

308923

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

67  
zej

ESCUELA DE PEDAGOGIA  
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



FUNDAMENTACION PEDAGOGICA DE LA ESTRUCTURACION  
DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
EN UNA PEQUEÑA EMPRESA

**TESIS PROFESIONAL**  
QUE PRESENTA:  
**SUSANA MITRE LOPEZ**  
PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA

DIRECTOR DE TESIS:  
LIC. MONICA MEZA MEJIA

MEXICO, D. F.

1997

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

**Gracias:**

**A Dios:**

Por haberme permitido llegar hasta aquí.

**A mi esposo:**

Ya que tú me has dado lo que siempre quise. Un hogar, una hija y la posibilidad de concluir una carrera.

**A mi hija:**

Pues tu espera fue tan grata que no sólo fue posible concluir la carrera, sino terminar la tesis.

**A mis padres:**

Porque mucho de lo que soy y que me ha ayudado a salir adelante, se los debo a ustedes.

**A mi hermano:**

A quien quiero y admiro muchísimo, pues a pesar de lo que ha vivido, es un excelente ser humano.

**A mis hermanas:**

Por sus constantes estímulos.

**A mis sobrinos:**

César, Verónica, Diego, Melissa y Victor Hugo, pues por ellos he tratado de ser mejor como ser humano.

**A mi tía Lulú:**

Gracias por haberme apoyado siempre.

**A la Licenciada Georgina Quintanilla:**

**Sin tu ayuda no hubiera podido retomar la universidad. Te lo agradeceré siempre.**

**A la Licenciada Mónica Meza:**

**Gracias por tu guía en la elaboración de esta tesis y tu ayuda para titularme.**

**A la Señora Raquel Delgado:**

**A pesar de nuestras diferencias, sin su ayuda no me hubiera sido posible regresar a la universidad. Gracias.**

**A Itziar:**

**Sin tu apoyo constante hubiera sido muy difícil lograr mi propósito. Gracias por ser mi amiga.**

**A David:**

**Gracias por toda tu ayuda.**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>5</b>
<b>¿QUE ES LO QUE HACE CAMBIAR LA VIDA DE LA GENTE, Y A TRAVÉS DE ESTA, LOS HECHOS QUE CONFORMAN LA VIDA?.....</b>	<b>6</b>
1.1. El concepto de persona.....	6
1.2 Concepto de Educación.....	9
1.3 Agentes Educadores.....	12
1.4. Pedagogía.....	14
1.4.1. Campos Epistemológicos.....	16
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>21</b>
<b>ES UNA ACTIVIDAD HUMANA QUE SE HA LLEVADO A CABO A TRAVÉS DE LA HISTORIA MISMA DE LA HUMANIDAD Y SE CONSIDERA COMO SU ÁMBITO NATURAL: LA EMPRESA.....</b>	<b>22</b>
II.1. ¿Qué es la administración?.....	22
II.2. Precursores de la Administración.....	26
II.3. Filosofía de la Administración.....	28
II.4 La Administración: ciencia y arte.....	29
II.5. Proceso de administración.....	31
II.6. Administración en la familia.....	32
II.7. La administración en la escuela.....	33
II.8. La empresa.....	33
II.8.1. Misión, visión y valores.....	34
II.9. Características comunes de las diversas clases de empresas.....	35
II.9.1. Elementos que conforman la empresa.....	35
II.9.2. Distintos aspectos bajo los cuales se puede considerar una empresa.....	36
II.9.3. Empresas: pequeñas, medianas y grandes.....	38
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>48</b>
<b>¿ES VALIDO HABLAR DE RECURSOS HUMANOS? .....</b>	<b>49</b>
III.1. ¿Qué es un recurso?.....	49
III.2. Características de los recursos humanos.....	52

III.3. Condiciones y obstáculos.....	54
III.4. Recursos técnicos.....	55
III.5. Recursos materiales.....	56
III.6. Las funciones de la administración de personal.....	57
III.7. Planeación de las necesidades del factor humano en la empresa.....	62
III.8. Organización de los recursos humanos.....	62
III.9. Sistemas de recursos humanos.....	63
III.10. Desarrollo de los recursos humanos.....	63
III.11. Relaciones de recursos humanos.....	63
III.12. Actividades que lleva a cabo un departamento de recursos humanos.....	63
III.13. Reclutamiento de recursos humanos.....	64
III.14. Selección de personal.....	65
III.15. Inducción al puesto y a la organización.....	66
III.16. Capacitación, desarrollo y adiestramiento, el ámbito del pedagogo.....	66
III.17. Otras áreas que pueden conformar el área de Recursos Humanos.....	68
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>70</b>
<b>DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA PEQUEÑA EMPRESA.....</b>	<b>71</b>
IV.1. Diagnóstico de necesidades.....	71
IV.2. La empresa de la investigación.....	71
IV.3. Resultados de la investigación.....	73
<b>CUESTIONARIO.....</b>	<b>75</b>
IV.4. Propuesta de un Departamento de Recursos Humanos para una pequeña empresa.....	94
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>103</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA BÁSICA.....</b>	<b>105</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA.....</b>	<b>107</b>

## INTRODUCCIÓN

Generalmente cuando se habla del trabajo del pedagogo, la gente aun desconociendo en su mayoría a qué se dedica, lo ubica en la escuela, en algún trabajo relacionado con la familia, incluso dedicándose a dar algún tipo de orientación. Pero en la empresa... difícilmente.

Sin embargo, la labor del pedagogo en la empresa es fundamental.

Aun cuando pudiera pensarse que profesionistas como: el Administrador de empresas, el licenciado en Relaciones Industriales o el Psicólogo Industrial, son los únicos para desarrollarse profesionalmente en el ámbito empresarial, esto no es del todo cierto; ya que no significa que la empresa no sea también uno de los campos laborales del pedagogo.

A lo largo de este trabajo de investigación se pone de manifiesto que la labor del pedagogo en una empresa, es más que posible; pero en el caso de una pequeña empresa representa todo un reto, por las situaciones tan particulares que se viven en la mayor parte de ellas.

El hecho de tratarse en la mayoría de los casos de empresas pequeñas, de empresas de origen familiar, le dan las características especiales, de las cuales se habla a lo largo de esta tesis.

Volviendo a la labor del pedagogo en la empresa, éste cuenta con la preparación suficiente para llevar a cabo todas las actividades que se requieren en un departamento de Recursos Humanos, y se habla de un departamento para ser congruente con la realidad, en cuanto a organización en el tipo de empresas que nos ocupan. Es decir, el pedagogo puede desarrollarse en las áreas de: reclutamiento y selección, inducción a



la empresa, organización de programas de capacitación de acuerdo a las necesidades de la misma, e incluso en algunos casos actuar él mismo como capacitador y con la preparación especializada necesaria a actuar como supervisor en el aspecto administrativo, como puede ser: la elaboración de la nómina con todo lo que esto implica: descuentos de cuotas del I.M.S.S., cuotas del S.A.R. o S.P.T. (impuestos sobre productos del trabajo).

En el caso de las empresas en general, probablemente lo ideal sería que el trabajo del pedagogo se complementara con el trabajo de los profesionistas antes mencionados: el administrador, el licenciado en Relaciones Industriales o el psicólogo industrial.

Con base en lo anterior, puede afirmarse que esta tesis se basa en investigación documental, la cual sustenta a la derivación práctica, cuyos resultados se obtuvieron mediante la aplicación del instrumento diseñado para estos fines.

A través de los resultados obtenidos en el trabajo de investigación y mediante la aplicación del instrumento diseñado, se puso de manifiesto la necesidad de que en una pequeña empresa exista un departamento de Recursos Humanos. Y obviamente la propuesta es que sea un pedagogo quien lo dirija.

Debido a que el pedagogo, como profesional de la educación está capacitado para potenciar o perfeccionar al ser humano, es que éste puede planear, organizar, dirigir y controlar un departamento de Recursos Humanos, ya que en éste se administra lo que debería ser el factor más importante de toda empresa: su gente. Con base en el desempeño profesional del pedagogo se habla de los siguientes temas en este trabajo de investigación:

Esta tesis consta de cuatro capítulos, divididos según se tratará en los siguientes párrafos.

En el capítulo I se habla de la importancia del hombre, de lo que significa la educación, de la influencia de los agentes educadores como son: la familia, la escuela, y por supuesto la empresa. Se habla de la Pedagogía como ciencia y arte de la educación. Al ser el hombre el eje principal de la sociedad, se habla de su trascendencia personal para que se comprenda el influjo que ejerce la educación sobre él mismo, y el desarrollo que ha tenido la Pedagogía para llegar a plasmarse en el área empresarial.

El capítulo II, se refiere a lo que es la administración, su importancia y vigencia a través de la vida del hombre. Ya que como se menciona a lo largo del capítulo, la administración siempre ha estado presente, desde los tiempos más remotos de la humanidad, aun sin haber estado el hombre consciente de ello.

En el capítulo III se habla ya concretamente de lo que es un Departamento de Recursos Humanos y la importancia del factor humano en toda organización. Así como de las diferentes actividades que se llevan a cabo en el mismo.

En el capítulo IV se presentan los resultados del instrumento aplicado y a través de la interpretación de éstos, se pone de manifiesto la necesidad de un Departamento de Recursos Humanos y se plantea la propuesta en cuanto al mismo.

El instrumento diseñado se aplicó en una sola empresa; en una pequeña empresa, pero dadas las características de ésta última es que los resultados son válidos al hablar en general de empresas de este tipo. Desde luego, tomando en cuenta las particularidades que se pueden encontrar en otras.

Por lo tanto, lo que se establece a lo largo de este trabajo de investigación es la importancia de que exista un departamento de Recursos Humanos ya que en ese tipo

de empresas, el factor humano es de vital importancia, ya que éstas no cuentan con un respaldo tecnológico en la mayoría de los casos.

**CAPITULO I**

**¿QUE ES LO QUE HACE CAMBIAR LA VIDA DE LA GENTE, Y A TRAVÉS DE ESTA, LOS HECHOS QUE CONFORMAN LA VIDA?**

## **¿QUE ES LO QUE HACE CAMBIAR LA VIDA DE LA GENTE, Y A TRAVÉS DE ESTA, LOS HECHOS QUE CONFORMAN LA VIDA?**

¿Qué es lo que hace cambiar la vida de la gente y a través de ésta, los hechos que conforman la vida?

En este primer capítulo del trabajo de investigación, se plantean temas indispensables como el hombre, su origen y trascendencia; vinculado al hombre se habla de educación, y además se hace hincapié en lo que es la ciencia pedagógica.

Todo lo anterior se menciona con el fin de fundamentar clara y concisamente las bases de lo más importante en el mundo, que es el hombre, ya que sin el ser humano no se puede partir hacia ningún lado pues éste es la base de cualquier avance, innovación, etc., siempre y cuando no sea en detrimento de su ser o de la humanidad.

### **1.1. El concepto de persona.**

El hombre desde que ha existido sobre la faz de la tierra se ha educado y es de esa manera como la educación depende del concepto de hombre que se tenga. A pesar de la definición o concepto que se tenga de hombre, se debe tomar en cuenta que pase lo que pase el hombre no deja de serlo. Que tiene unas características individuales (propias de cada persona), una valla, una libertad propia y más aun, que tiene el derecho y la obligación de perfeccionarse a través del recorrido de su vida en cualquier ámbito.

El hombre con base en su individualidad tiene la capacidad de perfeccionarse y de formarse día con día de acuerdo con los ámbitos en donde se desenvuelve, sea personal, familiar, social, empresarial, etc. Cada uno de éstos ámbitos permiten al hombre un desarrollo para buscar la plenitud en su vida. En el caso de este trabajo de

investigación, se hace referencia concreta al ámbito de trabajo en donde la formación personal juega un papel importante, en el sentido que busca que el hombre encuentre un sentido concreto en su fase laboral, para que al alcanzar ese fin y su importancia lo haga trascender y lo refleje en sí mismo, en su familia y en la sociedad. El hecho de que el hombre se realice en su trabajo, significa que su papel en la vida lo va plasmando y va dejando huella imborrable, independientemente del trabajo o labor que desempeñe, ya que su propio ser y su acción dejan un camino impreso que nadie puede borrar, y que por el contrario puede seguirse como ejemplo, no con el fin de ser igual, sino de mejorarlo.

A continuación se presenta una definición concreta de lo que es el ser humano y su explicación:

La persona es una "sustancia individual de naturaleza racional", definida por Boecio hace muchos siglos. Esta definición no dejará de tener vigencia debido a que encierra una verdad perenne. Se puede aclarar que una persona se tiene a sí misma (aunque también por naturaleza se socializa), en lo más profundo. Cada ser humano se posee a sí mismo y a nadie más. La esencia viene a ser su constitutivo material, es decir lo que lo hace ser él y nadie más.

La parte racional del hombre lo diferencia de los otros reinos que existen en la naturaleza: mineral, vegetal y animal; esto conlleva a que la persona posea una dignidad que se refleja en el cuidado y los aspectos que cada uno pone para mejorarse. Es decir, que sea capaz de tener más perfecciones que el resto de los seres de la naturaleza, que de alguna forma ya están determinados en sus actitudes y comportamientos. Aquí mismo se puede hablar acerca de la jerarquía de valores que una persona toma para llevar a cabo en su vida, ya que como dice Víctor García Hoz "no sólo actúo según lo que soy, sino que también me voy haciendo según como

actuó".<sup>1</sup> Esto conlleva a decir que este actuar hace que la persona se dignifique, pues su comportamiento es lo que guía a una persona y que los demás objetiven lo que cada uno es y lo que cada uno piensa, ya que muchas veces se puede pensar una cosa y se actúa de otra manera, llegando a que la persona modifique su pensar.

Otro aspecto relevante en lo que es la persona, implica a la libertad humana pues involucra la capacidad de decisión. El término libertad trae implícito hablar de conocimiento, elección y decisión que cada hombre como único e individual tiene la responsabilidad de llevar a la práctica. Cualquier persona por el hecho de serlo tiene la libertad y por lo tanto le implica responder o responsabilizarse ante el ejercicio de esa libertad. Esa responsabilidad es la de afrontar los hechos y las consecuencias de la elección a la que llegó.

Cabe mencionar que existen personas que aparentemente no quieren tomar decisiones, sin embargo eso les implica ya una forma de decisión.

La libertad del hombre se puede ejemplificar de la siguiente forma: "la mesa que está delante de mí es y seguirá siendo lo que es por su parte, es decir, si alguien no la hace cambiar; en tanto que la persona que está sentada a esa mesa frente a mí, decide por sí misma, cada vez lo que 'es' en el momento siguiente, lo que ha de decir u ocultar".<sup>2</sup> Cada persona tiene en sí misma el qué y cómo hacer las cosas, además algo importante es que decide sobre su ser y lo manifiesta con y para los demás.

Con lo anterior se puede concluir que la libertad humana es propia e intransferible, pues cada ser humano responde por sus propios actos, ya que es bien sabido que a nadie se le juzga por el actuar de otro sino por lo que dicha persona actuó. Cabe

---

<sup>1</sup> apud GARCIA HOZ, Víctor., et al., El concepto de persona, p. 109.

<sup>2</sup> FRANKL, Viktor., Psicoanálisis y Existencialismo, p. 130.

mencionar que a pesar de que alguien imite a otro o a otros, será juzgado por los hechos que él actuó y realizó.

El ser humano tiene en su ser toda la dignidad y la valía suficiente para llegar a un tema tan trascendente como lo es la posibilidad de educación.

### **1.2 Concepto de Educación.**

Educar, educación ¿qué significado tienen comúnmente estas expresiones en la vida cotidiana? En la mayoría de los casos la gente común y corriente habla de que una persona "bien educada" es aquella que sabe comportarse en sociedad, que es propia al hablar, que es mesurada en su arreglo personal, o en otros casos se habla de "una persona bien educada", cuando se considera que sabe mucho ¿sobre qué?... Sobre algún tema acerca del cual no se conoce o apenas se ha oído hablar.

¿Pero realmente se tiene conciencia de lo que estas expresiones significan?; desafortunadamente no. Tener educación o ser educado es un todo que abarca al hombre, que es mucho más complejo que el simple hecho de "saber conducirse" o "saber mucho sobre determinado tema".

De acuerdo con lo anterior se puede concluir que frecuentemente se confunde educación con urbanidad. Y ¿qué es urbanidad? Cortesía, buenos modales, civilidad, corrección, afabilidad, éstos son sinónimos.



Sin embargo, a continuación se da una definición real de lo que era educación para los antiguos griegos: "educación es el principio mediante el cual la comunidad humana conserva y transmite su peculiaridad física y espiritual".<sup>3</sup>

Al analizar la cita anterior se encuentra que es una definición de educación mucho más compleja, pues al mencionar dos dimensiones del hombre: lo físico y lo espiritual, reafirma que la educación debe abarcar en forma total al hombre.

En cuanto a lo físico, el hombre debe educarse para ejercitar su cuerpo, respetarlo, nutrirlo adecuadamente, potenciar sus habilidades innatas. Para lo espiritual debe procurarse los medios para que su paso por la vida, no sea únicamente eso, un paso, que no deje huella; que no trascienda de alguna manera.

Esta definición menciona también que la educación es el medio a través del cual una civilización va dando paso a otra más sofisticada, más compleja. En una palabra: gracias a la educación es que se va formando el legado de la humanidad a la humanidad misma. Mediante la educación es que el hombre va forjando su personalidad (entendiéndose por ésta como una totalidad organizada y organizadora de la conducta de una persona que es consistente y significativa), aprende incluso a manejar su libertad, y va ejercitando su voluntad.

