

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

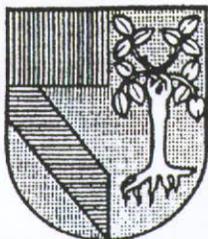
"EL PEDAGOGO COMO PROMOTOR DEL DESARROLLO  
INTEGRAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA"

GRACIELA GÓMEZ MINAKATA

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en  
Pedagogía con reconocimiento de Validez  
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,  
según acuerdo número 871123 con fecha 18-III-87.

Zapopan, Jal., Septiembre de 1996

CLASIF: \_\_\_\_\_  
ADQUIS: 50206  
FECHA: 30/09/03  
DONATIVO DE \_\_\_\_\_  
\$ \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

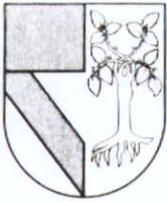
GUADALAJARA

“EL PEDAGOGO COMO PROMOTOR DEL DESARROLLO  
INTEGRAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA”

GRACIELA GÓMEZ MINAKATA

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en  
Pedagogía con reconocimiento de Validez  
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,  
según acuerdo número 871125 con fecha 18-III-87.

Zapopan, Jal., Septiembre de 1996



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

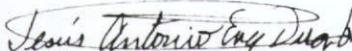
SEDE GUADALAJARA

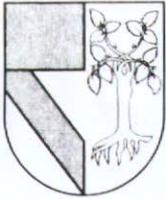
## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

**SRITA. GRACIELA GÓMEZ MINAKATA**  
**Presente.**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa Tesis titulado "EL PEDAGOGO COMO PROMOTOR DEL DESARROLLO INTEGRAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA" presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar ocho ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente.

  
LIC. JESÚS ANTONIO ENG. DUARTE  
EL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

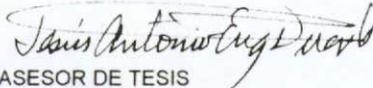
SEPTIEMBRE, 1996.

**Lic. Jesús Antonio Eng Duarte**  
**Presidente de la Comisión de**  
**Exámenes Profesionales**  
**Universidad Panamericana, Guadalajara**  
**P r e s e n t e**

El que suscribe **Lic. Jesús Antonio Eng Durte** hace constar que la tesis "**EL PEDAGOGO COMO PROMOTOR DEL DESARROLLO INTEGRAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA**", presentada por la señorita **GRACIELA GÓMEZ MINAKATA** para optar por el título de Licenciado en Pedagogía, ha sido concluida en esta fecha, por lo que se presenta a usted para su debida revisión ante la Comisión de Exámenes Profesionales.

Agradeciendo la deferencia de la Escuela a su cargo para la asesoría de la investigación realizada, quedo a sus órdenes.

Atentamente .

  
ASESOR DE TESIS

## **“ÍNDICE”**

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: " LA PERSONA"	5
I.1 .- Concepto	6
I.2 .- Naturaleza	8
I.2.1.- Las Facultades Espirituales Del Hombre	9
I.2.2.- Libertad y Responsabilidad	14
I.3 .- Dignidad de la persona humana	15
I.4 .- Finalidad del hombre	17
I.5 .- Otras concepciones sobre el hombre	18
CAPÍTULO II: "TRABAJO Y DESARROLLO INTEGRAL"	21
II.1.- Concepto de desarrollo integral	22
II.2.- Trabajo y Desarrollo humano	30
II.2.1.- Concepto y Naturaleza del Trabajo	31
II.2.2.- Trabajo y Desarrollo integral	35
II.3.- Trabajo y Educación	36

II.3.1.- Requisitos Previos	37
II.3.2.- Formación de Conocimientos, Habilidades y Actitudes.	38
II.4.- El Trabajo y sus Riesgos	42
CAPÍTULO III: "LA PEDAGOGÍA EMPRESARIAL"	46
III.1.- Introducción	47
III.2.- Concepto de Empresa	48
III.2.1.- Fines de la Empresa	49
III.2.2.- Elementos esenciales de la empresa	50
III.2.3.- Elementos estructurales de la empresa	51
III.2.4.- Cultura Empresarial	53
III.2.5.- Empresa Humana	60
III.3.- Concepto de Pedagogía	63
III.3.1.- Fines de la pedagogía	65
III.3.2.- Herramientas o métodos de la pedagogía	66
III.4.- Conceptos de pedagogía empresarial	70
III.4.1.- Principios pedagógicos para la formación en la empresa	73
III.4.2.- Personas a las cuales se aplica el desarrollo integral	75
III.5.- El Empresario	78

