios, así como es generalmente los días que las personas que utilizan para buscar trabajo.

13. Es necesario informarse sobre los periódicos de mayor circulación en el lugar que se pretenda reclutar al personal. En el caso de la ciudad de México, el periódico más consultado a este respecto es el Universal para todos niveles y para niveles medios y operativos es el periódico Bolsa de Trabajo o el Aviso oportuno.

14. Antes de realizar cualquier reclutamiento, es necesario primero saber el presupuesto del que se dispone.

15. En el caso de contratar a una agencia especializada en el reclutamiento del personal, es importante que todos los servicios que ofrece la compañía estén por escrito; es necesario además corroborar las referencias que pudiera otorgarnos la agencia reclutadora porque la inversión que se lleve a realizar puede resultar un gasto infructuoso para la compañía, sino existió una certificación de la buena reputación de dicha organización.



(en cuanto al proceso de Selección del personal).

16. En la actualidad y viviendo en una ciudad como la nuestra , es frecuente que se nos presenten diferentes situaciones todas ellas urgentes y necesarias, sin embargo, realizando una correcta planeación de los Recursos Humanos de que disponemos, podremos evitar esto.

17. Sin embargo, y a pesar de lo anterior, sí surge un imprevisto, en necesario exigir el tiempo suficiente para realizar una selección con profesionalismo y reporte buenos resultados a la compañía.

18. No permitir que las presiones externas que ejercen los propios candidatos impulsen a realizar una decisión apresurada. Para evitar lo anterior, es necesario explicar al candidato el proceso interno que la compañía tiene para seleccionar a su personal.

19. Es necesario pedir la confirmación de la asistencia de los candidatos a cada uno de los procesos de Selección, es recomendable, en dado caso, anotar el nombre de la persona que recibió el recado. En el caso de que no se haya encontrado la persona en cuestión, volver a llamar para confirmar.

20. La puntualidad debe ser una de las virtudes del entrevistador, por lo cual, se debe exigir puntualidad a los entrevistados. Esto es un reflejo de la seriedad con la que se esta llevando a cabo el proceso.

21. Cada pregunta que se realice dentro de la entrevista tiene que tener un objetivo muy específico, no se aceptan preguntas sin sentido; porque lo único que se está haciendo es perder el tiempo sin ningún objetivo en particular.

22. Cuando se realice la entrevista y contesten con respuestas vagas y poco concisas, es necesario pedirle al candidato que las concrete a través de ejemplos reales, de no ser así, se corre el riesgo de estar frente a alguien que está mintiendo.

23. En el caso de que se entreviste a un candidato muy parco en sus respuestas, es necesario inducirlo a que sea más explícito en las mismas, por que sólo de ésta forma se podrá "apreciar" su experiencia.

24. Un mensaje de alerta, es cuando existen discontinuidad en cuanto a tiempo entre cada trabajo desempeñado. Esto es reflejo quizá de una inconstancia en la actividad laboral.

25. Es fundamental el observar si existen gran número de empleos anteriores al solicitado; esto puede ser el reflejo nuevamente de inconstancia, de falsas expectativas sobre los diferentes empleos, etc.

26. Quizá la recomendación más trascendental, es el evitar hacer prejuicios, o bien juicios apresurados sobre algún candidato en particular.

27. La selección no puede ni debe estar basada en suposiciones, o en creencias de parte del entrevistador, todo en la medida de lo posible debe ser comprobable. No es válido para ningún caso, apartarse de los hechos concretos.

28. Organizar de tal forma el tiempo de entrevista, que se pueda disponer de tiempo para la evaluación de la misma.

29. Una sugerencia, para poder ponderar de forma cuantitativa el perfil general del puesto, es asignarles a cada una de las características que conforman al puesto un valor numérico, con el fin de realizar una selección lo más objetiva posible.