A continuación se mencionan tres definiciones de educación de otros tantos autores para concluir con una propia:

Para John Locke, educador inglés, educación es: "contar con un espíritu bien regulado, capaz de razonar, y un cuerpo bien dispuesto".<sup>4</sup> Ya que según él estas son las condiciones necesarias y suficientes para la felicidad.

---

<sup>3</sup> JAEGER, W., Paideia, p. 3.

Pestalozzi dice que la educación es: "reconocer, mantener y promover en cada ser la dignidad de la persona, ésta es toda la educación de la humanidad".<sup>4</sup> Para Pestalozzi la escuela parece que constituye un momento esencial en la educación de la humanidad, puesto que ayuda a la persona a enriquecer su experiencia de la vida personal y común, en un marco más amplio que el de la familia y más homogéneo que el del lugar donde vive.

Para John Dewey la educación es: "no extraer o desarrollar las habilidades de cada sujeto de acuerdo a un modelo distante, sino más bien ayudarlo a resolver problemas suscitados por los contactos habituales con los ambientes físico y social".<sup>5</sup>

Como se puede observar cada uno de los autores mencionados da importancia a un aspecto de acuerdo a su tendencia.

A continuación se propone una definición de educación:

"La educación es desarrollar en el hombre las capacidades necesarias para fortalecer su espíritu y forjar su voluntad, para salir airoso de las vicisitudes que le plantea la vida diaria, consigo mismo y con la sociedad".

A través de la educación, el hombre por una parte "aprende" a desarrollar los diferentes roles que le va planteando la vida y hacerse llegar de "medios", para resolver los pequeños o grandes retos que se le van presentando, y lo más importante, va delineando su criterio y su capacidad de juicio para que a pesar de la turbulencia de los tiempos que se vivan, pueda tener la capacidad de tener una vida plena, en una

---

<sup>4</sup> apud . CHATEAU, Jean., Los Grandes Pedagogos, p. 125.

<sup>5</sup> ibidem, p. 203.

<sup>6</sup> apud . CHATEAU, Jean., Los Grandes Pedagogos . p. 277.

palabra de ser feliz; entendiendo por felicidad no necesariamente el tener o lograr cosas materiales; se hace referencia a 'las gotas de felicidad' que colorean la vida, con la satisfacción de la tarea bien hecha, con la certeza del deber cumplido, con la tranquilidad de conciencia que da el saber que se ha actuado con recto juicio ante un determinado hecho.

Vale la pena mencionar que con base en el conocimiento real de lo que es la educación, "un análisis etimológico pone de manifiesto que educación proviene, fonética y morfológicamente, de *educare* 'conducir', 'guiar', 'orientar'. Pero semánticamente recoge desde el inicio también, la versión de *educere* 'hacer salir', 'extraer', 'dar a luz', lo que ha permitido, desde la más antigua tradición, la coexistencia de dos modelos conceptuales básicos: a) un modelo directivo o de intervención, de acuerdo a la versión semántica de *educare*, b) un modelo de extracción o desarrollo, referido a la versión de *educere*. Actualmente puede conceptualizarse un tercer modelo ecléctico que admite y asume ambas instancias resolviendo que la educación es dirección (intervención) y desarrollo (perfeccionamiento)".<sup>7</sup>

### 1.3 Agentes Educadores.

El primer agente educador que tiene el hombre es la familia, y este primer contacto puede ser decisivo pero no necesariamente determinante, así se tiene que... "en el área educativa la influencia del ambiente, los padres y la familia pueden ser decisivos si se sabe prestar la ayuda necesaria en el momento oportuno."<sup>8</sup>

Por otro lado un segundo agente educador es la escuela como institución de enseñanza-aprendizaje. La escuela es la institución específicamente educativa, pues

---

<sup>7</sup> SANTILLANA., Diccionario de las Ciencias de la Educación, p. 475.

<sup>8</sup> COROMINAS, F., Educación Hoy, p. 28.

existe en función de la educación; una educación que se lleva a cabo mediante la relación personal, técnicamente regulada, del educador y del educando, es decir existe una estructura muy concreta en donde la familia y el trabajo personal de modo intelectual y la socialización se ponen de manifiesto para que sea integral.

Al ser la sociabilidad una parte fundamental del ser humano, la sociedad se puede considerar como otro agente educador, dentro del cual se desempeña la persona de acuerdo a su modelo de vida dentro de la familia y la escuela. Es por medio de la sociedad en donde la persona plasma y va dejando impreso algo que dar y transmitir a los demás, de los cuales también se educa a través del ejemplo. La sociedad empieza con la familia, ya que ésta es considerada como la primera sociedad de la que se forma parte.

Al paso del tiempo en el hombre interviene un cuarto agente educador, en donde desempeña su labor o trabajo específico. El trabajo es una necesidad, que puede llegar a proporcionar placer por la satisfacción que causa. Más concretamente dentro de una empresa o institución laboral, ésta puede seguir educando a la persona a través de sus reglamentos, de la armoniosa convivencia con los demás y sobre todo de desempeñar el trabajo y encontrarle el sentido y la valía que merece para que la persona pueda realizarse en un ámbito de suma importancia en su vida.

Es responsabilidad de quienes dirigen una empresa tener presente que el producir bienes y/o servicios a la sociedad, les implica también tener claro que los que les prestan sus servicios (interna y externamente) se deben sentir complacidos con los objetivos y fines de la empresa para que la lleven al progreso.

El trabajo es una actividad que el hombre ha de realizar a lo largo de toda su vida, igual que la educación propia y ajena. Existen dos formas de que coexistan la educación y el trabajo:

a) "la primera, por desdicha la más frecuente, es aquella en la cual una de estas actividades es en realidad simulación.

b) La segunda se da cuando trabajo y educación alcanzan una completa realidad".<sup>9</sup>

Lo anterior se puede explicar ya que no basta con que los trabajadores reciban capacitación de cuando en cuando, sino que el ambiente de la empresa esté impregnado de perfeccionamiento. Que cada persona que labora busque ayudarse, crecer, aprender y enseñar a quienes le rodean. Si esto se logra, se puede decir que la empresa tiene éxito por el hecho de ser y por los beneficios materiales o de servicio que ofrece. Esto puede ser poco cercano a la realidad, sin embargo, el esfuerzo diario y la lucha constante, es decir el tener presente que día con día se puede mejorar, es la manera más objetiva de acercarse a la perfección aunque no se llegue jamás al ideal planteado; este esfuerzo diario provoca satisfacción y crecimiento que se plasma en cada persona para sí mismo, para la familia y para la sociedad.

Una vez que ya se ha hablado del hombre, de la educación y de los agentes educadores, se mencionará a la Pedagogía.

#### **1.4. Pedagogía.**

Se parte de que es una ciencia ya que cuenta con un método y una sistematización, y esto es: desde el proceso que se sigue para enseñar a leer y a escribir, con todo lo que esto implica, o enseñar valores, o dar pauta para la dulce espera de un hijo, o dar lineamientos para la convivencia con personas que están condenadas a muerte; como podría ser el caso de quienes padecen S.I.D.A. o cáncer o alguna enfermedad mortal o ayudar a la gente de la tercera edad para que encuentre la forma de legar su cúmulo

---

<sup>9</sup> GARCIA HOZ, Victor., Principios de Pedagogía Sistemática, p. 522.

de experiencias; no sólo en el caso de algún saber en especial, sino sobre la vida misma y ayudarlos a prepararse para el viaje final.

A continuación se menciona la definición etimológica de Pedagogía: "del griego *paidogóguia*, arte de educar a los niños. En su origen *paidagogo* era el esclavo que se ocupaba de conducir a los niños con el maestro encargado de la enseñanza".<sup>10</sup>

Y probablemente debido a su etimología es que comúnmente se a limita la Pedagogía al estudio o atención de los niños.

La Pedagogía es ciencia y arte de la educación. Es ciencia porque trata de lo universal, engloba al hombre con su inteligencia y le interesa en tanto ser educable. Plantea sus investigaciones con base en el método científico, es decir con sistematización. Ya que gracias a los grandes hombres que se han dedicado al desarrollo del estudio de la Pedagogía, es que ésta se ha ido especializando cada vez más, y ramificándose hacia cualquier área de la vida del hombre.

La Pedagogía al contemplar al hombre como una unidad, como un todo, es que va dando respuesta a las múltiples necesidades que tiene el hombre, sin embargo teniendo siempre presente que cada ser humano es único e irrepetible, con sus potencialidades y sus limitaciones.

Y el arte de la Pedagogía consiste en que contempla en forma individual al hombre y auxiliada de otras disciplinas lo ayuda a potenciar sus habilidades innatas y a superar sus carencias, tratando de lograr el mayor grado de armonía en la vida de todo ser humano.

---

<sup>10</sup> SANTILLANA, *op.cit.*, p. 1096.

A continuación se explica lo que la Pedagogía tiene definido en su teoría del conocimiento, es decir a lo que se aboca.

#### **1.4.1. Campos Epistemológicos.**

La Pedagogía tiene tres campos epistemológicos que son bases capitales, ya que con fundamento en ellos se dan los conocimientos.

##### **1.- Ontología Pedagógica.**

Este término se refiere al ser (ontos=ser). Implica estudiar a fondo qué es la educación, estudiando su esencia, sus formas, sus grados y sus leyes. Conocer al educando y al educador, así como a la comunidad educativa que es la unión del educando y el educador, formando así los cuatro ámbitos pedagógicos: familiar, escolar, laboral y comunitario. Estos cuatro ámbitos engloban las situaciones más importantes en las que se desenvuelve el ser humano y lo abarcan en cualquier etapa evolutiva (desde antes de su nacimiento y hasta su muerte), tomando sus características generales e individuales.

##### **2.- Mesología Pedagógica.**

Hace referencia concretamente a los medios o técnicas que se tienen para llevar a cabo la educación. Estos medios pueden ser de tres tipos:

- a) Didáctica.
- b) Organización y administración educativa: es en este campo en el que se basa este trabajo de investigación.
- c) Orientación educativa.

Siendo las tres partes medulares del proceso de enseñanza-aprendizaje, dan las vías alternativas y diversas para la solución de problemas para cualquier ámbito pedagógico.

### **3.- Teleo-axiológico.**

Son los fines de la educación, que mueven a cada persona, e incluso a la misma educación. Estos valores son una jerarquía que se adopta aproximadamente en la adolescencia final (alrededor de los 18 años).

La jerarquía axiológica comprende los siguientes valores, que son los que vive la persona a través de su existencia. Lo que a continuación se presenta es una de las tantas jerarquías que existen; lo que sustenta a ésta, es que integra las esferas más importantes y significativas en la vida de un ser humano. Estos valores comprenden los diferentes aspectos por los que la persona se va formando y desarrollando a través de su vida y que le permite crecer integralmente.



- "Valores religiosos.
- Valores morales.
- Valores estéticos.
- Valores intelectuales.
- Valores afectivos.
- Valores sociales.
- Valores físicos.
- Valores económicos."<sup>11</sup>

Todos los valores constituyen e integran la personalidad, la cultura y la educación. El orden de esta jerarquía no es arbitrario ya que está basado en el realismo y objetividad que la misma realidad presenta, es decir que el hombre lo único que ha hecho es explicarlos con sus palabras y sus acciones, han estado, están y estarán presentes.

Con base en estos tres campos es como se desarrolla la educación de la persona de acuerdo a sus características generales y particulares.

Para concluir este capítulo hay que decir que uno de los graves problemas a los que se enfrenta todavía hoy la Pedagogía es, aunque parezca poco creíble, que la educación no llega ni a todas las personas que conforman la sociedad, ni se tiene la misma

---

<sup>11</sup> PLIEGO BALLESTEROS, María., Valores y Autoeducación, p.47

facilidad de acceso a ella. Y ésta probablemente sea una de las razones por las cuales hay tan marcadas diferencias en las sociedades que conforman nuestro mundo.

Ya que aun en los países en donde la educación tiene un excelente nivel, por ejemplo en el campo tecnológico, les está faltando educar en valores y virtudes y sus sociedades van degenerando en muchos sentidos por esta carencia.

Quienes se dedican profesionalmente al campo educativo en cualquier ámbito, deben estar muy conscientes de lo anterior, ya que se debe ir desarrollando al ser humano en forma armónica como se mencionó anteriormente. De nada sirve ser excelente en matemáticas, por ejemplo, si se carece de valores, de un conocimiento general del mundo, de lo que es permanente, lo que esta más allá de las modas o corrientes.

Uno de los mayores retos a los que se enfrenta el pedagogo, es a contribuir con su grano de arena para reubicar al hombre en su verdadera dimensión, a hacerle saber que el hombre vale por lo que es, por lo que logra y forma parte de su patrimonio intrínseco, es decir, lo que va a ser parte de él siempre, con lo que se irá. Y no los bienes materiales por los cuales algunos hombres son capaces de las más aberrantes acciones, que pisotean los derechos de otros hombres con tal de tener... tener, pero que al final de cuentas no se llevan nada.

Es muy difícil esta tarea, pero no imposible. Y ya que hoy día tal parece que se es en medida de lo que se tiene, y se dejan de lado cosas tan trascendentales como las espirituales o inmateriales, como pueden ser contar con un gran acervo cultural y compartir con quienes no lo tienen o simplemente entregarse a los demás, es de suma importancia que el pedagogo se ubique en los diferentes ámbitos humanos y se haga presente por medio de sus conocimientos para ayudar a los demás y superarse él mismo.

El pedagogo es una persona lo suficientemente preparada para incursionar y plasmar sus conocimientos e ideas dentro de una de las áreas en donde el ser humano (adulto generalmente) pasa gran parte de su vida: la empresa.

Sin embargo cabe mencionar que la presencia del pedagogo puede ser de gran utilidad en cualquier etapa de la vida de un ser humano.

Durante la niñez un pedagogo puede orientar a los padres, por ejemplo, sobre las diferentes fases que va viviendo todo niño. Lo puede orientar respecto a como el niño va aprendiendo del mundo que lo rodea y por supuesto, el cómo adquirir conocimientos sistematizados.

En cuanto a la adolescencia el pedagogo podrá con sus conocimientos y experiencia, orientar tanto al adolescente como a sus padres o maestros, respecto a los cambios que se sufren en esta etapa de la vida.

Como conclusión se dice que la persona humana es un concepto que guía directamente a lo que es la educación, ya que el hombre es el único ser educable sobre la tierra, pues presenta capacidades individuales de inteligencia, voluntad, libertad, afectividad y sociabilidad y estas mismas capacidades se ven desarrolladas dentro del ámbito laboral.

Es por eso que a lo largo del siguiente capítulo se definirá lo que es la administración y su vinculación con el hombre.

**CAPITULO II**

**ES UNA ACTIVIDAD HUMANA QUE SE HA LLEVADO A CABO A  
TRAVÉS DE LA HISTORIA MISMA DE LA HUMANIDAD Y SE  
CONSIDERA COMO SU ÁMBITO NATURAL: LA EMPRESA.**

**ES UNA ACTIVIDAD HUMANA QUE SE HA LLEVADO A CABO A TRAVÉS DE LA HISTORIA MISMA DE LA HUMANIDAD Y SE CONSIDERA COMO SU ÁMBITO NATURAL: LA EMPRESA.**

Es una actividad humana que se ha llevado a cabo a través de la historia misma de la humanidad y se considera como su ámbito natural : la empresa.

**II.1. ¿Qué es la administración?**

Hoy día es muy común oír hablar de administrar, todo se "administra", se administran los recursos naturales, los materiales, por supuesto, también se administra el tiempo, bueno, incluso ya se cuenta con una licenciatura en administración del tiempo libre. Pero en realidad ¿qué es y en qué consiste concretamente? A continuación se mencionan algunas definiciones de administración:

Administración es "la fuerza que dirige un negocio y que es responsable de su éxito o fracaso"<sup>12</sup>. Esta definición nos habla de que la administración es una fuerza que sigue un cause o plan para lograr algo que se a propuesto y que dependiendo de cómo se dirija esta fuerza, serán los logros que se obtengan.

Otra definición dice que "la administración se refiere a establecer y lograr objetivos"<sup>13</sup>. Esto es a través de la administración nos proponemos una meta y tenemos que llegar a ella. Por su puesto, se habla de metas lógicas y valiosas.

---

<sup>12</sup> TERRY, George R., Principios de Administración, p. 19.

<sup>13</sup> idem

Estas definiciones nos hablan de forma impersonal de lo que es la administración, sin embargo las siguientes definiciones que se mencionan, ya contemplan que la administración es una actividad estrictamente humana; ya que "la administración es el desempeño para concebir y lograr los resultados deseados por medio del esfuerzo de un grupo".<sup>14</sup>

Así otra definición de administración dice: "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otras", u "obtener resultados a través de otros".<sup>15</sup>

Otra definición dice administración "es el proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas".<sup>16</sup>

En las definiciones anteriores se pone de manifiesto la importancia del hombre ya que sin éste la administración no se puede llevar a cabo.

Por último, se mencionará una definición que se considera que circunscribe mejor lo que es administrar. "La administración es la satisfacción de las necesidades económicas y sociales, siendo productivo para el ser humano, la economía y la sociedad".<sup>17</sup> Se considera que esta definición es más completa, ya que menciona que ese "algo" que se tiene que lograr es con base en el seguimiento de ciertos lineamientos, no sólo se deben lograr satisfactores para un determinado grupo, sino para el hombre en lo individual y este logro se verá reflejado a nivel grupal en los ámbitos económico y social, es decir esta actividad de administrar repercute directamente en las distintas esferas en donde se mueve el hombre.