III.6.- El Pedagogo	81
III.6.1.- Perfil del pedagogo	85
III.6.2.- Campos del pedagogo en la empresa	91
III.6.3.- Principios éticos del formador	100
III.7.- Beneficios del desarrollo integral	100
CAPÍTULO IV: "RAZONES PRÁCTICAS QUE DEDUCEN LA NECESIDAD DEL PEDAGOGO EN LA EMPRESA	103
IV.1.- El Pedagogo debe ser promotor del desarrollo integral del personal de una empresa	104
IV.2.- Principal función del pedagogo como promotor del desarrollo integral del personal de una empresa	109
IV.3.- Algunos procedimientos que debería realizar el pedagogo como promotor del desarrollo integral de una empresa	118
CONCLUSIONES.	123
BIBLIOGRAFÍA.	126

## **“INTRODUCCIÓN”**

No podemos perder de vista que toda empresa persigue cuatro objetivos generales:

- 1) Generar valor económico agregado.
- 2) Satisfacer una necesidad, a través de un bien o servicio.
- 3) Permanencia.
- 4) Generar valor humano agregado.

Tomando en cuenta que un objetivo de la empresa es fomentar la satisfacción y desarrollo del personal, y que el ser humano es indispensable para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos, es importante no perder de vista que el hombre es una unidad de materia y espíritu, es un ser dotado de inteligencia y voluntad que para desarrollarse no sólo necesita de cosas materiales, sino que requiere de ayuda para conocerse y perfeccionarse lo cual es el objetivo primordial del desarrollo integral de los trabajadores, que al fomentarse producirá como consecuencia una mejora significativa de la persona que repercutirá al bien de la empresa en:

- Calidad en el Trabajo.
- Ambiente de la empresa, familiar y social.
- Permanencia de la empresa.
- Disminución de la rotación y arraigo a la empresa.
- Unidad de vida.
- Afán de superación personal.
- Satisfacción personal.
- Conscientización del respeto a la dignidad de la persona..

Nuestro país requiere de un cambio político, social, económico, cultural, que no se podrá dar sin la intervención de la educación, sobre todo de aquella que va encaminada al desarrollo integral de la persona. Es la empresa un lugar para suscitar este cambio.

La empresa -en donde el empleado pasa gran parte de su tiempo- es un campo en el cual no se conoce el papel del pedagogo como el profesionista adecuado para promover el desarrollo integral y la formación de las personas, ya que muchas veces se tiene desconocimiento o poca preocupación por el perfeccionamiento de los empleados poniendo en primer lugar el generar valor económico agregado olvidando que lo más importante es la persona, que tiene una dignidad y por tanto nunca puede ser utilizada como medio.

De aquí surgió la idea de esta investigación teniendo como objetivo lograr que se conozca la importancia que tiene el papel del pedagogo en la empresa como agente de procesos de mejora continua y del desarrollo integral de los empleado aclarando que cuenta con las herramientas y el perfil adecuado para realizarlo.

En cuanto al método utilizado en la realización de esta investigación de tesis se empleó el documental, y este trabajo ha sido dividido en cuatro partes:

El primer capítulo trata acerca de la persona -ya que ésta es la que realiza el trabajo en la empresa y a la cual se le debe desarrollar-, con el objeto de aclarar su superioridad y dignidad para descubrir la importancia que tiene el ayudarle a desarrollarse en su totalidad para ir logrando la perfección.