30. El conjunto de actitudes que un sujeto puede tener frente a su trabajo, no sufren cambios tan rápidos; esto es una situación que debe tomarse en cuenta al momento de seleccionar al candidato, porque generalmente el tipo de conducta que un individuo ha tenido en el pasado, la tendrá en el futuro. (Esta aseveración, de ninguna manera está negando la posibilidad del hombre de perfeccionarse, el origen del problema radica en la voluntad del hombre de cambiar.

## **CONCLUSIONES.**

### **(Capítulo I).**

1. El Hombre es un ser individual de naturaleza racional debido a lo cual se presenta ante naturaleza como un individuo superior al resto de la creación

2. Gracias a su inteligencia y su libertad el hombre es responsable de su existencia así como de las repercusiones que éstas puedan tener en su vida y sobre la sociedad en general.

3. El Hombre se presenta como un ser perfectible a través de la educación y práctica de las virtudes.

4. El comportamiento del Hombre se puede comprender a través de los valores que porta a lo largo de su existencia.

5. El Hombre es un ser social por naturaleza y a través de sus relaciones con los demás logra satisfacer una serie de necesidades que le son propias al ser humano (económicas, socialización, autorrealización, etc..).

6. No existe una escala de valores bajo la cual el hombre necesariamente deba regirse; esto es una opción individual de cada ser humano.

7. En tiempos de crisis existe una revisión de la escala de valores por parte del empleado, porque en ocasiones se presenta la necesidad apremiante de reorganizar su existencia.

8. Entre las necesidades fundamentales que en general todo Hombre posee, en primera instancia, son las necesidades fisiológicas de pertenencia y de seguridad.

9. El trabajo se le presenta al Hombre como una necesidad indispensable porque a través de él y con ayuda de los demás, logra allegarse de lo indispensable para vivir de forma digna.

10. Para que una empresa subsista en el mercado de competencia es necesario que ésta contemple, dentro de sus objetivos principales, el servicio del Hombre y de la comunidad en general, lo cual no está reñido con la consecución de un fin lucrativo. La observación de esta responsabilidad social trae como consecuencia lógica beneficios económicos para la empresa.

11. Debido a que el Hombre es la parte constitutiva más importante de una empresa, la organización debe orientar parte de sus esfuerzos hacia la satisfacción de sus necesidades

(Capítulo II).

12. La Pedagogía es una ciencia porque cumple con la normativa que se exige para que un conjunto de conocimientos sean designados bajo éste término.

13. La acción de Pedagogo es equiparable con la actividad del artista porque busca transformar la realidad que se le presenta.

14. El Pedagogo es el educador por antonomasia; en última instancia, y en un momento de la vida del ser humano se ha desempeñado el papel de educador; sin embargo, es el Pedagogo el que, -gracias a su formación científica-humanística-, responde de una mejor forma a la necesidad imperiosa del hombre de formarse.

15. Día con día los ámbitos de acción del Pedagogo se han ido ampliando por lo que se deuce que existe una revaloración de su actividad dentro de la comunidad.

16. La injerencia del Pedagogo dentro de la empresa se sitúa dentro del Departamento de Recursos Humanos, ya sea desempeñando el papel de seleccionador, de capacitador o bien en cuestiones de planeación del propio departamento.

17. Lo anterior no quiere decir que se actividad se circunscriba únicamente a ésta área.

(Capítulo III).

18. Las necesidades se convierten en motivaciones en el actuar del hombre, por lo que esto debe ser considerado dentro del proceso de reclutamiento y selección del personal, así como en el proceso de capacitación y desarrollo.

19. Gran parte de los problemas de rotación de personal dentro de las empresas tienen su origen en una deficiente selección del personal.

20. De acuerdo a la formación técnica, filosófica y didáctica del pedagogo, éste se presenta como un profesional que responde a las demandas que exige el puesto de supervisor del departamento de selección de personal.