---

<sup>14</sup> KOONTZ, et al. Administración Moderna, p. 7.

<sup>15</sup> REYES PONCE, A., Administración de Empresa teoría y práctica, p. 17.

<sup>16</sup> ROBBINS P., Stephen, Administración teoría y práctica, p. 4.

<sup>17</sup> ibidem, p. 9.

Por lo tanto se puede decir que la administración es una de las principales actividades que lleva a cabo el hombre para conjuntar los recursos materiales y el talento de la gente, en el logro de objetivos previamente estipulados.

De hecho, la administración está presente en casi todas las actividades humanas, ya sea en la fábrica, la oficina, la escuela, la banca, el gobierno, la iglesia, en este caso se puede decir "la iglesia ha sido considerada la organización formal más eficaz en la historia de la civilización occidental, ya que su larga vida como organización se ha debido no solamente a la realidad de sus objetivos, sino también a la eficacia de su técnica".<sup>18</sup>

Desde que el hombre aparece en la faz de la tierra en forma muy rústica quizá, se vio en la necesidad de "administrar", por ejemplo, sus escasos bienes materiales, la comida que conseguía; tuvieron que conjugar los recursos naturales con que contaban y sus habilidades para sobrevivir; por lo tanto "aunque la organización de seres humanos para lograr objetivos comunes es muy antigua, actualmente es cuando se está desarrollando la ciencia de la administración".<sup>19</sup>

Muchos escritos e ideas relacionadas con la administración, datan de la antigüedad. Por ejemplo las escrituras de los egipcios, los griegos y los romanos. Así como la experiencia y prácticas administrativas de la Iglesia Católica. Las interpretaciones de los papiros egipcios, los cuales se remontan a 1300 años a.C., indican el reconocimiento de la importancia de la administración; se han encontrado escrituras similares en la antigua China. Las parábolas de Confucio incluyen sugerencias prácticas para lograr una adecuada administración pública, y exhortaciones para la selección de funcionarios públicos honestos, generosos y capaces.

---

<sup>18</sup> TERRY, George R., *op.cit.* p. 30

<sup>19</sup> KOONTZ., *et al.*, *op.cit.* p. 33.

En el caso de Grecia y Roma también se cuenta con datos de administración. En el caso de Grecia existen rastros de una administración incipiente, no así en Roma en donde es bien sabida la complejidad del trabajo administrativo, indicado así por el considerable desarrollo de la técnica.

Como se puede percibir a través de este brevísimo recorrido por el tiempo, como ya se mencionaba al principio de este capítulo, la administración ha acompañado al hombre a lo largo de su historia. "El hombre se agrupa en sociedad principalmente por su ineficiencia para lograr todos sus fines por sí solo".<sup>20</sup>

"Fue la Segunda Guerra Mundial la que originó que se tuviera conciencia de la importancia de la calidad de la administración para la vida moderna, y esto generó un extenso análisis y estudio del proceso administrativo, su medio ambiente y sus técnicas."<sup>21</sup>

Como se ve, ante una situación de crisis el intelecto humano crea, y así de alguna manera compensa las situaciones que se están viviendo. Y esto fue lo que sucedió durante la Segunda Guerra Mundial, el mundo en general tuvo entonces conciencia de que se debía mejorar la forma de manejar los recursos con los que se contaban, aun los países en donde no hubo guerra aprendieron de esta experiencia y obviamente los países directamente involucrados como fue el caso de los Estados Unidos, crecieron ante este hecho, ya que es sin duda el país en donde se ha desarrollado la administración e incluso se puede decir que siempre va a la vanguardia en esta materia, así como en muchas otras.

---

<sup>20</sup> REYES PONCE, A., Administración de empresa..., p. 18.

<sup>21</sup> KOONTZ., et al., op.cit., p. 34.



## II.2. Precursores de la Administración.

"Aunque el pensamiento y la investigación administrativa han avanzado vertiginosamente en las tres últimas décadas y la teoría moderna de la administración data fundamentalmente del siglo XX, con los trabajos e investigaciones realizadas por Frederick W. Taylor y Henry Fayol, hacen evidente que han existido muchos autores que a lo largo del tiempo han contribuido a enriquecer la administración moderna."<sup>22</sup>

Se menciona a James W. Jr. y Matthew Robinson Boulton, hijos de los pioneros ingleses que inventaron y desarrollaron la máquina de vapor. Estos dos hombres se hicieron cargo de la compañía Soho Engineering Foundry, esto en 1776. Watt se encargó de la organización y Boulton se aplicó a las ventas, estos hombres desarrollaron muchas técnicas administrativas como: investigación de mercado y pronósticos, planeación de la disposición de las máquinas en términos de los requerimientos de flujos de trabajo, planeación de la producción, estándares para el proceso productivo y unificación de componentes del producto. En las áreas contable y de costos desarrollaron detallados registros estadísticos y crearon sistemas de control, a través de los cuales podían calcular el costo y las utilidades por máquina manufacturada y por cada departamento.

En el área de personal, perfeccionaron programas de capacitación y desarrollo para obreros y ejecutivos, remuneración y estudio del trabajo por resultados, basándose precisamente en estudios del trabajo y programas de bienestar tales como el beneficio por enfermedad, administrados por un comité electo de empleados.

Roberto Owen, uno de los más destacados industriales del siglo XIX, fue de los principales pioneros de la administración. Durante el período de 1800 a 1828, Owen

---

<sup>22</sup> KOONTZ, *op.cit.*, p. 35.

desarrolló lo que se ha considerado como un experimento inaudito en el grupo de empresas textiles que administraba en Escocia. No sin buena razón se le ha llamado el padre de la administración moderna de personal.

En los primeros años de la Revolución Industrial, cuando los trabajadores eran considerados como instrumentos inertes, Owen mejoró las condiciones de trabajo en la fábrica, estableció la edad mínima para niños, redujo las horas para los empleados, proporcionó comidas en la fábrica, estableció almacenes y tiendas para vender satisfactores a los empleados al costo, y buscó el mejoramiento de la comunidad entera, en la cual sus empleados vivían, construyendo casas y calles. La filosofía de Owen era que la buena administración de personal pagaba dividendos al patrón y es una parte esencial de cualquier administrador.

Fayol es quizá el verdadero padre de la teoría moderna de la administración, su agudas observaciones sobre los principios de la administración general aparecieron por primera vez en 1916. El encontró que todas las actividades de una empresa industrial podrían ser divididas en seis grupos:

- técnicas (producción);
- comerciales (compra, venta e intercambio);
- financieras (búsqueda y óptimo uso del capital);
- seguridad (protección de la propiedad y de las personas);
- contables (incluyendo estadísticas);
- administrativas (planeación, organización, comando, coordinación y control).

Los administradores mencionados, en párrafos anteriores, son sólo un ejemplo de los muchos hombres que han contribuido al enriquecimiento de la administración.

A continuación se hablará sobre la filosofía de la administración, ya que "nadie puede administrar sin tener una filosofía de la administración ya sea implícita o sobreentendida."<sup>23</sup> Esto es, no se puede administrar sin contar con algunos conceptos básicos que es posible consultar y usar como guías. Es decir, no se puede operar en el vacío, debe haber un sistema de pensamiento que prevalezca en los esfuerzos administrativos.

### **II.3. Filosofía de la Administración.**

La filosofía de la administración puede considerarse como una forma del pensamiento administrativo. Por ejemplo, la filosofía de la administración en Estados Unidos principia con el pensamiento de separar la ineficiencia en los esfuerzos a nivel operativo, de los trabajadores que desempeñaban tareas asignadas.

Ahora se hablará de la ciencia y el arte de la administración.

Es un hecho que existe la ciencia de la administración, aunque puede estar incompleta ante los ojos de muchos, pero se cuenta con un cuerpo de conocimientos sobre la misma. Este conocimiento es objetivo, está exento de prejuicios y representa lo que se cree es la mejor forma de pensar sobre el tema de la administración. Ya que "ciencia es un cuerpo de conocimientos sistematizados, acumulados y aceptados con referencia al entendimiento de una verdad general relativa a un fenómeno, tema u objeto de estudio en particular."<sup>24</sup> Cabe también mencionar otra definición que dice que la administración

---

<sup>23</sup> KOONTZ., op.cit., p. 37.

<sup>24</sup> KOONTZ., op.cit., p. 47.

es una "ciencia ya que esta formada por un conjunto de principios, o al menos se basa en ellos".<sup>25</sup>

#### **II.4 La Administración: ciencia y arte.**

La ciencia de la administración no es tan amplia ni tan precisa como una de las llamadas ciencias exactas: como la física o la química. En los campos antes mencionados es posible una predicción exacta, de tal forma que una vez iniciadas ciertas acciones, no pueden ser reguladas o debidamente alteradas por los seres humanos. Visto de otra forma, una ciencia física trata con entidades materiales, físicas, no humanas. En contraste, la administración no sólo trata con entidades no humanas sino también con entidades humanas. Es la inclusión y el efecto del ser humano en el conocimiento administrativo lo que despierta dudas en algunas personas respecto a calificar como ciencia la administración. "La administración está estrechamente ligada y asociada con las épocas y acontecimientos históricos, surge por la necesidad de sistematizar de manera efectiva las actividades económico-productivas de una organización social".<sup>26</sup>

También existe el arte en la administración. El significado de arte es "lograr un resultado que se desea mediante la aplicación de la destreza. Es decir, el arte tiene que ver con la aplicación del conocimiento o ciencia, o de la pericia en la ejecución."<sup>27</sup> Lo anterior es especialmente importante en la administración, debido a que en muchos casos es necesaria la creatividad y destreza en la aplicación de los esfuerzos administrativos para alcanzar los resultados deseados. La administración es una de las

---

<sup>25</sup> REYES PONCE, A., *Administración de empresa*..., p. 23.

<sup>26</sup> *cf.* REYES PONCE, A., *Administración de Empresas*..., p. 15.

<sup>27</sup> KOONTZ., *op.cit.*, p. 48.

más creativas de todas las artes. Se puede decir que es el arte de las artes, porque organiza y utiliza el talento humano.

El desarrollo de la ciencia de la administración puede incluir, e incluye, el conocimiento acerca de la aplicación de la administración. Para una situación dada, la ciencia puede reducir la cantidad de arte administrativo que se requiere, pero nunca lo eliminará. "El arte de la administración siempre está presente. La ciencia y el arte de la administración son los dos lados de la misma moneda."<sup>22</sup>

En otras palabras, una ciencia enseña a "conocer" y el arte a "hacer". Existe un viejo dicho que dice "el conocimiento es poder". Lo anterior es cierto sólo en parte, ya que el conocimiento puede ser poder, pero si se maneja así, se ignora la importancia del arte. El dicho para que sea correcto debe decir: "el conocimiento aplicado es poder".

En cierto sentido se puede decir, que el arte de la administración principia en donde termina la ciencia de la administración. Y lo que se considera que es de vital importancia es que arte y ciencia de la administración deben avanzar siempre juntos.

Una vez que se ha mencionado que la administración es ciencia y arte y porqué, se hablará de la importancia que tienen los objetivos dentro de la misma.

Si no se cuenta con un propósito específico, el que las personas traten de cooperar y tratar de lograr algo, no se justifica la administración. Es necesario que exista un objetivo, para que exista la sensación de logro. Si se tiene un propósito definido, la administración girará alrededor de los objetivos.

¿Pero qué es un objetivo para la administración?

---

<sup>22</sup> Idem.

"Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente."<sup>29</sup>

Los objetivos poseen facultades inherentes en sí mismas para estimular la acción, cuando son conocidos o están definidos, ayudan a identificar lo que debe hacerse y reducen al mínimo los olvidos o interpretaciones erróneas.

La principal necesidad de la mayoría de las empresas, es una sola meta o varias principales, hacia la cual todos los miembros, los directivos en primer término y después todos los empleados encaminen sus esfuerzos, y esto será mucho más fácil si se cuenta con objetivos bien definidos y conocidos por todos.

Algo que es importante subrayar, es que los objetivos deben ser resultado de la participación de quienes son los responsables de llevarlos a cabo. Al formular los mismos se debe tener en cuenta que deben ser realistas, lo suficientemente claros y se deben clasificar según su importancia para la empresa.

Una vez que se ha destacado la importancia de fijar objetivos en la administración de toda organización, llámese esta empresa, escuela, club, etc., ahora se hablará brevemente del proceso administrativo.

#### **II.5. Proceso de administración.**

El proceso administrativo está conformado por cuatro funciones fundamentales de la administración:

- planeación;

---

<sup>29</sup> KOONTZ, op.cit., p. 57.

- organización;
- ejecución;
- control o vigilancia.

A continuación se presentará un resumen de estas funciones fundamentales:

Al hablar de planeación se hace referencia a determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse.

En cuanto a la organización es distribuir el trabajo entre el grupo para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesaria,

En lo que corresponde a ejecución se trata de las acciones que llevan a cabo los miembros de un mismo grupo para realizar sus tareas con entusiasmo.

Y por último control respecto a las actividades para confrontarlas con los planes trazados.

#### **II.6. Administración en la familia.**

Ahora bien, ya que se ha hablado de lo que es la administración, de su importancia, y de su constitución, a continuación se hablará de su relevancia dentro de la familia.

También en una familia se puede hablar de administración, ¿pero esto que significa? Significa que también es de vital importancia, y quizá más que ningún otro tipo de organización, administrar los recursos, fijarse metas como pareja, como padres, como componentes de una sociedad; en una familia se deben establecer actividades en forma equitativa para ser realizadas por todos los miembros que la conforman.

### **II.7. La administración en la escuela.**

En cuanto a la organización llamada escuela, la administración está presente, por supuesto que sí, puesto que la escuela además de llevar a cabo una actividad de tipo social al dar herramientas a sus alumnos para que a través del acerbo de conocimientos que ahí se imparten, sean mejores como miembros de una sociedad. También es una empresa ya que es fuente generadora de ganancias económicas.

También vista como fuente generadora de ganancias económicas, crea fuentes de trabajo, es decir, se le puede ver como una empresa dedicada a la educación y por lo tanto en la escuela se pueden aplicar los principios de la administración.

A continuación se hablará de lo que es una empresa.

### **II.8. La empresa.**

Una empresa es "un grupo de hombres organizados jerárquicamente que da vida a un conjunto de bienes materiales para alcanzar un fin de producción de bienes y servicios y un provecho a los proveedores de bienes de capital."<sup>30</sup>

Esta definición se refiere a que una empresa es la reunión de cierto número de personas que invierten determinada cantidad de dinero para producir productos o dar un servicio y a través de esta inversión se van a generar bienes que van a repercutir dentro de la sociedad de la que forman parte.

Otra definición dice "la empresa es una unidad de producción de bienes y/o servicios, para satisfacer las necesidades de un mercado económico."<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> GONZÁLEZ PÁRAMO, José M., La empresa y la política social, p. 59.



La definición anterior hace referencia a que cuando nace una empresa a través de las aportaciones de uno o varios socios, ya se tiene el objetivo para el cual se creó; para la producción de algún bien inmueble, para satisfacer necesidades médicas, jurídicas o sociales de un determinado grupo.

### **II.8.1. Misión, visión y valores.**

Misión.- La misión de una empresa es a lo que ésta se va a dedicar. La misión en una empresa cubre una necesidad de una equis ámbito, a través de la misión se está cubriendo la existencia de la misma. Deming dice que "el propósito equivale a la misión".<sup>31</sup>

La misión es la articulación de una vision y ésta debe darse a conocer y compartirse con todos los integrantes de la organización.

Si la misión no se da a conocer no sirve de nada, ya que esto es de vital importancia, en cuanto que cobra vida a través de que quienes forman la organización, no sólo la conozcan sino que la vivan diariamente en las diferentes labores que realizan.

Visión.- la visión de una empresa, es la forma en que sus dirigentes perciben que debe desarrollarse ésta dentro del ámbito en el que se mueve.

Por ejemplo, hay empresas que tienen una visión paternalista, materialista o enfocada hacia los resultados económicos. La visión en una empresa es lo que le imprime un sello característico.

---

<sup>31</sup> ARIAS GALICIA, Fernando., Administración de Recursos Humanos, p. 24.

<sup>32</sup> PRICE, Frank., Calidad permanente usando el Método Deming, p. 31.

Valores.- dentro de una empresa se debe considerar como valores aquellas acciones que se llevan a cabo dentro de la organización y que van marcando las directrices de la misma.

Cabe mencionar que en las medianas y pequeñas empresas sobre todo, se carece de la definición de lo que es misión, visión y valores. Por lo menos en forma explícita.

### **II.9. Características comunes de las diversas clases de empresas.**

En cualquier régimen económico social moderno, existen una serie de características comunes a las diversas clases de empresas:

El carácter humano y social.- La empresa está constituida por hombres, de equipos humanos como el que forman el director o presidente, personal directivo, administrativo, técnicos y obreros.

La índole económica.- La empresa es parte del proceso y del sistema económico. Constituye un sujeto activo y pasivo de la actividad económica y, por ello se rige por los principios de la economía.

La vinculación entre ámbitos distintos.- La empresa como tal se mueve en ámbitos diferentes: social, económico, jurídico y político.

#### **II.9.1. Elementos que conforman la empresa.**

Los principales elementos de los que está constituida toda empresa son:

- Bienes materiales.- Son parte integrante de la empresa: sus edificios, la maquinaria, los equipos y herramientas.