En el segundo capítulo se pretende dar una definición clara de lo que se entiende por desarrollo integral y como éste se puede lograr a través del trabajo de la persona, que es un medio para adquirir conocimientos, habilidades y actitudes por tanto conduce a aprendizajes significativos que hacen crecer como persona. Una vez aclarada la importancia del desarrollo de la persona y de su posible perfeccionamiento dentro del área laboral, pasamos al tercer capítulo, en el cual se habla de pedagogía empresarial, - término relativamente nuevo-, dando una visión global de lo que es el papel del pedagogo en la empresa, para llegar a definir lo que se entiende en este trabajo de tesis como pedagogía empresarial.

En el cuarto capítulo se justifica a través de tres afirmaciones la teoría anteriormente analizada, concretando el papel del pedagogo como promotor del desarrollo integral, pretendiendo aclarar que la empresa es realmente un espacio educativo donde puede intervenir el pedagogo ya que es el lugar en donde la persona realiza su trabajo.

## **CAPÍTULO I**

### **“LA PERSONA”**

## I.1. CONCEPTO.-

La presente investigación busca probar la capacidad del pedagogo como promotor del desarrollo integral de la persona dentro de la empresa. Por tanto, será necesario antes de entrar en materia, dar un concepto verdadero de lo que significa "persona", a modo de tenerlo claro como punto de referencia al momento de proponer los planes necesarios para su perfeccionamiento.

El vocablo persona proviene del latín "personae" que equivale al griego "prósopon", término con el que se denominaba a las máscaras que ocultaban el rostro durante las comedias y tragedias que se representaban en la antigüedad; finalmente se utilizó este término para significar un personaje revestido de dignidad.<sup>1</sup> Esto nos hace ver que desde tiempos remotos había cierta identificación entre persona y dignidad o personaje revestido de superioridad.

Una de las definiciones clásicas de persona es la de Boecio -s. V d C:- que la define como sustancia individual de naturaleza racional".<sup>2</sup> Esto es, una sustancia que se individúa gracias a la materia y es, por tanto, singular; pero posee al mismo tiempo un principio de vida - alma- que le da la racionalidad y le proporciona facultades superiores de orden espiritual por las cuales es capaz de pensar, reflexionar, decidir, amar, modificar lo establecido, etc. La individualidad le lleva a disponer libremente de sí y de sus actos, a tener sus características propias, ser sujeto de emociones, pasiones, hábitos, siempre distintas con respecto a las de los demás.

S. Tomás adopta la definición de Boecio, haciendo énfasis en la subsistencia como la razón más propia y fundamental, constitutiva de la sustancia como tal. La persona significa un ser

---

<sup>1</sup> Gran Enciclopedia Rialp GER, Tomo 18, P. 346.

<sup>2</sup> Cfr. PACHECO ESCOBEDO, Alberto "La Persona en el Derecho Mexicano", P.16.

subsistente distinto en la naturaleza intelectual y constituye por esto un "unum" aparte, es decir, que la persona es incomunicable.

Entre los demás seres, la persona es el más perfecto, tanto por el estatuto ontológico que posee -la subsistencia- como por lo que se refiere a su naturaleza intelectual. Esto lleva a decir a Santo Tomás de Aquino que "La persona significa una cierta naturaleza con un cierto modo de existir. Pero la naturaleza que la persona incluye en su significación es de todas las naturalezas la más digna, a saber, la naturaleza intelectual según su género. Igualmente también el modo de existir que posee la persona es el más digno, a saber, que algo sea existente por sí".<sup>3</sup> Es así la inteligencia el contenido de la dignidad y subsistencia de la persona.

Por otra parte, se define al hombre desde la perspectiva de Aristóteles: "animal racional"<sup>4</sup> es decir como ser viviente compuesto de materia y alma espiritual, donde el alma se une a la materia como su forma por sí y esencialmente de manera que alma y cuerpo constituyen un solo ser individual, subsistente y con características de racionalidad, nos es perfectamente lícito identificar el término "hombre" con el de "persona". Todo hombre es así una persona, aunque no toda persona es necesariamente un hombre, dado que existen otras naturalezas subsistentes racionales de orden distinto al humano por carecer de materia, como es el caso de la naturaleza divina, de la cual no es ahora nuestra intención ocuparnos.