**BIBLIOGRAFIA.****B A S I C A**

1. ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Trillas, México, 1985, 244 p.
3. ARTHUR, Diane. Selección Efectiva de Personal. Norma, Colombia, 1987, 238 p.
4. GUZMAN VALDIVIA, Isaac. La Sociología de la Empresa. Jus, México, 1985, 244 p.
5. GRADOS ESPINOSA, Jaime. Inducción, Reclutamiento y Selección. Manual Moderno, México, 1994, 263 p.
6. GUZMAN VALDIVIA Isaac. El Conocimiento de lo Social. 6a. Ed., Jus, México, 1990, 215 p.
7. LOPEZ DE LLERGO, Ana Teresa. Naturaleza Humana y Educación. FUNDICE, México, 1994, 12 p.
8. LOPEZ DE LLERGO, Ana Teresa. Vinculación Empresa-Universidad por medio del Educador. Fundice, México, 1995, 24 p.
9. LUZURIAGA, Lorenzo. Pedagogía. 11a. Ed., Ed. Lozada, Buenos Aires, 1973, 331 p.
10. LLANO CIFUENTES, Carlos., Análisis de la Acción Directiva. Limusa, México, 1979, 307 p.
11. MILLAN PUELLES, Antonio. Persona Humana y Justicia Social. Rialp, Madrid, 1982, 161 p.

12. **PLIEGO BALLESTEROS, María.** Valores y Autoeducación.  
3a. ed., Editora de Revistas, México, 1981, 137 p.
13. **PLANCHARD, EMILES.** La Pedagogía Contemporánea.  
3a ed., Rialp, Madrid, 1961, 642 p.
14. **STRAUSS, George.** Personal: Problema humano de la Administración.  
Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1981, 619 p.
15. **HUBERT, Henz.** Tratado de Pedagogía Sistemática.  
Traducción de Ismael Antich, 1a. ed., Herder, Barcelona, 1968, 619 p.

#### **COMPLEMENTARIAS**

16. **ALDUCIN ABITIA, Enrique.** Los valores de los mexicanos.  
Fondo de Cultura Banamex, México, 1989, 293 p.
17. **FAGOTHEY, Austin.** Ética: Teoría y Práctica.  
Traducción de Carlos Gerhard Ottenwaelden., 1a. ed., Interamericana,  
México, 1983, 415 p.
18. **GARCIA HOZ, V.** Principios de Pedagogía Sistemática.  
10a ed., Rialp, Madrid, 1981, 694 p.
19. **GARCIA HOZ, Víctor.** Tratado de Educación Personalizada.  
Rialp, Madrid, 1989, 293 p.
20. **ISTMO.** **PLIEGO BALLESTEROS, María.** "Pedagogos, profesionales del futuro", #172, 5 p.
21. **LARROYO, Francisco.** La Ciencia de la Educación.  
Porrua, México, 1983, 614 p.