- **Materias primas.**- Materias que al transformarse a través de un proceso saldrán convertidas en productos, en el caso de las empresas de servicios, su materia prima serán los elementos con que cuenta para satisfacer la necesidad del servicio del que se trate.
- **Capital.**- Toda empresa necesita dinero para iniciarse.
- **Recursos humanos.**- Es el más importante de sus recursos. No se profundizará en este elemento ya que el próximo capítulo de este trabajo se dedicará a este elemento primordial.

#### **II.9.2. Distintos aspectos bajo los cuales se puede considerar una empresa.**

- **Aspecto económico:** indiscutiblemente es uno de los más importantes y desde este aspecto a la empresa se le puede considerar "una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado."<sup>33</sup>
- **Aspecto jurídico:** es indiscutible que la mera unidad económica no es suficiente, sino que debe existir otra distinta, sobre todo cuando se trata de empresas cuya propietaria es una sociedad. En este caso el aspecto jurídico tiene sus peculiaridades, ya una sociedad está constituida por un Consejo de Administración y accionistas, por ejemplo.
- **Aspecto administrativo:** desde este punto se puede decir que "la unidad de la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales, que coordina

---

<sup>33</sup> REYES PONCE, Agustín., Administración de Empresas . p. 56.

las distintas actividades para el logro del mismo fin.<sup>24</sup>

- Aspecto sociológico: además de los aspectos que hemos visto, existe otro el sociológico, que es el que resulta y exige la comunidad de vida, de interacción, de ideas y de interés que se realiza en una empresa. Y es en este aspecto que el empresario debe tomar conciencia de que a través de generar fuentes de trabajo, se estará también dando vida a un pequeño, mediano o gran grupo de interacción humana.

En este sentido, es decir, al ser la empresa un medio de interacción humana, se debe ser muy cuidadoso en relación al reclutamiento y selección del personal que se va a contratar, por esto la empresa debe ser cautelosa al seleccionar a la persona o personas que llevan a cabo esta actividad, ya que dependiendo de la experiencia, conocimientos y propia personalidad, así será el personal que se contrata. Esta sería una actividad que podría llevar a cabo el pedagogo por ejemplo, al igual que el psicólogo, ya que ambos manejan la aplicación de tests, tienen conocimientos sobre tipo de personalidades y tienen una concepción integral del hombre, esto es, no sólo el evaluar se hace sobre conocimientos y experiencia, sino algo vital sobre todo hoy día, interesarse en la escala de valores que maneja una persona, que tan ética es, son capaces a través de una buena entrevista de visualizar el grado de compromiso de la gente, en fin que no sólo el área de capacitación de la empresa, es el ámbito en donde se puede desarrollar el pedagogo.

Al llevar a cabo una buena labor de reclutamiento y selección, se está asegurando el éxito o fracaso de una determinada área, o incluso de una empresa. Ya que dependiendo de que tanto la gente que ingresa en una organización es capaz de comprender y coadyuvar a la misión de la empresa de que se trate, será su éxito.

---

<sup>24</sup> REYES PONCE, Agustín., Administración de Empresas, p. 80.

Es indiscutible que la convivencia que se da en una empresa influye poderosamente en sus trabajadores. La empresa ejerce su influjo y pone su sello particular en la vida social; así se distinguen incluso tipos de trabajadores de cada rama, de cada región y a veces hasta de cada empresa.

"El desarrollo de la empresa es imposible sin un vínculo social estrecho y duradero."<sup>35</sup> Esto implica una solidaridad entre la gente que trabaja en una empresa: dueños, jefes, trabajadores y empleados. Todos ellos deben tener intereses comunes, como son la subsistencia de la empresa y de ellos dentro de la misma, su propio desarrollo y su progreso.

Por esto, las corrientes modernas reconocen la necesidad de que el trabajador como lo exige la dignidad de la persona, no sea un elemento meramente pasivo y silencioso, sino que tenga cierta intervención, por lo menos en las características de la vida social de la empresa, y aun en las de tipo económico.

### **II.9.3. Empresas: pequeñas, medianas y grandes.**

¿Qué es la empresa? La mayoría de la gente cuando escucha la palabra empresa, sabe o cree saber a que se esta haciendo referencia. "Sin embargo una definición precisa no se tiene ya que es una expresión análoga, es decir, que se utiliza para referirse a varios conceptos en parte iguales y en parte diferentes, por ejemplo : institución, organización, compañía, negocio. Pero que se confunden a tal punto que pareciese imposible dar de ella una completa definición".<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> REYES PONCE, Agustín., op.cit., p. 77.

<sup>36</sup> cfr., REYES PONCE, Agustín., Administración de Empresas, p. 71.

Es usual encontrarse con documentos que hablan de la empresa pero mas bien se enfocan a su funcionamiento, su estructura, sus métodos y sistemas, a sus fines, a la forma de optimizarlos o a los elementos que la conforman, pero rara vez se da un concepto de ella.

A continuación se mencionan algunas definiciones de empresa:

"Unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios".<sup>37</sup>

Otra definición que cabe mencionar es que la "empresa es la organización de una actividad económica que se dirige a la producción o al intercambio de bienes o servicios para el mercado".<sup>38</sup>

Además de las anteriores se mencionan dos mas: "organización profesional de la actividad económica del trabajo y del capital tendiente a la producción o al intercambio de bienes o servicios para el mercado".<sup>39</sup>

Y también empresa es "conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, coordinados para ofrecer con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes y servicios."<sup>40</sup>

Las definiciones mencionadas tienen como puntos comunes:

Que se sustentan en una organización, es decir, para que pueda existir deberá contar con varios elementos en forma organizada, se complementan para dar un resultado.

---

<sup>37</sup> TRUEBA, A., et al., Lev Federal del Trabajo, p. 30.

<sup>38</sup> PINA De, R., Diccionario de Derecho, p. 247.

<sup>39</sup> PINA De. R., Diccionario de Derecho, p. 247.

<sup>40</sup> idem.

Que encierran una finalidad de lucro puesto que buscan generar un valor económico, una utilidad que se desprende de su propia actividad.

Ofrecen bienes y/o servicios ya sea produciendo, distribuyendo bienes como algo tangible y material o el servicio, elemento intangible pero igualmente necesario.

Las diferentes conceptualizaciones de empresa dan una visión más clara y precisa de lo que significa, además de poner de manifiesto el por qué de la dificultad para llegar a su definición. Si no se conceptualiza en su totalidad, muy probablemente se caerá en un reduccionismo, ya sea en el aspecto técnico, humano o financiero; siendo estas visiones parciales las que han ocasionado que sean tan diversas y vagas sus definiciones.

José Morales Mancera da una definición mas amplia que conceptualiza Integralmente lo que es la empresa.

"La empresa son hombres libres que aportan operación o trabajo, hombres que aportan inversión o capital, hombres que aportan dirección y tecnología y, conjuntando sus esfuerzos eficientemente producen, no el mayor lucro posible, sino el valor económico agregado máximo posible a través de tender a los mercados en forma cada vez mejor".<sup>41</sup>

La dimensión de una empresa trasciende política y socialmente, no únicamente por la dependencia que existe entre la productividad y el nivel de bienestar, y el

---

<sup>41</sup> cfr. MORALES M. José., "Valor económico agregado: tarea del empresario", Istmo, Núm. 127., p. 16-26

aprovechamiento de recursos, sino también por la relación antes mencionada (política y social) que afecta la forma de convivencia, los valores, la integración social, los fines permanentes de la sociedad y el bien común.

A través de los tiempos, la empresa pequeña y mediana han permanecido debido a que la competencia, por razones técnicas, financieras y organizativas, aconseja la dimensión óptima y no la máxima.

"Si una empresa, alcanza su mejor dimensión, aumenta su tamaño, comienzan los rendimientos decrecientes y se producen consecuencias sociales indeseables"<sup>42</sup>.

Esto es, la eficiencia y la integración están vinculadas a la optimidad o máxima idoneidad del tamaño. Y éste depende de muchas cosas. Las relaciones del mercado, los costos, las finanzas y la técnica necesaria son determinantes del tamaño en cada momento. No lo determinan en modo alguno ni una ley, ni un tipo o dimensión concreta.

¿Pero cómo se clasifican las empresas en grandes, medianas y pequeñas?

Por lo complejo de su estructura, por el número de empleados o por la penetración de sus productos y servicios en el mercado, pues obedece la clasificación, de algún modo a los aspectos antes mencionados, ya que un aspecto va dando origen al otro.

Se explicará lo anterior, por ejemplo, de acuerdo qué tan compleja sea la estructura administrativa de una empresa, de qué tan sofisticada sea la tecnología que utiliza, de qué tantos productos fabrica, y de cuál es su penetración en el mercado, así como del número de empleados que la conforman.

---

<sup>42</sup> GONZÁLEZ, P., op.cit., p. 189.



En el caso concreto de la empresa pequeña, que es la que interesa en este trabajo de investigación, tiene ciertas peculiaridades, características de este tipo de empresa, por ejemplo: su origen en la gran mayoría de los casos es familiar; la pequeña empresa va pasando de padres a hijos con cambios poco profundos y casi imperceptibles, a pesar de que en muchos de los casos las nuevas generaciones están mejor preparadas. Este tipo de empresas se va rezagando; los sistemas de producción se actualizan muy poco, la tecnología que se utiliza es caduca, lo que también imprime un sello muy especial a este tipo de empresas, ya que al utilizar técnicas casi artesanales en algunos casos, sus costos son muy elevados, lo que las hace poco rentables. Cabe mencionar que según Frank Knight en su libro: "La Organización Económica" clasifica a la empresa pequeña con un promedio de 100 empleados;

Otro aspecto de la pequeña empresa es que no se fijan "objetivos ya que para muchos empresarios éstos sólo se fijan en las grandes compañías, nada más lejos de la verdad."<sup>43</sup>

Generalmente existen en cuanto al área de recursos humanos los "todólogos", es decir una sola persona desempeña varios cargos; lo que hace de ellas "conocedoras de todo, pero especialistas en nada" y puesto que una de las características de la administración hoy día es la especialización va haciendo que tanto el área como la empresa se vayan retrasando cada vez más. Es importante resaltar que precisamente es en lo que el pedagogo no debe incurrir.

En cuanto a la maquinaria, generalmente es muy antigua, y aunque se compre "nueva", es maquinaria desechada de industrias similares que incluso se llega a comprar en el extranjero, pero que ya es obsoleta.

---

<sup>43</sup> ALLEN, Louis L., Iniciar y hacer prosperar la pequeña empresa, p. 156.

Otro aspecto de este tipo de empresas es que muchos de los miembros de la misma familia trabajan en ella, lo que hace en muchas ocasiones conflictiva tanto la relación laboral, como la familiar.

En lo tocante al número de empleados, como se mencionó antes, cuentan con el mínimo indispensable, generalmente es personal poco capacitado ya que los "patrones" ven a la capacitación como un gasto y no como una inversión.

En cuanto a la remuneración de los empleados, los sueldos son bajos y con pocas o nulas prestaciones que protejan el salario. En muchas de estas empresas los empleados pagan el impuesto sobre productos del trabajo y la cuota del Seguro Social. No cuentan con comedor o cupones de comida o despensa, por ejemplo. En el caso de la comida, en algunas empresas, no en todas, los empleados cuentan con un determinado espacio que casi siempre ellos mismos han ido adaptando y ahí en forma muy rudimentaria pueden calentar e ingerir sus alimentos; en los casos en los que no cuentan ni con este pequeño espacio, tanto empleados como trabajadores se ven obligados a comer frío o en pequeños comercios en donde la mayoría de las veces la higiene no es ni siquiera la mínima indispensable. Y a los empleados y trabajadores no les queda más remedio que adaptarse a la situación, sobre todo con la recesión económica que se vive actualmente a nivel mundial, no sólo nacional.

Estas empresas tienen una alta rotación, ignorando los empresarios el costo que ésta representa para la organización como tal. Y por supuesto ni que hablar de calidad o excelencia en la producción o en el servicio. Ya que se insiste este tipo de empresas no considera al personal como su recurso más valioso... el factor humano.

Aun en los casos en los que este tipo de empresas cuente con sindicato para el personal obrero, este generalmente es blanco y lo único que hace es generar centros

de poder y ser cómplice en muchos casos de solapar trabajadores deshonestos y corruptos.

Además de los muchos problemas a los que se enfrentan por sus propias características las pequeñas empresas, hoy se enfrentan a otro; en algunos casos, casi imposible de vencer y es, que ante la apertura económica que se ha dado en el país a raíz de la firma del "Tratado de Libre Comercio", difícilmente se pueden mantener, ya que no son competitivas.

La situación anterior conlleva a muchos otros problemas, ya que de una u otra manera probablemente no en forma óptima, pero estas empresas son el sustento de tantas familias como empleados tengan, generalmente los empleados en su gran mayoría tienen hijos por un lado, y por otro el perfil del empleado u obrero que contratan estas empresas no son precisamente los mejor preparados. En algunos casos los obreros son analfabetas funcionales y al tener carencias tan graves, les resulta muy difícil obtener otro empleo; lo cual ocasiona que al quedarse sin empleo al cierre de muchas de estas empresas, se ven forzados a recurrir a alternativas como es el ambulante o a la venta de un sin número de cosas entre sus conocidos, cuando no a delinquir. Creando así un problema de tipo social al generarse la economía subterránea.

Al tener problemas de subsistencia o incluso cuando las pequeñas empresas se ven precisadas a cerrar, afectan también a las medianas, y éstas a su vez a las grandes empresas; ya que se dejan de comprar materias primas, se dejan de producir en otros casos productos semielaborados, que de una u otra forma son eslabones de la gran cadena que es la economía de un país. Trayendo como consecuencia todo lo anterior, un ingreso *per capita* cada día más bajo, lo cual se ve reflejado a nivel social ya que cada día son más los problemas a los que se enfrenta la sociedad, al estar conformada ésta por unos cuantos muy ricos y muchos pobres; existiendo el gran riesgo, de que al

darse una sociedad polarizada se crean las circunstancias favorables para las revoluciones de tipo social.

Pero como toda moneda tiene dos caras, así también en las pequeñas empresas no todo es negativo, ya que en algunos casos son verdaderos semilleros de gente comprometida y que se crece ante las limitaciones que representa el desarrollar un trabajo con tan pocos recursos tanto materiales como humanos. Es decir, hay quienes al empezar a trabajar en este tipo de empresas, se ven obligados a ser muy cuidadosos con los pocos recursos que tienen, se ve forzado a potenciar al máximo todas sus habilidades para salir adelante con el trabajo encomendado y experiencias de este tipo pueden ser muy valiosas para gente recién egresada de las universidades, que cuentan con los conocimientos y el ímpetu para llevar a cabo determinada actividad, pero que carece de experiencia.

La situación antes descrita puede ser un verdadero reto para los pedagogos, ya que generalmente en este tipo de empresas no existe un departamento de recursos humanos, estas actividades normalmente las lleva a cabo el contador, con el agravante de que un contador por lo general tiene una visión muy diferente al pedagogo de lo que es el ser humano.

Y se dice que puede significar un verdadero reto ya que se tendrá la oportunidad de incursionar en todos los ámbitos de los recursos humanos: reclutamiento y selección, contratación, inducción, descripciones de puestos, perfiles de puestos, podrá incluso con la debida asesoría y estudio supervisar o incluso elaborar la nómina, irse empapando de los movimientos del seguro social por ejemplo. Y se debe estar consciente de que llevar a cabo todo lo anterior no es fácil, pero se insiste en que es un verdadero reto por un lado, y visto desde otro ángulo, como experiencia para prepararse para solicitar empleo en otra empresa, así como para obtener una satisfacción enorme, ya que en la vida laboral no todo significa el lugar que represente

el puesto que se desempeña dentro de un organigrama, o qué tanto se perciba de sueldo, ya que hay cosas que nadie puede pagar, ni una gran empresa; y es el grado de compromiso que se tiene para seguir adelante, incluso cuando las condiciones son adversas.

Y en medida que una persona se impone retos y sale de ellos en forma airoso, se va forjando ante la vida, ya que ésta cada día es más complicada en todos los sentidos y el enfrentarse diariamente a los pequeños retos que se van presentando, se va madurando y dando su justo valor a las cosas y situaciones.

Y por último, no se debe olvidar que la empresa es como una gran escuela activa en donde se aprende haciendo. Por ejemplo, la pequeñas empresas resultan excelentes para los jóvenes que dependiendo de lo que estudien, lo pueden combinar con un trabajo, ya que su enriquecimiento es mucho, pues pueden ir aplicando teoría y práctica.

Se está seguro de que ante este binomio de teoría-práctica, está otro de los grandes retos para un pedagogo en medida que a través de su experiencia laboral pueda hacer aportaciones para la vinculación escuela-empresa; tan necesaria en nuestros días, ya que otro de los grandes problemas a los que se enfrentan los egresados de las universidades es que la teoría muchas veces no les da las armas necesarias para enfrentarse a la realidad que se vive en el terreno laboral.

Quizá si los planes y programas de las diferentes carreras en cada universidad tomaran en cuenta las necesidades reales que vive una sociedad, ésta en general tendría menos problemas.

Ante el conocimiento de lo que es una empresa y con base en esa teoría, se describe en el siguiente capítulo la necesidad e importancia de la formación de un departamento de Recursos Humanos en la pequeña empresa.

**CAPITULO III**

**¿ES VALIDO HABLAR DE RECURSOS HUMANOS?**

## ¿ES VALIDO HABLAR DE RECURSOS HUMANOS?

Hablar de un recurso humano, es hablar de la persona en sí, ya que esta tiene todas las capacidades necesarias para relacionarse y ayudar, apoyar y beneficiar a sus semejantes y por ende a ella misma.