Finalmente y de modo general, en un lenguaje jurídico se llama persona a todo ser capaz de derechos y obligaciones, o, de devenir sujeto activo o pasivo de relaciones jurídicas.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> M. DE LA TORRE, José, "Compendio de Filosofía", P. 258.

<sup>4</sup> Idem

<sup>5</sup> Gran Enciclopedia Rialp GER, Tomo 18, P. 353.

## 1.2. NATURALEZA.-

Como ya se mencionó anteriormente el hombre tiene una naturaleza racional, un orden en sí mismo esencial y universal que corresponde a todos los de igual naturaleza y que les rige por el hecho de ser hombres, que provoca que su actividad sea esencialmente distinta a la actuación de los animales ya que estos conocen su mundo únicamente a través de los sentidos, por instintos y el hombre cuenta con unas facultades espirituales que lo hacen tener un grado de vida superior y más perfecto, estas facultades son la inteligencia y la voluntad como ya se explicará más adelante.

El hombre contiene en sí mismo de manera más perfecta todas las perfecciones de los cuerpos materiales, plantas y animales, por eso se dice que su naturaleza es superior, de aquí se desprende que las criaturas que están por debajo del hombre son para su servicio y él puede poseerlas y utilizarlas, dominarlas, pero sin desconocer las leyes inscritas en todo lo natural para proveer del debido respeto a las realidades.

El ser personal del hombre es dialógico, esto es, logra su plenitud a través del diálogo con otros hombres -sociabilidad-. A través de las relaciones hombre-hombre logra su autorrealización ya que desarrolla las perfecciones que son poseídas por otros, este es el caso de la cultura, a la que todos accedemos como acervo de perfeccionamiento y que no es más que la acumulación de todo lo que otros hombres han sido capaces de descubrir, crear, hacer, pensar, en definitiva, transmitir de la fuente de su propia perfección. Es así que el hombre está como inserto en dos tipos de comunidades:

- 1) Básicas o necesarias: que son la familia y la sociedad civil .

2) Artificiales: que surgen por la unión de voluntades entre varios hombres para un fin común previamente acordado.<sup>6</sup>

Un rasgo fundamental en el hombre es su capacidad como transformador de la naturaleza. Busca de continuo adaptarla a sí mismo, modificarla, aprovecharla y esto lo logra a través del trabajo. Es este el modo en como se comunica de manera inteligente con las cosas, con el mundo, es así como produce elementos de intercambio que favorecen la supervivencia propia y ajena. El trabajo tiene el efecto, entre otras cosas, de hacer posible la vida del hombre, de ahí que sea un atributo de la naturaleza humana: el hombre y el trabajo son algo inseparable.

Finalmente, es el hombre un ser histórico. Por ser finito, tiene un inicio y un fin en el tiempo, sin embargo, de alguna manera permanece en él; lo trasciende, debido a la inmortalidad de su espíritu.

### 1.2.1. LAS FACULTADES ESPIRITUALES DEL HOMBRE.-

Hasta aquí se ha estado manejando el término "racionalidad" para referirse a la característica esencial del hombre como persona. Se pasará ahora a explicar brevemente en qué consiste esa racionalidad.

La racionalidad humana presenta dos elementos constitutivos a saber: la inteligencia y la voluntad. Son ambas, capacidades que se actualizan de continuo mediante los actos propiamente

---

<sup>6</sup> MILLÁN PUELLES, Antonio, "Persona humana y justicia social", P. 106.

humanos. Aunque distintas esencialmente, se complementan y acompañan en cada acción y no hay prioridad alguna en cuanto a su importancia.

### **A) La inteligencia o entendimiento.**

"Inteligencia" procede del latín 'intus-legere' que significa 'leer dentro de las cosas' <sup>7</sup> por tanto se puede considerar como una facultad espiritual - no material- del hombre por medio de la cual se tiene acceso al conocimiento de la realidad .

La psicología experimental define la inteligencia como "la capacidad de adaptación del ser vivo, utilizando los medios que tiene alrededor para realizar sus fines, ya sean instintivos o libremente queridos e integrándose así de un modo activo, en el medio en que vive" <sup>8</sup>.