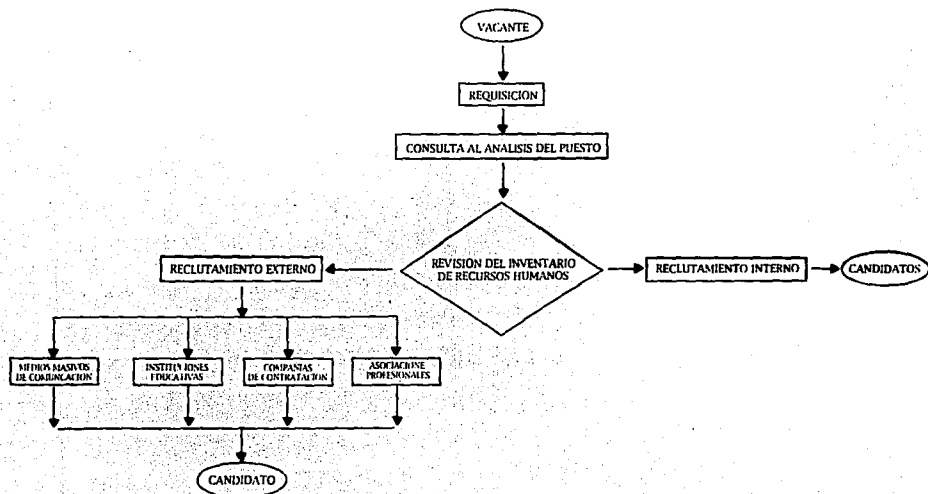
- 22.. MESTRETA VELAZQUEZ, G. Humanismo en la Empresa. ECASA, México, 1994, 273 p.
23. MELENDO, T. Las Claves de la Eficacia Empresarial. Rialp, Madrid, 1990, 188 p.
24. MILLAN PUELLES, Antonio. Sobre el Hombre y la Sociedad. Rialp, Madrid, 1 ± , ± p.
25. OLIVER H., e Hijos., Elección de carrera. LIMUSA, México, 1993, 570 p.
26. RIALP. EDITORIAL. Gran Enciclopedia Rialp, Madrid, Tomo 18, 1974, 876 p.
27. SANTILLANA. Diccionario de las Ciencias de la Educación. Dirigido por Sergio Sánchez Cerezo, México, vol. I y II, 1983.
28. UNIVERSIDAD PANAMERICANA., Documento alusivo al perfil del egresado de la carrera de Pedagogía, 3 P.
29. VERNEAUX, Roger. Filosofía del Hombre. 5a. Ed., Herder, Barcelona, 1977, 234 p.



# ANEXOS

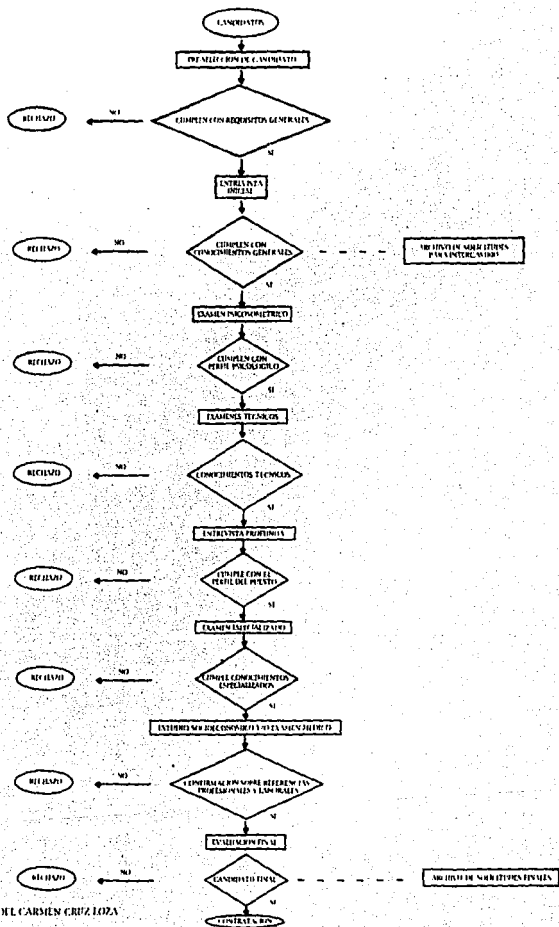
ANEXO No. 1

DIAGRAMA DE FLUJO SOBRE PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL



ESQUEMA ELABORADO POR:  
MARIA DEL CARMEN CRUZ LUZA

## DIAGRAMA DE FLUJO SOBRE PROCESO DE SELECCION



## SOLICITUD DE EMPLEO

## INSTRUCCIONES

VAYASE LEER Y RESPONDER CON CUIDADO CADA UNO DE LOS ASPECTOS QUE AQUI SE MENCIONAN CON EL FIN DE PODER COLOCARLE EN EL PUESTO MAS ADECUADO DE ACUERDO A SUS CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y AFILITUDES. TENGA LA SEGURIDAD DE QUE DICHA INFORMACION TENDRA CARACTER EXTRICTAMENTE CONFIDENCIAL