### III.1. ¿Qué es un recurso?

Se puede decir que un recurso es un "medio" para lograr o llevar a cabo una actividad. Así por ejemplo, se habla de "recursos económicos"; esta expresión hace referencia para comprar o mandar a hacer "x ó z" cosas. Cuando se habla de "recursos materiales" se está haciendo referencia a los medios con los cuales se realizará. Por ejemplo, en el caso de una construcción: desde el cemento, las varillas, los tubos, los pisos. En lo tocante a "recursos tecnológicos", se habla de la tecnología con la que se cuenta para llevar a cabo una tarea.

¿Pero qué sucede cuando hablamos de "recursos humanos"?, la gente común y corriente, la que no trabaja en una empresa ¿sabe a qué tipo de recursos se está aludiendo?, probablemente sí o quizá no.

No se podría precisar. Sin embargo, para efectos de este trabajo de investigación, al hablar de "RECURSOS HUMANOS", se tratará de la gente, de las personas que forman parte de una organización, puesto que la organización empresa en sí misma es impersonal, la una o la otra existen en cuanto haya "quienes le den vida".

Las personas que conforman una organización, "su recurso humano", es su recurso vital, es lo más valioso con lo que cuenta a pesar de que algunos empresarios no lo consideren así. El recurso humano debe considerarse incluso más importante que los recursos económicos, ya que si se cuenta con un gran capital, pero no se cuentan con



los recursos humanos no habrá quienes realicen una actividad de calidad. "Ya que el recurso humano es el verdadero factor de cambio, crecimiento y continuidad dentro de una organización".<sup>44</sup>

Actualmente, incluso algunos empresarios norteamericanos hablan del personal como su capital. Hoy día en la administración en general se ha revalorizado la importancia de la gente que labora en una empresa u organización. La administración a lo largo del tiempo ha pasado por varias etapas: por ejemplo la época en la cual hizo "boom", y dentro de esta misma etapa se vivió una verdadera revolución en las organizaciones cuando surgieron las computadoras, y éstas efectivamente representan una ayuda invaluable pero... el hombre es quien las programa, quien las hace funcionar, a pesar de que mucho se habla de que en el futuro la máquina desplazará al hombre, la realidad por lo menos hasta hoy día nos indica que esto no es posible ya que ¿cómo una máquina podría superar la voluntad de hombre? Su infinita curiosidad, a la cual la humanidad le debe los avances que a cada momento logra... el hombre, incluso ninguna máquina se podría implementar con códigos éticos.

Por lo tanto, se insiste en que la mayor riqueza de una organización es el personal que la forma. En las grandes organizaciones que han tenido éxito, los socios capitalistas y quienes dirigen estos emporios, están conscientes de esta realidad, y es por esto que en la medida de la importancia de una empresa sus empleados están mejor remunerados, cuentan con beneficios adicionales que no sólo protegen su salario, sino que les dan cierta "calidad de vida", y obviamente éstos beneficios trascienden a sus familias.

En muchas organizaciones, como parte del paquete de prestaciones y beneficios que tienen los empleados, están por ejemplo: becas para sus hijos, servicio de gastos

---

<sup>44</sup> McGREGOR, Douglas., El aspecto humano de las empresas., p. 360.

médicos, vales para comida o despensa, incluso para gasolina y club deportivo, entre otros; en algunas empresas incluso, dependiendo del nivel que se tenga el personal cuenta con préstamos para casa habitación y carro. Así como acceso a una capacitación constante con el objeto de contar con más preparación y recursos para llevar a cabo su labor y por ende aspirar a un mejor puesto.

Y estas grandes empresas ¿por qué cuentan con éste tipo de políticas? Debido a que sus jefes son altruistas, o quizá a que no les importa obtener ganancias en su negocio, sino el bienestar de sus empleados, por supuesto que no. Ya que ninguna empresa es manejada como institución de beneficencia, lo que sucede es que quienes son los dueños y dirigentes de estas empresas saben perfectamente que en la medida en que sus trabajadores o empleados se sientan justamente pagados y con gran parte de sus necesidades cubiertas por la organización en la que trabajan, mejores empleados serán, mayor será su rendimiento, no les importará cuando así lo requiera el trabajo quedarse a laborar tiempo extra, incluso a pesar de que no se los paguen; un empleado motivado es el que ofrece sugerencias para mejorar el trabajo, la producción o el sistema que se utiliza, es el que cuida los recursos de la empresa, es el que se siente parte de la organización de la misma, en fin que cuando una compañía logra que sus empleados se "pongan la camiseta", y no sólo que se le pongan, sino que la "suden", habrán logrado contar con un personal comprometido y responsable.

Se hace hincapié en lo anterior ya que hay cosas que no las paga el sueldo que percibe un empleado, como por ejemplo su preocupación por hacer su trabajo mejor cada día, su lealtad, su entrega por su labor.

Dentro de los recursos humanos no sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos, sino también otros factores como son: "conocimientos, experiencias, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades y salud".<sup>45</sup>

De acuerdo al párrafo anterior, se puede desprender que el recurso humano no es únicamente la contratación de persona, sino que abarca todo lo que la persona es.

Las tres dimensiones de todo ser humano; es decir en una contratación se deben tomar en cuenta los aspectos bio-psico-social de todo ser humano.

En un momento dado, ya sea por crisis económicas o por hechos que se dan dentro del giro de cada empresa, se podrá substituir quizá la maquinaria, en cuanto a los recursos materiales podrá seguir funcionando con las mismas instalaciones, con el mismo mobiliario inclusive; pero un hecho fehaciente es que ninguna empresa puede prescindir del factor humano, y no de cualquier tipo de factor humano, sino del tipo de gente que tienen una posición de verdadero compromiso con su actividad y con su empresa.

De lo anterior se puede desprender la importancia que tiene que todo tipo de empresa, incluso que la pequeña empresa cuente con un buen sistema de reclutamiento y selección.

### **III.2. Características de los recursos humanos.**

Las personas no pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros tipos de recursos. "Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte

---

<sup>45</sup> ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. p. 24.

del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona".<sup>46</sup>

Se debe estar consciente de que el personal, al no ser parte de las propiedades con que cuenta la organización, en cualquier momento puede dejar la esta. Independientemente de la capacitación que se le haya dado, de la trayectoria que tenga, del sueldo que perciba. Por lo tanto la empresa debe constantemente estar vigilando que el ambiente que ofrece al empleado le haga sentir a éste que la empresa es suya; para que en esa medida den de sí y permanezcan, pues un alto índice de rotación de personal, independientemente de que repercutirá el eco en la economía de empresa, es un foco de alarma encendida, y esto podría decir que algo está pasando en la empresa que hace que las personas decidan irse o que sólo permanezcan en ella por no contar con otra opción mejor.

Cuando el ambiente es agradable, y se ha tenido la habilidad como dirigentes de colocar a las personas en los puestos idóneos para ellas, de acuerdo a su preparación, características y preferencias, difícilmente la gente se irá, aún en los tiempos de crisis, cuando no es posible conceder jugosos aumentos, no siempre es lo más importante lo económico, en muchas ocasiones el personal está tan identificado con su labor en la empresa, con su grupo de trabajo, que permanece en ella, como ya se mencionaba antes aún en los tiempos de crisis.

También se debe estar consciente de que "los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades y los mismos conocimientos".<sup>47</sup> Por lo tanto, se debe cuidar a los trabajadores ya que si se ha acertado en cuanto a la selección del personal más adecuado, ya ha pasado por el proceso de inducción, de adaptación al

---

<sup>46</sup> ARIAS GALICIA, Fernando, *op.cit.*, p.26.

<sup>47</sup> ARIAS GALICIA, Fernando, *op.cit.*, p. 28.

tipo de trabajo y de organización, se debe hacer todo lo posible para que permanezca en la organización.

Cuando como empresarios se ha logrado que los empleados consideren a la organización como suya, esto representa un gran mérito, ya que esa actitud de la gente la hará fuerte; puesto que una empresa no es su tecnología, no es su mobiliario, una empresa es los hombres y mujeres que la conforman. Hombres y mujeres que logran día con día y gracias a su esfuerzo, su propia realización y en forma simultánea el éxito de la organización a la que pertenecen.

### **III.3. Condiciones y obstáculos.**

Las condiciones ideales difícilmente se van a dar siempre en una organización, ya que ésta, al estar conformada por seres humanos, es dinámica, lo cual representa que en algunos momentos, todos los factores se conjuguen para que todo vaya bien, pero estando presente el ser humano con toda su complejidad esto es casi una utopía. Esto sin considerar que existen muchos factores externos y fuera de control que pueden influir en el buen funcionamiento de la empresa.

No se debe perder de vista que al ser el factor humano lo más importante es el que más se debe cuidar. Ya que éste representará tantos retos como facetas el ser humano tiene.

Sin embargo, si se ha actuado de acuerdo a todo un sistema de reclutamiento y selección, se les ha dado la debida inducción, tanto al puesto, como a la organización; conocen y comparten la misión y valores de la empresa; han recibido capacitación; ha habido preocupación por mejorar a la persona de forma integral; y sí, además de todo lo anterior, la organización se ha preocupado por integrar a la familia del empleado a la

empresa será más sencillo que el personal se sienta triunfador y que la organización obtenga éxito.

Pero se debe tomar en cuenta que son muchos los factores que se conjugan en la interacción gente-empresa, éstos mismos pueden representar obstáculos para el éxito de la organización. Y estos problemas pueden ser desde económicos, de producción, de competencia en el giro, hasta huelgas o paros organizados por personal inconforme. Sin embargo, se insiste en que, sin la interacción entre hombre y organización, simplemente no hay empresa.

#### **III.4. Recursos técnicos.**

En este renglón, se puede incluir todo lo que es la tecnología con la que cuenta una empresa, el tipo de maquinaria de acuerdo al giro de la empresa.

Los recursos técnicos dependerán del tipo de empresa de la que se trate y es obvio que dependiendo de los recursos económicos de la misma, pues a pesar de que el empresario siempre desea contar con lo mejor no siempre está en condiciones de hacerlo.

En muchos casos las empresas quedan fuera de la competencia de sus giros, por no estar al día en lo último en tecnología. Una de las preocupaciones principales de todo empresario es estar a la vanguardia en este renglón, ya que es tal el dinamismo económico e industrial y los cambios se dan en forma tan vertiginosa, que constantemente se cuenta con maquinaria más sofisticada para llevar a cabo un mismo proceso.

Los recursos técnicos se consideran los bienes inmateriales de las empresas, pero sin los cuales no se lograría la adecuada coordinación de todos los recursos de la organización, como por ejemplo:

Los sistemas de la compañía como son los financieros, de cuentas, de producción, de ventas, etc.

El acervo tecnológico, patrimonio exclusivo y particular de la empresa, como son, fórmulas y patentes.

Métodos propios de la empresa que le dan un sello característico o un funcionamiento particular, ese sello "personal" de operar.

Las técnicas y procedimientos que van dando oportunidad a la realización de los métodos a través de una determinada organización y administración de la empresa.

### **III.5. Recursos materiales.**

En este renglón se pueden incluir todos los activos fijos con los que cuenta la empresa: terreno, mobiliario, instalaciones, etc., la maquinaria no como un recurso tecnológico, sino como parte de los bienes materiales que pertenecen a la misma.

En el caso de la materia prima, se incluyen todos los componentes necesarios para la elaboración de los productos que la empresa produzca. Esto obviamente cambia en el caso de las empresas de bienes y/o servicios.

Absolutamente todos los bienes de la empresa se incluyen en este renglón, desde lo que nos pueda parecer más insignificante como puede ser un quita-grapas o un cojín sellador, hasta la maquinaria más sofisticada, el terreno en donde están las

instalaciones de la empresa, los camiones en los cuales se transportan los productos, etc.

Ya se ha hablado de los tres tipos de recursos con que toda empresa cuenta, haciendo énfasis en la importancia de los recursos humanos. A continuación se hablará de la función de la organización de recursos humanos como parte importante de toda empresa.

### **III.6. Las funciones de la administración de personal.**

El objetivo fundamental de la organización de la administración de personal es asegurar que todos los aspectos que maneja: reclutamiento y selección, inducción, aspectos administrativos, prestaciones, capacitación y desarrollo e incluso las relaciones con el sindicato en el caso de las empresas que los tienen, vayan acordes con los objetivos estratégicos de la empresa y que contribuyan al logro satisfactorio de los mismos.

¿Pero qué fue lo que originó que dentro de las organizaciones se diera importancia a la administración de recursos humanos?, a continuación se hará un breve esbozo de cuáles fueron los hechos que lo provocaron.

A partir de los años de la Gran depresión, las organizaciones en general se enfrentaron al hecho de considerar las necesidades sociales de la población, mismas a las que los gobiernos de la época estaban respondiendo a través de empresas del sector oficial que manejaban: compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos, entre otros.

Al concluir la Segunda Guerra Mundial, el mundo laboral se vio afectado por cambios muy significativos. La economía de la guerra alcanzó niveles de eficiencia muy altos en gran medida por la presión bélica. Se fueron perfeccionando las técnicas para selección



de personal, el diseño de puestos y la descripción de los mismo, los estudios de tiempos y movimientos, entre otras muchas.

"Los acontecimientos obligaron a las empresas a cambiar sus políticas paternalistas por enfoques administrativos activos, que tomaban en cuenta las demandas de los asalariados."<sup>48</sup>

Esto es ante los hechos que sacudieron al mundo, éste tuvo que tomar conciencia de la optimización de los recursos, sobre todo de los humanos; las empresas ya no se podían dar el lujo de "apapachar" a sus empleados, ante la nueva realidad, las organizaciones deberían ser rentables en circunstancias muy especiales, y dada la demanda de trabajo podían darse el lujo de contratar a los mejores, a los mejor capacitados para las diferentes actividades a las que se dedicaban, pero entonces al volverse más complicada la contratación del personal, al integrar al nuevo personal a la empresa, al manejar ya no sólo la paga, sino algún tipo de prestación social, las organizaciones se vieron en la necesidad de contar con una área específica que se dedicara a la "administración de personal".

Desde 1960 hasta la fecha, se inició un movimiento claramente dedicado a lograr mayor satisfacción en el trabajo, a satisfacer demandas crecientes de los empleados y a mejorar la calidad de la vida laboral. Tanto en los países de Iberoamérica, como en el resto del mundo, se han experimentado fenómenos como la incorporación masiva de las mujeres al mundo del trabajo; la reducción en el número de horas semanales trabajadas; la presión constante por complementar el pago de sueldos y salarios mediante servicios como: seguros médicos y educación, por ejemplo.

---

<sup>48</sup> WERTHER JR., William., et al., Administración de Personal y Recursos Humanos, p. 32.

Dado que la administración de personal es una disciplina de reciente estudio y que aún esta en pleno período de formación, todavía se distingue su ubicación y delimitación. Las siguientes definiciones ayudarán a deducir su clara conceptualización:

Breach: "es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado."<sup>49</sup>

Mooney: "es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".<sup>50</sup>

Peterson and Plowman: "una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular."<sup>51</sup>

Koontz and O'Donnell: "la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes."<sup>52</sup>

Terry: "consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno."<sup>53</sup>

Tannenlaum: "el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa."<sup>54</sup>

---

<sup>49</sup> apud., REYES PONCE, A., Administración de Empresas, p. 16.

<sup>50</sup> Idem.

<sup>51</sup> Idem.

<sup>52</sup> apud., REYES PONCE, A., Administración de Empresas, p. 17.

<sup>53</sup> Idem.

<sup>54</sup> Idem.

Henry Fayol: "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".<sup>55</sup>

Entre los elementos análogos comprendidos en las definiciones citadas, se observan:

El objeto de la administración de personal es eminentemente social, ya que es un proceso que se da en un grupo o en una organización, que implica el conocimiento de la naturaleza humana.

Tiene como finalidad el logro de propósitos con efectividad y eficiencia, a través de un esfuerzo coordinado.

Implica la coordinación de sus elementos, es decir, requiere de prever, planear, integrar, organizar, dirigir y controlar las acciones de un grupo determinado.

Precisa del aspecto técnico, esto es, para llevarla a efecto es necesario poseer los conocimientos y habilidades para la consecución eficiente de los propósitos y objetivos de la empresa.

Por todo lo antes expuesto es que los departamentos de personal tienen a su cargo cada día más funciones y éstas se van incrementando y sofisticando en medida que la empresa es más grande. Pero aun en las pequeñas empresas, ya no es posible por ejemplo que el contador general, como parte de sus funciones realice también las de personal, ya que en el peor de los casos, el contador cuenta con un asistente, que aunque no sea experto en la materia, va aprendiendo sobre la marcha y le reporta al contador. Acarreando esto muchos problemas tanto a la empresa como a los empleados pues la función de "administración de personal", se lleva a cabo, pero con muchas limitaciones y fallas en algunos casos; lo cual a pesar de que los dueños

---

<sup>55</sup> apud, REYES PONCE, A., Administración de Empresas, p. 17.

muchas veces no lo consideren representa una pérdida para la organización que repercute en todos los ámbitos, ya que el solo hecho de que un trabajador decida separarse de la empresa, representa un costo para ésta y no se diga, cuando es necesario para la organización "separar al empleado".

Por la situación antes mencionada, es que sobre todo, en el caso de las empresas pequeñas se debería considerar al Departamento de Recursos Humanos como una inversión y no como un gasto.

Otro aspecto a considerar es que "la actividad de recursos humanos se debe considerar como una auxiliar en el logro de objetivos de otras áreas de la empresa".<sup>56</sup>

A partir de los años de la Gran depresión, las organizaciones en general se enfrentaron al hecho de considerar las necesidades sociales de la población, mismas a las que los gobiernos de la época estaban respondiendo a través de empresas del sector oficial que manejaban: compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos, entre otros.