Debido a que la psicología afirma que lo fundamental de la inteligencia radica en las rigurosos métodos experimentales llamados métodos psicométricos como son los tests, cuestionarios, etc., con el fin de cuantificar la inteligencia. Estas pruebas aunque se acercan bastante a la realidad, no la determinan, ya que la inteligencia es una facultad humana que, a pesar de tener una base orgánica, no deja de ser inmaterial estando además condicionada por factores psico-fisiológicos, sociales, emotivos y educativos.

Santo Tomás define la inteligencia como "capacidad de aprehender la razón de ser y con ella todos los seres en cuanto que son". <sup>9</sup> El principal objeto de la inteligencia es la verdad considerada como la adecuación de la inteligencia a la realidad, esto significa que el concepto que

---

<sup>7</sup> ORTIZ DE LANDÁZURI, Carlos, Et. al "Filosofía", P.116.

<sup>8</sup> Ibidem P.108.

<sup>9</sup> M. DE LA TORRE, José, "Compendio de Filosofía.", P. 501.

se da en la mente debe coincidir con la realidad para que, como consecuencia, se dé la verdad, por ejemplo: no se puede afirmar que el perro es gato por que no se estaría adecuando el concepto de perro a la realidad, ahí no habría verdad sino falsedad o error (no podemos olvidar que la verdad es una y es objetiva y el error es múltiple )

La inteligencia es la facultad que se encarga de elaborar conceptos e ideas y por ello, el proceso de conocimiento empieza con la realidad sensible, - no puedo conocer algo que no ingresa por los sentidos - esto lo podemos comprobar con el siguiente ejemplo: un sordo no puede conocer lo que es el ruido, un ciego no tiene idea de lo que es el color azul del cielo etc. Los sentidos externos conocen imágenes singulares y concretas, que luego pasan a los sentidos internos hasta llegar a la inteligencia que conoce ideas universales ( se predica de muchos) y abstractas (al ser algo separado de lo singular no puede existir en la realidad sensible).

Para que el conocimiento sea posible, la inteligencia sigue tres pasos en el proceso lógico:

- *Simple aprehensión*: esta es la primera operación de la mente, a través de la cual captamos o elaboramos la idea o concepto, que son las representaciones intelectuales de las cosas, aquello que se predica de los objetos singulares y concretos.

- *Juicio*: es la operación de la mente por la cual la inteligencia compone o divide conceptos con el fin de acercarnos más en la realidad ya que en ésta se dan unidos, y de juzgar sobre su verdad o falsedad. El término de la operación de juzgar es que la inteligencia capta la verdad del ser, es decir su correspondencia con la realidad.

- *Raciocinio*: que se refiere a la composición de juicios para formar un nuevo juicio y descubrir nuevas verdades, es decir la inteligencia va de lo conocido a lo desconocido.<sup>10</sup>

La inteligencia transmite los sentimientos, emociones, conceptos, juicios y razonamientos formulados a través del habla. Las palabras son los signos de los conceptos y estos a su vez son signos de las cosas, la función del lenguaje por tanto es la comunicación. La consecuencia de todo este proceso es el paso de lo desconocido a lo conocido, es decir, la aprehensión de la realidad.

Una característica de la inteligencia es la capacidad de volver sobre lo aprehendido, es decir, la capacidad de reflexión por la cual, no sólo se da cuenta de que posee el producto final del conocimiento -que es la realidad-, sino que hace posible que se de cuenta del proceso gracias al cual lo posee, es decir, que siente, percibe, abstrae, reflexiona. Así, el hombre distingue entre el objeto conocido y la imagen por la que conoce ese objeto, distingue la realidad de la apariencia, sobre su propio acto de conocer; conoce la realidad y se separa de ella superando con esto el nivel animal.

## **B) La voluntad:**

Después de haber visto que hay una facultad que conoce, se deduce como consecuencia necesaria que debe haber otra facultad también espiritual que lleve al hombre a decidir sobre lo conocido. Esta facultad que tiene como objeto la capacidad de elección es la voluntad. Si la inteligencia es la que nos permite conocer la realidad, la verdad, es decir aquello que conviene a la persona -porque la verdad es lo único que conviene al hombre- la voluntad es la que tiene la capacidad de optar por aquello bueno que la inteligencia le ha propuesto.