FOTOGRAFIA

FECHA

PUESTO SOLICITADO

SUELDO SOLICITADO \$

MENSUALES

## I.- DATOS GENERALES

NOMBRE		FECHA DE NACIMIENTO	
Domicilio actual		Día Mes Años	
DOMICILIO ACTUAL		TELEFONO	
Calle y Numero		Calle y Numero	
RACIONALIDAD		RELIGION	
No. de LA CARTILLA DE SERVICIO MILITAR		ESTATUBA	
No. de AFILIACION DEL S.S.		PESO	
ESTADO CIVIL		SI NO TIENE EXPLICAR LA CAUSA	
NOMBRE DEL ESPOSO (A)		NO. DE LICENCIA DE MANEJO	
Apellido paterno		Apellido materno	
Nombre (S)			
NUMERO DE HIJOS		Nombres y fechas de nacimiento	
¿SI ES SOLTERO CON QUIEN VIVE?		ADEMAS DE ESPOSA E HIJOS ¿QUIEN DEPENDE DE USTED?	
NOMBRE DEL PADRE			
Nombre y apellido		Nacionalidad	
NOMBRE DE LA MADRE		Ocupación	
Nombre y apellido		Nacionalidad	
Ocupación			
¿HA SIDO AFIANZADO?		NOMBRES DE LAS AFIANZADORAS	
¿ESTARIA DISPUESTO A SOMETERSE A UN EXAMEN MEDICO? SI O NO RAZONES		¿HA PADECIDO UNA ENFERMEDAD?	
NOMBRES DE PADRES QUE LABOREN EN ESTA COMPAÑIA		ESPECIFIQUE	
NOMBRES DE EMPLEADOS DE ESTA COMPAÑIA QUE SEAN AMIGOS SUYOS			
¿POR QUE MEDIOS SE ENTERO DE LA VACANTE?			
SI PERTENECE O HA PERTENECIDO A ALGUN CLUB SOCIAL O DEPORTIVO, ASOCIACION PARTIDO POLITICO, SINDICATO ETC. INDIQUE NOMBRES Y DOMICILIOS			
¿QUE PERIODICOS O REVISTAS LEE REGULARMENTE?			
¿COMO EMPLEA SU TIEMPO LIBRE?			
¿POSEE BIENES MUEBLES O INMUEBLES?		¿CUALES?	
¿POSEE AUTOMOVIL PROPIO?		MARCA	
¿A CUANTO ASCIENDEN SUS GASTOS MENSUALES?			

FALLA DE ORIGEN

**II - EDUCACION**

PREMIA SECUNDARIA PREPARACION PROFESIONAL	AÑO	FECHA	CURSO DE LA ESCUELA	CURSO
COMERCIO			OTROS	
¿DÓNDE ESTUDIANDO?		¿QUÉ ESTUDIA?		NOBARIO
¿QUE IDIOMAS HABLE ADENAS DEL ESPAÑOL?				
¿TIENE OTROS CONOCIMIENTOS ESPECIALES?		¿CUALES?		

**III - REFERENCIAS PARTICULARES (MENCIONE CE NO SE REFIERAN A TRES PERSONAS QUE NO SEAN PADRES O ANTIQUOS JEFS)**

NOMBRE	DIRECCION Y TELEFONO	OCCUPACION
1.-		
2.-		
3.-		

**IV - EXPERIENCIA LABORAL (A CONTINUACION LA INFORMACION QUE SE PROPORCIONE DEBERA ESTAR ORDENADA DE EMPLEO MAS ACTUAL AL MAS ANTIGUO)**