Esto es, se debe considerar que el departamento de recursos humanos, es el área de la empresa, que surte a toda la organización de la "materia prima" más preciada y esencial para la organización, que es el factor humano. En la medida en que este departamento realice bien todas sus funciones, menos problemas presentarán en el aspecto humano las demás áreas de la empresa, es decir, de alguna manera: todas las áreas de las cuales está constituida la misma, son "clientes" del departamento de recursos humanos.

---

<sup>56</sup> WERTHER, JR., William., *et al.*, *op.cit.*, p. 39.

El uso de autoridad por los especialistas en personal resulta muy limitado. "Un estudio llevado a cabo por la American Marketing Association mostró que el presupuesto promedio de los departamento de personal apenas constituye el 1% escasamente de los presupuestos totales de las organizaciones, lo mismo ocurre en Iberoamérica; en el mismo estudio se descubrió que el departamento promedio de recursos humanos suele incluir menos del 1% del total de los empleados".<sup>57</sup>

### **III.7. Planeación de las necesidades del factor humano en la empresa.**

Esta se refiere a la gente que es necesaria en la organización para cumplir con su cometido, pero con particular interés en el tipo de personas que necesita, tanto en el ahora, como en el futuro.

- Son quienes constituyen el motor de toda empresa, son el capital humano de la organización, "sus capacidades creadoras, sus posibilidades de desarrollo, productividad y colaboración, en el pleno sentido de la palabra son mucho mayores de lo que hasta ahora hemos creído."<sup>58</sup>

### **III.8. Organización de los recursos humanos.**

La organización de los mismos se refiere al logro del éxito mediante el diseño y desarrollo organizacional, la motivación, la aplicación del liderazgo efectivo y el proceso de llevar a todos los niveles el mensaje de lo que la empresa se propone llevar a cabo y la forma en la que lo hará.

---

<sup>57</sup> WERTHER JR, William, *op.cit.*, p. 54.

<sup>58</sup> McGREGOR, D., *op.cit.*, p. 236.

### **III.9. Sistemas de recursos humanos.**

Estos son los programas esenciales para reclutar, evaluar, remunerar y atender la salud, la seguridad y el bienestar de la gente de la organización.

### **III.10. Desarrollo de los recursos humanos.**

Los programas de desarrollo responden a los requerimientos de la organización de gente efectiva y bien motivada para lograr los resultados esperados en el corto plazo y lista para retos más grandes en el futuro, que tengan su origen en la innovación y el crecimiento. Lo anterior asegurará a la compañía, que ésta tendrá la gente que requiere para atender las necesidades de sucesión que se presenten para realizar su potencial y desarrollo.

### **III.11. Relaciones de recursos humanos.**

Los programas de relaciones de recursos humanos tratan de los problemas individuales y con los trabajadores colectivamente, como miembros de los sindicatos o asociaciones de personal. Su cometido es incrementar la cooperación y confianza de los trabajadores en la organización de la cual forman parte.

### **III.12. Actividades que lleva a cabo un departamento de recursos humanos.**

De acuerdo con Peters y Waterman, para lograr la productividad por medio de la gente, hay que "tratarla como a adultos, tratarla con dignidad y con respeto".<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> ARMSTRONG, Michael. Gerencia de los Recursos Humanos. p. 8.

A continuación se habla de las actividades de un departamento de recursos humanos. Se tratan las áreas más comunes, sin embargo cabe aclarar que un departamento de Recursos Humanos se puede sofisticar tanto como compleja sea la organización, así se llegan a encontrar empresas que cuentan con especialistas en: Desarrollo Organizacional y plan de vida y carrera, por ejemplo, especialistas que pueden ser por supuesto, pedagogos. Y otras medianas o pequeñas, que apenas cuentan con una persona que realiza todas las actividades básicas de un departamento de Recursos Humanos.

Una de las funciones básicas en toda empresa independientemente de su tamaño es:

### **III.13. Reclutamiento de recursos humanos.**

Reclutamiento es el proceso de identificar y captar candidatos capacitados para cubrir las vacantes que se tienen en toda la empresa. "Este proceso se inicia con la búsqueda de los candidatos idóneos para cada puesto vacante y finaliza en el momento en que se cuentan con las solicitudes de empleo, lo recomendable es que se cuente con varias solicitudes por cada puesto a cubrir. Así se obtienen una serie de solicitudes dentro de las cuales se elegirá al mejor candidato."<sup>40</sup>

Los métodos de reclutamiento son muy variados; por ejemplo: la solicitud directa en la empresa de alguna persona interesada en obtener empleo, o el contacto con amistades, a través de anuncios en el periódico, por intercambio con empresas del ramo o a través de cámaras o asociaciones, o incluso de la cartera de la propia empresa, esto dependiendo de su tamaño, por ejemplo. En el caso de niveles ejecutivos generalmente se recurre a agencias "cazadoras de talento".

---

<sup>40</sup> WERTHER JR., William., op.cit. p. 70.

El proceso de selección se considera independiente del de reclutamiento, a continuación se hablará de él.

### **III.14. Selección de personal.**

"El proceso de selección incluye la elección de acuerdo con la preferencia. Con respecto a la organización y el empleo de personal, la selección se refiere específicamente a la decisión de contratar a un número limitado de un grupo de empleados potenciales."<sup>81</sup>

Ya que se cuenta con un conjunto de solicitudes obtenidas, éstas, a través del reclutamiento, se inicia el proceso de selección. Este proceso está compuesto por una serie de etapas que van haciendo compleja la decisión de contratar, sobre todo cuando se cuenta por ejemplo, con dos candidatos que parecen muy buenos o excelentes para ocupar un mismo puesto.

El departamento de selección se basa en tres elementos esenciales para llevar a cabo su labor: Perfil del Puesto, planes de el área que solicita la vacante, así como el propio departamento de gerencia de Recursos Humanos y ya propiamente el proceso de selección de candidatos.

Si el perfil del puesto está bien elaborado de acuerdo a las necesidades reales del área a ocupar, si se tienen perfectamente bien definidos los planes tanto del área específica y de recursos humanos, como ya se mencionaba antes y se cuenta con un grupo de candidatos de calidad, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Sin embargo no se debe olvidar que hay otros elementos que se deben considerar dentro de este proceso y que son: la oferta limitada de empleos, los

---

<sup>81</sup> SIKULA, Andrew F., Administración de Personal, p. 99.



aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda actividad.

### **III.15. Inducción al puesto y a la organización**

Una vez que ha concluido el proceso de selección y que ya la persona está contratada, el siguiente paso, es la inducción tanto al puesto como a la organización y también es labor del departamento de Recursos Humanos. En el caso de la inducción al puesto, su labor es coordinarse con el área específica, a través de una persona que lleve a cabo la inducción al puesto, en el caso del conocimiento de la organización, si es una labor concretamente de recursos humanos. Darle la bienvenida a la organización, darle a conocer las políticas, la misión, los valores de la empresa, e incluso ubicarlo físicamente dentro de las instalaciones de la misma. Estas actividades las realiza alguien del departamento para integrar a la persona seleccionada al medio de trabajo y social de la empresa, resumiendo se puede decir que la inducción es: "el ajuste guiado de un nuevo empleado a la organización y su ambiente de trabajo."<sup>62</sup>

### **III.16. Capacitación, desarrollo y adiestramiento, el ámbito del pedagogo.**

Otra de las áreas que conforma un departamento o gerencia de Recursos Humanos, es sin duda el departamento de capacitación y desarrollo. Entendiéndose por capacitación la adquisición de nuevos conocimientos por parte de los empleados y desarrollo como la mejora de las habilidades y conocimientos propios en función del mismo empleado y para la empresa. En cuanto al adiestramiento, se enfoca más hacia la adquisición de habilidades del personal de tipo operario.

---

<sup>62</sup> SIKULA, Andrew F., Administración de Personal, p. 93.

El proceso de capacitación y desarrollo se constituye en un proceso de cambio. Los empleados se transforman en trabajadores capaces y probablemente los trabajadores actuales se desarrollarán para cumplir con nuevos retos de la empresa. Lo que trae como consecuencia una baja rotación de personal por ejemplo, que entre otras cosas propicia la continuidad en los programas de la empresa. Se puede decir que la capacitación es "un proceso educativo a corto plazo en el que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular."<sup>63</sup>

Por otro lado, desarrollo es: "un proceso educativo a largo plazo en el que se emplea un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal obtiene conocimiento conceptuales y teóricos para propósitos generales."<sup>64</sup>

Por lo general las empresas han enfocado el desarrollo a los niveles ejecutivos, lo que permite la sensibilización de las mismas al manejo óptimo y adecuado de sus recursos humanos, materiales y técnicos que están bajo su cargo.

Es recomendable que el departamento de Recursos Humanos, evalúe periódicamente los programas tanto de capacitación como de desarrollo y adiestramiento, para asegurarse de que los empleados realmente estén cumpliendo con ellos.

Las áreas o departamentos descritos anteriormente son los básicos que se considera que una empresa debe tener para funcionar adecuadamente en lo que se refiere a la administración de Recursos Humanos.

---

<sup>63</sup> SIKULA, Andrew F., Administración de Personal, p. 141.

<sup>64</sup> cfr., GUZMÁN VALDIVIA, Problemas de la Administración, p. 69.

Como también ya se había mencionado en párrafos anteriores, dependiendo de la complejidad de la organización, será de complejo el departamento de Recursos Humanos. Incluso en algunas organizaciones Recursos Humanos es una dirección al mismo nivel que finanzas, ventas o producción.

### **III.17. Otras áreas que pueden conformar el área de Recursos Humanos.**

- Sueldos y compensaciones.- Área que se dedica al manejo de todo lo correspondiente a la aplicación del método de sueldos y salarios (Sistema Hay, de Puntos, etc.); y todo lo que se refiere a compensaciones (reembolso de gastos médicos mayores, préstamos, etc.)
- Área de plan de vida y carrera.- Aquí se planea la carrera laboral a corto, mediano y largo plazo de los empleados, que por su trayectoria se consideran que pueden ser valiosos para el desarrollo de la empresa. Esta planeación tiene que ser simultánea en lo referente a la vida personal de quienes se incluyen en los planes.

Otra área que puede ser parte de Recursos Humanos es:

- Comunicaciones.- ¿Qué se maneja en ese departamento? La comunicación tanto interna como externa de la organización. Generalmente cuando la empresa cuenta con algún órgano de comunicación como pueden ser: revista, boletín, periódico mural, etc. Cuando es necesario que alguna información sobre la empresa llegue a todo el personal, se hace a través de esta área. Muchas veces otras áreas de la empresa como: finanzas, ventas o producción requieren que se "venda la imagen de la empresa", y solicitan ayuda a esta área.

Volviendo a las necesidades de un departamento de Recursos Humanos en una pequeña empresa, en éstas una sola persona puede desempeñar las labores

principales de Recursos Humanos, y nuevamente se hace hincapié en que, en un momento dado, esta actividad puede representar todo un reto... por ejemplo para un pedagogo.

Es así, que con base en estos tres capítulos teóricos, a continuación se presenta la sustentación práctica con el fin de proponer el diseño de un Departamento de Recursos Humanos en una pequeña empresa.

**CAPITULO IV**

**DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA  
PEQUEÑA EMPRESA.**

## **DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA PEQUEÑA EMPRESA.**

### **IV.1. Diagnóstico de necesidades.**

Una vez que se ha tratado en los tres capítulos anteriores la importancia de la educación, la función de la administración y lo que representa el factor humano dentro de una organización, en éste capítulo se fundamentará la trascendencia que para toda empresa, tiene por pequeña que ésta sea, el que se cuente con un experto en el área de personal.

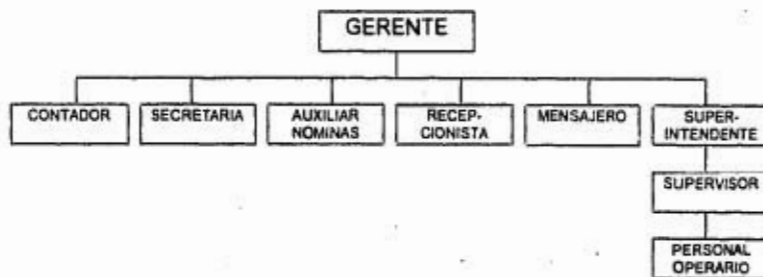
Y desde luego se considera que esta labor la pueden llevar a cabo diversos profesionistas; sin embargo, se considera que a pesar de que la pedagogía empresarial apenas se está desarrollando, el pedagogo cuenta con la capacidad para desempeñarse dentro de un departamento de Recursos Humanos.

A través de la aplicación del instrumento diseñado, se fundamentará la importancia de la existencia de un Departamento de Recursos Humanos como ya se mencionó antes.

### **IV.2. La empresa de la investigación.**

La empresa en donde se llevó a cabo la investigación de este trabajo de tesis se llama Muebles y Cocinas de Calidad S.A. de C.V. y está dedicada a la fabricación de puertas y cajones para la producción de cocinas integrales. Es una empresa que fue fundada hace más de 30 años por la Familia Delgado, quienes son los precursores de cocinas integrales en la Ciudad de México. Sin embargo se constituyó como una empresa de tipo familiar y así ha continuado durante su existencia.

Actualmente la organización de la misma está constituida de la siguiente manera:



Hay un Gerente General al cual reportan en línea directa: un contador, una secretaria, un auxiliar de nóminas, una recepcionista, un mensajero; y en cuanto al personal operario un superintendente de planta, al cual le reporta todo el personal operario a través de dos supervisores.

En la actualidad se enfrenta a múltiples problemas, ya que su organización no ha avanzado de acuerdo a todas las innovaciones que se han dado tanto en el aspecto administrativo como en el de producción. Uno de los principales problemas que enfrenta actualmente es el tipo de personal operario con el que cuenta, ya que la frase tan trillada de que " la empresa hace como que les paga, y los empleados hacen como que trabajan", en este caso, es una triste realidad.

Incluso las instalaciones de la empresa denotan el deterioro e indiferencia de los dueños. Sin embargo, en forma muy modesta dada la crisis que se vive en el país, sigue generando ganancias y sigue siendo una fuente de trabajo para 100 familias mexicanas, a pesar de que no cuenta con ningún tipo de prestación adicional, excepto las estipuladas por la ley.

De seguir en estas condiciones, muy probablemente no logre sobrevivir a la crisis antes mencionada, ya que sólo las empresas sólidamente constituidas y de alguna manera a la vanguardia de los avances tanto administrativos como tecnológicos podrán lograrlo.

El motivo de haber escogido concretamente esta empresa, fue precisamente que no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos.

Esta empresa tiene un total de 100 empleados de los cuales: 1 es el gerente, 5 administrativos y 94 operarios. Esta empresa se considera dentro de la clasificación de pequeña empresa de acuerdo a lo descrito por Frank Knight en el Capítulo II de esta tesis.

#### **IV.3. Resultados de la investigación.**

Con base en la cantidad de personal que labora en la pequeña empresa se aplicaron 20 cuestionarios a las siguientes personas: 1 persona de la gerencia, 5 personas del área administrativa y 14 personas del área operativa. Esta muestra de 20 personas se sacó de la población total, en cuyo caso se hace válida dicha muestra, ya que conforma el 20% de la totalidad. La muestra escogida se hizo de forma aleatoria ya que se puede dar el grado de probabilidad de que el grupo elegido posee las características de la población total.

La razón por la cual se escogió la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas, como instrumento directo de investigación de este trabajo, es que se pudo observar de manera directa mediante la aplicación personal de cada cuestionario la actitud, disposición e incluso la veracidad de respuesta de los cuestionados.

Se tomó la decisión de aplicar un cuestionario con preguntas cerradas, ya que la opciones de respuesta que se presentan facilitan al cuestionado responder con



precisión las preguntas elaboradas. Por otro lado, dado que el mayor porcentaje de cuestionarios se aplicó a nivel operario, y puesto que éstos en promedio cuentan con un nivel escolar de primaria, les facilita la comprensión de lo cuestionado.

El formato del cuestionario es el siguiente:

**CUESTIONARIO**

Se le agradecerá marcar con una "X" la respuesta que usted considere que contesta mejor la pregunta planteada.

1.- ¿Cómo se enteró usted de la existencia de esta empresa?

- Por medio del periódico
- A través de un conocido
- Le llamaron a su casa por parte de la empresa
- Otro

2.- ¿Cómo fue su proceso de selección?

- Le fueron aplicados exámenes: psicológicos y técnicos
- No le aplicaron ningún tipo de examen
- Exclusivamente lo entrevistaron

Explique : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Otro : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- ¿Recibió inducción tanto a la empresa, como al puesto?

- Sí, a la empresa
- No, al puesto

4. ¿Recibe algún tipo de capacitación?

- En su centro
- En alguna institución fuera de la empresa
- No recibe ningún tipo de capacitación
- Ocasionalmente lo ha recibido

5. ¿Sabe cómo está integrado su salario?

- Sí
- No

¿Cuál es su aportación del I.M.S.S.?

---

¿Cuál es su aportación del S.A.R.?

---

¿Cuál es su aportación del I.S.P.T.? (Impuesto sobre productos del trabajo)

---

6. ¿Qué tipo de contrato tiene?

- Contrato colectivo de trabajo
- Contrato individual
- No tiene ningún tipo de contrato

7. ¿Existe el área de Recursos Humanos en la empresa?

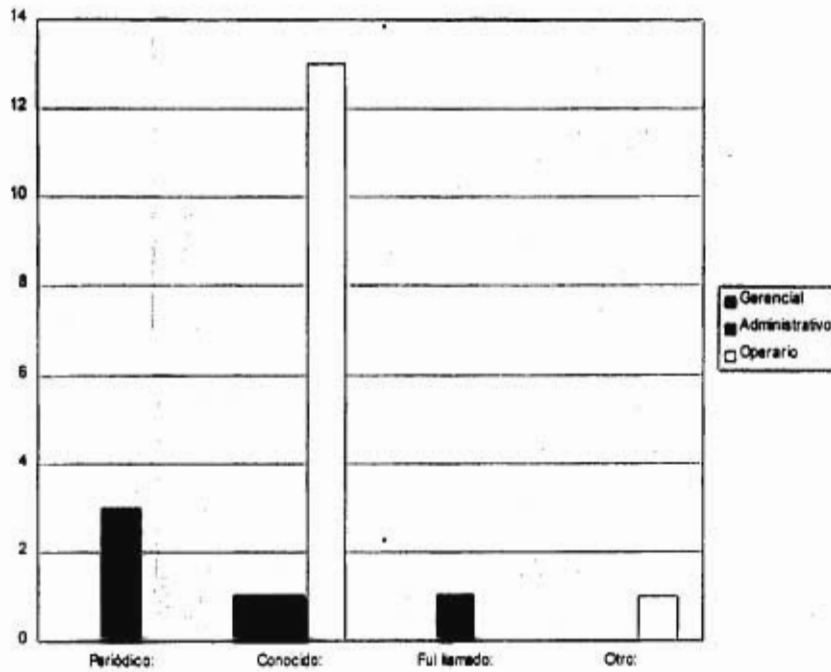
O SI

O No

Muchas gracias por su valiosa colaboración.

A continuación se presentan gráficamente los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados.

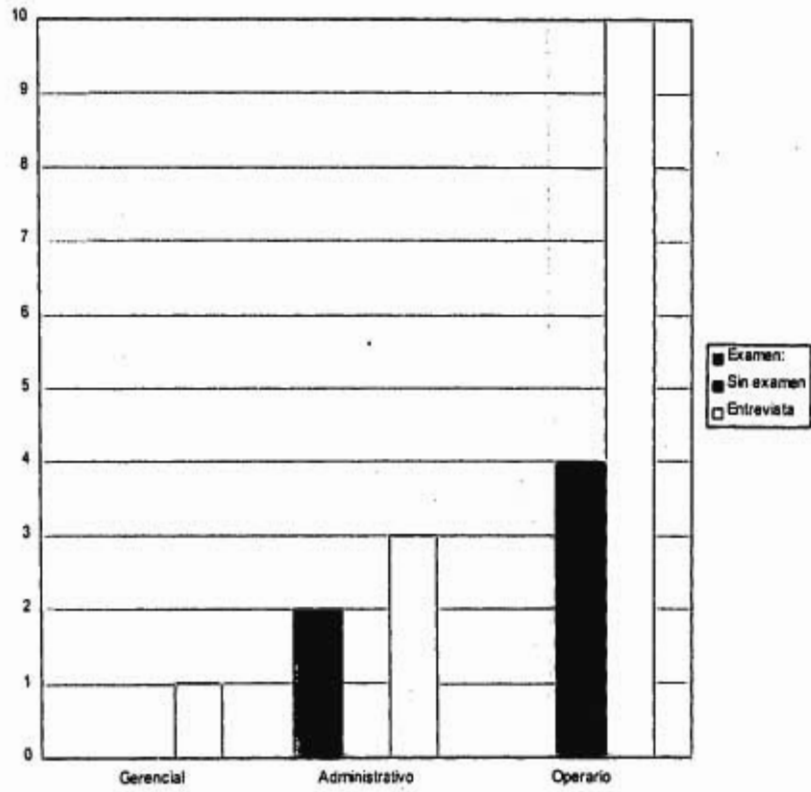
Cabe aclarar que dichos resultados son la base o la pauta para integrar concretamente la planeación del Departamento de Recursos Humanos para la empresa investigada.



¿Cómo se enteró usted de la existencia de la empresa?

	Gerencial	Administrativo	Operario
Periódico:	0	3	0
Conocido:	1	1	13
Fui llamado:	0	1	0
Otro:	0	0	1

De acuerdo a las respuestas obtenidas se concluye que en los tres niveles (gerencial, administrativo y operario) el medio mas cercano para llegar a la empresa fue a través de un conocido. Trayendo esto consigo, sobre todo en el nivel operario problemas, : existencia de grupos con marcadas diferencias entre sí, lo que ha dado lugar a la creación de diversos grupos de poder con la consiguiente pugna para lograr el liderazgo a este nivel. Lo anterior es el resultado de que la empresa no cuenta con ningún sistema de reclutamiento y selección bien estructurado.



¿Cómo fue su proceso de selección?

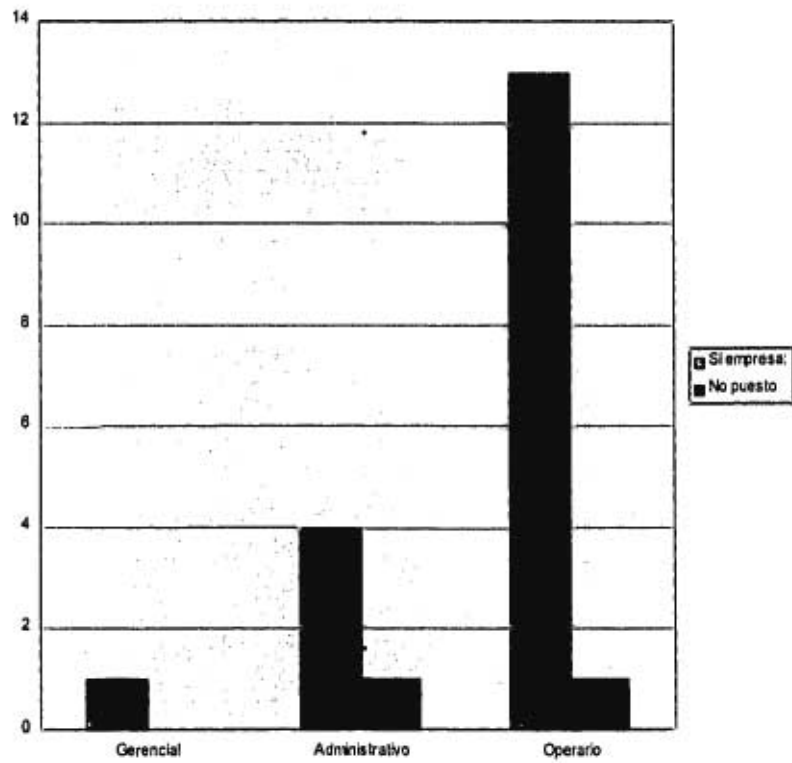
	Gerencial	Administrativo	Operario
<b>Examen:</b>	0	2	0
<b>Sin examen</b>	0	0	4
<b>Entrevista</b>	1	3	10



De acuerdo a las respuestas obtenidas se concluye que en los tres niveles (gerencial, administrativo y operario), el proceso de selección fue exclusivamente llevado a cabo a través de una entrevista.

Con las consecuencias lógicas de no contar con mayores datos acerca de la escolaridad, experiencia y rasgos de personalidad del personal contratado.

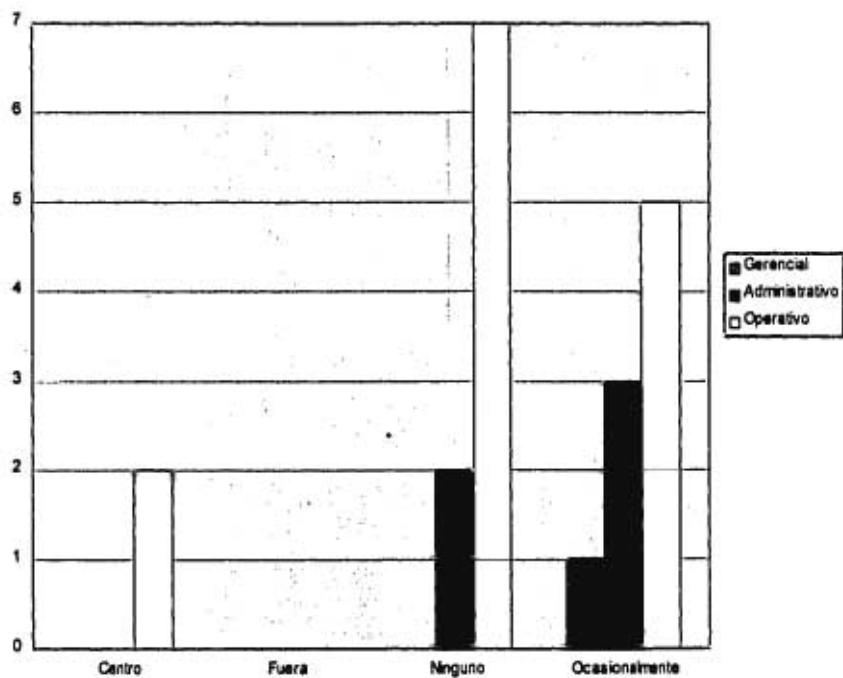
Debido a lo anterior una vez que la gente ya está contratada, surgen problemas en el desarrollo de sus labores debido a la falta de conocimiento de la empresa sobre los rasgos antes descritos para poder subsanarlos.,



¿Recibió inducción tanto a la empresa como al puesto?

	Gerencial	Administrativo	Operario
Si empresa:	1	4	13
No puesto	0	1	1

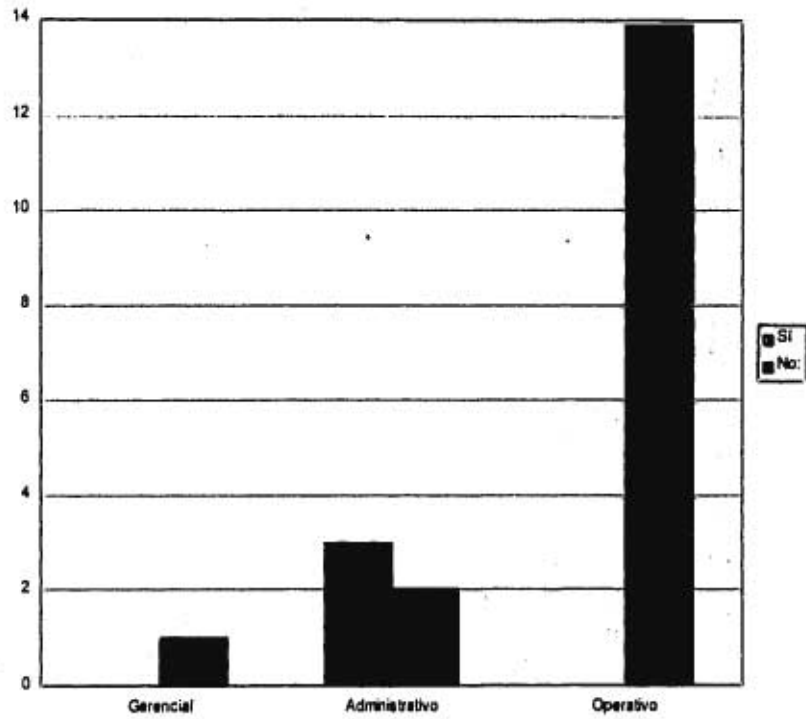
De acuerdo a las respuestas obtenidas se concluye que en los tres niveles (gerencial, administrativo y operario), el personal recibió inducción exclusivamente a la empresa. En la mayoría de los casos el personal no recibió inducción a su puesto, lo que representa una pérdida en cuanto a horas-hombre ya que sobre todo en el nivel operario, el personal tiene que aprender por sí solo el proceso de fabricación del que se trate. En muchos casos, esto acarrea errores que se cometen de manera continua por la falta de inducción y de supervisión durante los diferentes procesos, trayendo como consecuencia que en muchos casos sólo al final de dichos procesos los errores se hacen evidentes y por lo tanto se pierda tiempo, dinero y esfuerzo.



¿Recibe algún tipo de capacitación?

	Gerencial	Administrativo	Operario
Centro	0	0	2
Fuera	0	0	0
Ninguno	0	2	7
Ocasionalmente	1	3	5

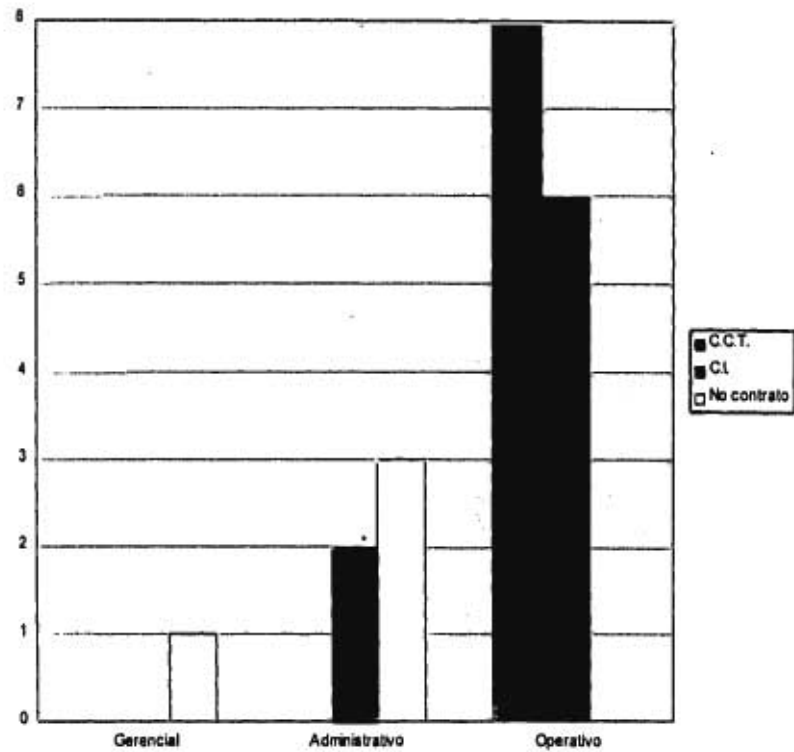
De acuerdo a las respuestas obtenidas se concluye que en los niveles gerencial, administrativo y operario, la capacitación es nula, lo cual se refleja obviamente en la falta de actualización tanto de los procesos como incluso en la utilización de materia prima, ya que en el ramo en el que se maneja esta empresa constantemente se dan cambios para mejorar los sistemas de producción. En cuanto a capacitación para promover ascensos dentro del personal, aunque éstos sean de manera horizontal, no se dan, y esto trae como consecuencia que sobre todo en el nivel operario, la gente permanezca durante mucho tiempo en el mismo puesto favoreciendo que se vicia la labor de trabajo. Además de que no existe ninguna motivación en el personal para mejorar su trabajo con miras a hacerse merecedor de un cambio a nivel laboral y personal.



¿Sabe cómo está integrado su salario?

	Gerencial	Administrativo	Operario
Si	0	3	0
No:	1	2	14

A pesar de que a nivel operario muchos contestaron que sí conocían la integración de su salario, al preguntárseles por la aportación exacta, no la supieron, por lo tanto las respuestas se consideran negativas.

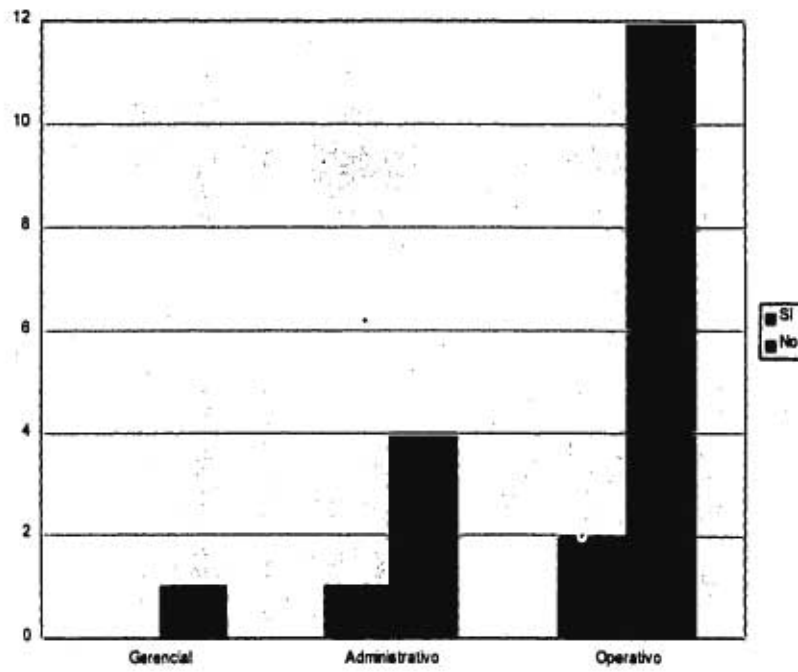


¿Qué tipo de contrato tiene?

	Gerencial	Administrativo	Operario
C.C.T.	0	0	8
C.I.	0	2	6
No contrato	1	3	0



De acuerdo a las respuestas obtenidas, se concluye que únicamente un porcentaje bajo del nivel operario sabe qué tipo de contrato tiene, y esto se debe a que pertenecen al sindicato que existe en la empresa, el cual no brinda o proporciona información suficiente.



¿Existe el área de Recursos Humanos en la empresa?