* NOMBRE DE LA COMPAÑIA	TEL
DIRECCION	TIPO DE NEGOCIO (GRO)
PUESTO (S) DESEMPEÑADO (S)	
SUELDO INICIAL Y FINAL	FECHA DE INGRESO Y DE EGRESO
CAUSA DE LA SEPARACION	
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	
* NOMBRE DE LA COMPAÑIA	TEL
DIRECCION	TIPO DE NEGOCIO (GRO)
PUESTO (S) DESEMPEÑADO (S)	
SUELDO INICIAL Y FINAL	FECHA DE INGRESO Y DE EGRESO
CAUSA DE LA SEPARACION	
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	
* NOMBRE DE LA COMPAÑIA	TEL
DIRECCION	TIPO DE NEGOCIO (GRO)
PUESTO (S) DESEMPEÑADO (S)	
SUELDO INICIAL Y FINAL	FECHA DE INGRESO Y DE EGRESO
CAUSA DE LA SEPARACION	
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	

FALLA DE ORACION

FALLA DE ORIGEN

NOMBRE DE LA COMPAÑIA	TEL.
DIRECCION	TIPO DE NEGOCIO (GIRO)
PUESTO (S) DESEMPEÑADO (S)	
SUELDO INICIAL Y FINAL	FECHA DE INGRESO Y DE EGRESO
CAUSA DE LA SEPARACION	
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	
NOMBRE DE LA COMPAÑIA	TEL.
DIRECCION	TIPO DE NEGOCIO (GIRO)
PUESTO (S) DESEMPEÑADO (S)	
SUELDO INICIAL Y FINAL	FECHA DE INGRESO Y DE EGRESO
CAUSA DE LA SEPARACION	
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	

SI ESTA EMPLEADO ACTUALMENTE, ¿SE PUEDEN PEDIR INFORMES A SU JEFE?

¿POR QUE DEBIA SEPARARSE DE SU EMPLEO ACTUAL?

(SI LA RESPUESTA ES NEGATIVA EXPLICAR EL MOTIVO)

¿EN QUE FECHA PODRIA EMPEZAR A TRABAJAR EN NUESTRA COMPAÑIA?

**CONVENIO**

QUEDA ENTENDIDO QUE CUALQUIER CONVENIO ENTRE LA COMPAÑIA Y EL SOLICITANTE, SE REALIZARA PARTIENDO DE LA BASE DE QUE LA INFORMACION ANOTADA EN DICHA SOLICITUD ES EXACTA Y VERDADERA.

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL SOLICITANTE

**PARA LLENADO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA**

**EMPRESA SOLICITANTE DEL EMPLEO**

**PRIMERA ENTREVISTA EFECTUADA POR:**

**OPINION:**

**SEGUNDA ENTREVISTA EFECTUADA POR:**

**OPINION:**

**RESULTADO EXAMEN PSICOSOMETRICO:**

**COMENTARIOS:**

**RESULTADOS ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS:**

**COMENTARIOS:**

**RESULTADOS FINALES:**

**PUESTO:**

**SUELDO MENSUAL:**

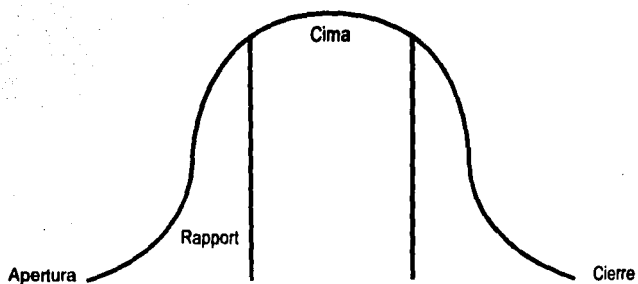
**DURACION DEL CONTRATO:**

FALLA DE ORIGEN

ELABORADO POR:  
MARIA DEL CARMEN CRUZ LOZA

ANEXO 4

FASES DE LA ENTREVISTA



ELABORADO POR:  
MARIA DEL CARMEN CRUZ LOZA