	Gerencial	Administrativo	Operario
Si	0	1	2
No	1	4	12

De acuerdo a las respuestas obtenidas en los tres niveles de trabajo, se nota claramente que no existe el área de Recursos Humanos en la empresa. Dicha falta de ese departamento trae consecuencias como: problemas de reclutamiento y selección, falta de inducción al puesto, no hay planes de ningún tipo de capacitación, desconocimiento general de la integración del salario y del tipo de contrato al que están sujetos.

Los resultados que presentan las gráficas denotan que uno de los principales problemas a los que se enfrenta la empresa es el personal operario con el que cuenta actualmente, ya que en su gran mayoría son conocidos entre sí, e incluso hay parentescos entre algunos de ellos. Lo cual ha traído a la empresa problemas como: la existencia de grupos antagónicos, así como centros de poder que luchan entre ellos por obtener el liderazgo a este nivel.

La situación anterior es una consecuencia lógica de la falta de un buen proceso de reclutamiento y selección, ya que esta labor es considerada por el gerente de esta empresa como innecesaria.

Otro grave problema es la falta de capacitación al personal operario, lo que ha traído como consecuencia que en algunos de los procesos de producción, aunque parezca increíble se siguen llevando a cabo rutinas establecidas desde la fundación de la empresa, desde sus inicios, lo que conlleva a que el proceso se vea encarecido y por lo tanto represente una merma considerable para la misma.

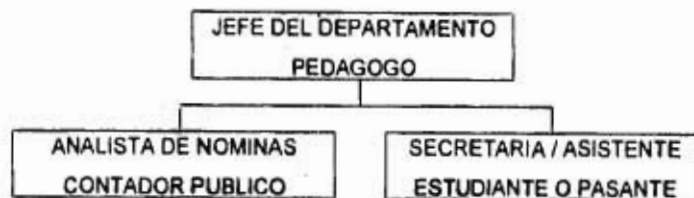
Se pudo observar durante las ocasiones en que se visitó esta empresa, que el "clima laboral" es muy difícil a pesar de la poca gente que labora en ella, las relaciones interpersonales son poco cordiales y en algunos casos llegan incluso a ser verdaderamente tensas.

En cuanto al área administrativa, aunque está conformada por sólo cinco personas y el gerente, tampoco reciben capacitación y de hecho los auxiliares de nóminas han ido aprendiendo sobre la marcha, es decir, cuentan con la experiencia pero carecen de la base teórica.

Con base en los resultados anteriores a continuación se plantea concretamente la propuesta del Departamento de Recursos Humanos.

#### IV.4. Propuesta de un Departamento de Recursos Humanos para una pequeña empresa.

El organigrama que se propone es:



Un jefe de departamento de profesión pedagogo, auxiliado por un analista de nóminas que puede ser un contador público o pasante de la misma carrera y una secretaria asistente que se recomienda que sea una estudiante de las siguientes carreras: Administración de Empresas, Relaciones Industriales, o incluso que esté estudiando la carrera de Pedagogía.

Se propone la organización anterior siendo realistas ya que otro de los grandes problemas que enfrenta la mayoría de las pequeñas empresas es la falta de liquidez. Obviamente quienes ocupen esos puestos deberán tener además de su preparación académica un alto sentido de compromiso y gusto por los retos; ya que su labor será por demás difícil. Sin embargo, desde el punto de vista laboral les ofrece una verdadera oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos y un campo fértil para innovar en función de la mejora de las personas que conforman la organización, en primera instancia y como una consecuencia inmediata la mejora de la empresa como un negocio generador de ganancias. Ya que si hasta la fecha ha podido sobrevivir con tantas carencias, es difícil que permanezca, como ya se mencionó antes, si no se reestructura dadas las condiciones económicas y sociales que vive el país.

A continuación se incluyen los perfiles y descripción de puestos de las tres personas que conformarían el Departamento de Recursos Humanos.

*DESCRIPCIÓN DE PUESTO.*

TITULO DEL PUESTO: Jefe de Recursos Humanos.

AL QUE REPORTA: Gerente de planta.

DIRECCIÓN: no hay.

DEPARTAMENTO: Recursos Humanos.

PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:

- Encargado de nóminas.
- Secretaria asistente.

*PRINCIPALES RESPONSABILIDADES.*

- *Reclutar y seleccionar al personal de acuerdo a las necesidades de la empresa. Revisa e interpreta los exámenes psicológicos y técnicos de acuerdo al puesto del que se trate.*
- *Una vez contratado el personal darle inducción a la empresa y coordinar su inducción al puesto.*
- *Estructurar y organizar el plan de capacitación semestral para todo el personal.*
- *Diseñar perfiles de puesto de todos los puestos de la empresa.*
- *Implantar un sistema de sueldos y salarios.*

- *Realizar propuesta de prestaciones para los empleados y que puedan ser deducibles de impuestos para la empresa.*
- *Organizar la comisión mixta de seguridad e higiene.*
- *Organizar campaña de concientización a nivel de toda la empresa sobre lo que significa calidad.*
- *Supervisión de la elaboración de la nómina semanal.*
- *Supervisión de pagos a: Instituto Mexicano del Seguro Social, Secretaría de Hacienda, INFONAVIT, FONACOT y depósitos del S.A.R.*
- *Elaboración del periódico mural con el objetivo de que sirva como un órgano de comunicación interna.*

**REQUISITOS DEL PUESTO.**

**NIVEL ESCOLAR REQUERIDO POR EL PUESTO:** Profesional

**CARRERA O ESPECIALIDAD:** Pedagogo.

**AÑOS DE EXPERIENCIA DESPUÉS DE LOS ESTUDIOS:** de 1 a 3 años.

**AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL ÁREA:** de 1 a 2 años.

**ÁREA(S) DE EXPERIENCIA:** en puesto similar o en algún área de Recursos Humanos.

**CONOCIMIENTOS O HABILIDADES ESPECIFICAS PARA EL PUESTO:** manejo de computadora personal.

**IDIOMAS:** inglés recomendable (70%).

**RELACIONES EXTERNAS**

¿Con quién? Con grupos de intercambio de otras empresas del ramo.

Objetivo Central de la Relación: contar con un intercambio tanto en el aspecto de reclutamiento y selección, como en el área de capacitación.

Frecuencia: mensual.

**RELACIONES INTERNAS**

¿Con quién? Con toda la empresa.

Objetivo Central de la Relación: percatarse del clima laboral para estar en posibilidad de tomar medidas preventivas.

Frecuencia: continuamente.



**DESCRIPCIÓN DE PUESTO.**

**TITULO DEL PUESTO:** Encargado de nóminas.

**AL QUE REPORTA:** jefe del Departamento de Recursos Humanos.

**DIRECCIÓN:** no hay.

**DEPARTAMENTO:** Recursos Humanos.

**PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:**

Ninguna.

**PRINCIPALES RESPONSABILIDADES.**

- *Realizar los cálculos semanales para la elaboración de la nómina.*
- *Control de tarjetas de checar.*
- *Realizar descuentos por retardos, faltas o castigos. Al igual que FONACOT e INFONAVIT.*
- *Realizar cálculos de primas vacacionales y tiempo extra.*
- *Elaboración de finiquitos.*
- *Trámites y pagos ante: I.M.S.S., Hacienda, FONACOT e INFONAVIT.*
- *Control de los récords de asistencia de todo el personal.*

**REQUISITOS DEL PUESTO.**

**NIVEL ESCOLAR REQUERIDO POR EL PUESTO:** Profesional.

**CARRERA O ESPECIALIDAD:** puede ser estudiante o pasante de las carreras de: Contador Público, Administrador de Empresas o Relaciones Industriales.

**AÑOS DE EXPERIENCIA DESPUÉS DE LOS ESTUDIOS:** ninguno.

**AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL ÁREA:** de 1 a 2 años.

**ÁREA(S) DE EXPERIENCIA:** todo lo relacionado con la elaboración de nóminas.

**CONOCIMIENTOS O HABILIDADES ESPECIFICAS PARA EL PUESTO:** manejo de computadora personal.

**IDIOMAS:** inglés recomendable (70%); no necesario.

**RELACIONES EXTERNAS**

¿Con quién? Con el I.M.S.S., FONACOT, Hacienda, INFONAVIT y bancos.

Objetivo Central de la Relación: el de mantener una buena relación entre estas instituciones y la empresa.

Frecuencia: continua.

**RELACIONES INTERNAS**

¿Con quién? Con todo el personal.

Objetivo Central de la Relación: contribuir a mejorar el ambiente laboral.

Frecuencia: continuamente.

*DESCRIPCIÓN DE PUESTO.*

TITULO DEL PUESTO: Secretaria Asistente.

AL QUE REPORTA: Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

DIRECCIÓN: no hay.

DEPARTAMENTO: Recursos Humanos.

PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:

Ninguno.

*PRINCIPALES RESPONSABILIDADES.*

- *Asiste secretarialmente tanto al jefe de Recursos Humanos como al encargado de nóminas.*
- *Concerta las citas para entrevistas y realización de exámenes a aspirantes.*
- *Aplica los exámenes técnicos y en algunos casos también los psicológicos.*
- *Ayuda en la elaboración del periódico mural, con ideas y aportaciones, así como en la parte manual del mismo.*
- *Se encarga del reloj checador.*
- *Tiene a su cargo el archivo del departamento.*
- *Organiza la agenda del jefe de Recursos Humanos.*

*REQUISITOS DEL PUESTO.*

NIVEL ESCOLAR REQUERIDO POR EL PUESTO: estudiante o pasante.

CARRERA O ESPECIALIDAD: carrera secretarial o estudiante de las carreras de: Pedagogía, Administración o Relaciones Industriales

AÑOS DE EXPERIENCIA DESPUÉS DE LOS ESTUDIOS: no necesario.

AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL ÁREA: deseable 1 año.

ÁREA(S) DE EXPERIENCIA: no se requiere.

CONOCIMIENTOS O HABILIDADES ESPECIFICAS PARA EL PUESTO: manejo de computadora personal.

IDIOMAS: inglés recomendable (70%); no necesario.

**RELACIONES EXTERNAS**

¿Con quién? Con representantes de grupos de intercambio; con instituciones bancarias y con aspirantes en general.

Objetivo Central de la Relación: enlazar al jefe del Departamento de Recursos Humanos y al encargado de nóminas con el exterior..

Frecuencia: continuamente.

**RELACIONES INTERNAS**

¿Con quién? Con todo el personal.

Objetivo Central de la Relación: enlazar a los empleados con el jefe de Recursos Humanos y con el encargado de nóminas.

Frecuencia: continuamente.

Como ya se mencionó en párrafos anteriores la propuesta que se hace para la estructuración de un Departamento de Recursos Humanos en una pequeña empresa es tomando en cuenta la difícil situación económica por la que atraviesa el país. Ya que esta situación se acentúa más en este tipo de empresas debido a la forma en que están constituidas.

Por lo tanto, se ha dividido la cantidad de labores a realizar por un Departamento de Recursos Humanos únicamente a través de los tres puestos descritos.

## CONCLUSIONES.

1. El proceso de perfeccionamiento de todo ser humano sólo se puede llevar a cabo a través de la educación y este proceso es continuo a lo largo de la vida del ser humano. Incluso el ser humano debe crear conciencia de que debe prepararse para el viaje final.
2. Partiendo de la base de que el trabajo es connatural al hombre, éste es un medio de perfeccionamiento también. Por lo tanto las empresas a través de sus dirigentes deben preocuparse no sólo por obtener ganancias, sino responder a un reclamo social y preocuparse también por el proceso de mejora de sus integrantes.
3. En medida que una empresa considere que lo más valioso con lo que cuenta es su personal (factor humano) mejor será su funcionamiento y mayores utilidades obtendrá.
4. Es un hecho que la "administración" nace como tal con las primeras y muy primitivas organizaciones humanas. Sin embargo una empresa no se puede administrar como se "administra" una familia.
5. Uno de los grandes cánceres que viven las pequeñas empresas es que no "invierten" en la selección, contratación y permanencia de su personal, considerando erróneamente que hacerlo es un gasto.
6. En una pequeña empresa su dueño o dirigente, gasta muchas horas hombre pensando en que forma o a través de que medios puede lograr que sus empleados hagan más, pero con el mínimo de retribución.

7. En la mayoría de las pequeñas empresas se considera innecesario contar con un Departamento de Recursos Humanos y menos aun se puede considerar la posibilidad de que al frente de éste, este un pedagogo.
8. Considerando las características que ya se han mencionado de una pequeña empresa, se pone de manifiesto que para el pedagogo representa todo un reto trabajar en una. Ya que esto le da la oportunidad de incursionar en todas las áreas que conforman un Departamento de Recursos Humanos; representa la gran oportunidad de adquirir experiencia muy valiosa que los posibilita a acceder posteriormente, después de un tiempo razonable, a una gran empresa u organización, ya como experto en un área específica. Lo anterior no significa que el pedagogo no pueda hacer carrera en una pequeña empresa, ya que al hacerlo a través de la experiencia y del adquirir mayor preparación en algún área específica puede contribuir a la mejora de ésta mediante la creación, incluso, de áreas no consideradas generalmente en una organización de este tipo, como pueden ser las áreas de: atención a clientes, mercadotecnia o publicidad.
9. A lo largo de este trabajo se concluye que la Pedagogía está presente en el campo laboral. Por lo tanto se podría hablar de una Pedagogía Empresarial.
10. Muy probablemente en un futuro no lejano se podrá hablar de la Pedagogía Empresarial como una especialidad más del pedagogo.

**BIBLIOGRAFÍA BÁSICA.**

1. ADIORNE, George S., Administración de Personal por Objetivos, México., Ed. Diana., 1978., 508 p.
2. ALBERT, K Kenneth J., Manual del Administrador de Empresas, México., Ed. Mc Graw Hill., Volumen II., 1986., 104 p.
3. ALLEN, Louis., Iniciar y Hacer Prosperar la Pequeña Empresa, Pamplona., Ed. Universidad de Navarra., 1977., 189 p.
4. ARMSTRONG, Michael., Gerencia de los Recursos Humanos, Bogotá., Ed. Legia., 1990., 538 p.
5. ARIAS GALICIA, Fernando., Administración de Recursos Humanos, México., Ed. Trillas., 1979., 525 p.
6. CHATEAU, Jean., Los Grandes Pedagogos, México., Ed. Fondo de Cultura Económica., 1985., 340 p.
7. COROMINAS, F., Educar Hoy, México., Ed. Editora de Revistas., 1989., 211 p.
8. FRANKL, Viktor., Psicoanálisis y Existencialismo, México., Ed. Fondo de Cultura Económica., 1987., 359 p.
9. GARCÍA HOZ, Víctor., Principios de Pedagogía Sistemática, Madrid., Ed. Rialp., 1987., 694 p.
10. GARCÍA HOZ, Víctor., et.al., El Concepto de Persona, Madrid., Ed. Rialp., 1989., 293 p.



11. GONZÁLEZ PÁRAMO., José M., La Empresa y la Política Social, Madrid., Ed. Rialp., 1966., 170 p.
12. HERNÁNDEZ R., Sergio., Administración de Personal, México., Ed. Iberoamericana., 1986., 344 p.
13. LLANO, Carlos., et.al., La Vertiente Humana del Trabajo en la Empresa, Madrid., Ed. Rialp., 1990., 143 p.

**BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA.**

14. GÓMEZ PÉREZ, Rafael., Ética Empresarial., Madrid., Ed. Rialp., 1990., 166 p.
15. GUZMÁN VALDIVIA, Isaac., La Sociología de la Empresa., México., Ed. Jus., 1995., 244 p.
16. GUZMÁN VALDIVIA, Isaac., Problemas de la Administración de Empresas., México., Ed. Limusa., 1984., 96 p.
17. JAEGER, W., Paideia., México., Ed. Fondo de Cultura Económica., 1987., 1151 p.
18. HAMPTON, David R., Administración., México., Ed. Mc Graw Hill., 1989., 791 p.
19. KOONTZ, O' Donnell., Curso de Administración Moderna., México., Ed. Mc Graw Hill., 1979., 914 p.
20. Mc GREGOR, Douglas., El Aspecto Humano de las Empresas., México., Ed. Diana., 1969., 350 p.
21. PLIEGO BALLESTEROS, María., Valores y Autoeducación., México., Ed. Editora de Revistas., 1979., 116 p.
22. REYES PONCE, Agustín., Administración de Empresas., México., Ed. Limusa., Primera y segunda parte., 1985., 392 p.
23. ROBBINS, Stephen P., Administración Teoría y Práctica., México., Ed. Prentice-Hall Hispanoamérica., 560 p.

24. ROBINSON, Edward J., Comunicación y Relaciones Públicas, México, Ed. C.E.C.S.A., 1978., 666 p.
25. ROCK, Milton., Manual de Administración de Sueldos y Salarios, México, Ed. Mc Graw Hill., 1989., 247 p.
26. SAINZ DE ROBLES, F. C., Diccionario Español de Sinónimos y Antónimos, México, Ed. Aguilar., 1990., 1148 p.
27. SANTILLANA., Diccionario de las Ciencias de la Educación, Madrid., Ed. Santillana., Tomos I y II., 1983., 1528 p.
28. SIKULA, Andrew F., Administración de Personal, México, Ed. Limusa., 1993., 311 p.
29. TERRY, George R., Principios de Administración, México, Ed. C.E.C.S.A., 1980., 699 p.
30. YODER, Dale., Manejo de Personal y Relaciones Industriales, México., Ed. C.E.C.S.A., 1983., 804 p.
31. WERTHER JR., William., et al., Administración de Personal y Recursos Humanos, México., Ed. Mc Graw Hill, 1987., 434 p.