---

<sup>10</sup> Cfr. ORTIZ DE LANDÁZURI, Carlos, Op. Cit., Pp. 119-122.

La voluntad se define como la facultad espiritual por la cual el hombre elige el bien que le presenta la inteligencia.<sup>11</sup>

El objeto específico de la voluntad es el bien en general, que es siempre lo primero en la intención -aunque sea de manera inconsciente- de ahí que la voluntad no puede querer el mal en sí mismo ya que iría contra su propia naturaleza. Puesto que el hombre tiene una tendencia natural hacia el bien, cuando la voluntad aparentemente elige algo malo, lo hace por aquello que ve de bueno en lo que elige, por ejemplo: cuando una persona asalta a otra para obtener de ella dinero, el motivo que mueve a actuar al asaltante es el bien del dinero y no directamente el mal de la víctima, aunque indirectamente lo esté ocasionando.

La voluntad tiene un papel activo en la dirección de las tendencias animales o instintivas. El instinto en el caso del hombre, no es un fin en sí mismo, como puede serlo en los animales, sino que se dirige y se ordena a los fines que señala la voluntad. Así por ejemplo, en el hombre el instinto sexual sabe captar el bien que puede satisfacer su tendencia, pero con facilidad puede desorientarse sobre el auténtico fin de esta tendencia si no es gobernado por la inteligencia y dominado por la voluntad, en este caso, sólo la voluntad, ayudada por la inteligencia descubre que la realización del instinto sexual debe dirigirse hacia la procreación. En consecuencia, decimos que cuando los instintos funcionan sin un control voluntario e inteligente -inadecuado con su realidad de ser hombre- no consiguen el bien de la persona y derivan hacia fines que la degradan pudiendo dejarla en un nivel meramente animal<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> M. DE TORRE, José, Op.Cit., P.507.

<sup>12</sup> Cfr. ORTIZ DE LANDÁZURI, Carlos, Op. Cit., P. 146.

Resultará útil añadir que la voluntad educada para regular al instinto hace que el hombre sea capaz de terminar lo que comienza y así tener fuerzas para no dejarse llevar por la tendencia a la pereza, comodidad y el placer, resistirá a las tentaciones, no desanimarse ante los obstáculos o preocupaciones.

Por último, dado que el hombre tiene capacidad para conocer y para decidir el bien que la inteligencia le presenta, resulta que su elección no es mero impulso o tendencia sino elección libre y por lo tanto responsable.

## 1.2.2. LIBERTAD Y RESPONSABILIDAD.-

Santo Tomás define la libertad como "propiedad de la voluntad humana por la cual el hombre se determina a sí mismo en sus actos hacia el fin".<sup>13</sup>

La libertad no es el poder hacer lo que cada uno quiera, sino esa determinación hacia el fin que, como hemos visto, deberá coincidir con la verdad. Al hombre se le ocurren cosas que quisiera hacer pero no puede porque es limitado y, así, no corresponden a su realidad. Por ejemplo, el deseo de volar sin valerse de ningún medio artificial no corresponde a su naturaleza y por tanto, aunque libre, no puede elegir ejecutar esta acción porque está limitado a permanecer en tierra: si volara no sería hombre. Por lo tanto, siendo la libertad un constitutivo del ser humano que puede ir creciendo, es siempre finita.

---

<sup>13</sup> Ibidem., P.155.

Lo anterior no niega que la persona sea libre ya que puede elegir en cuanto que no todo le es dado necesariamente; hay un ámbito de acciones que dependen de su libre decisión, por el cual si quiere, es capaz de autodeterminarse.

La libertad capacita al hombre para obrar por deber y no sólo por instinto, porque es persona y no simplemente animal. Un acto es propiamente libre cuando surge del criterio y de la decisión personal. De hecho, nadie puede quitar a la persona su libertad interior, cada quien puede pensar y decidir lo que quiera aunque muchas veces se puede llegar a coartar la libertad exterior por cometer algún delito, coacción física etc.

El hombre por ser libre y por tanto capaz de elegir y dirigirse a sí mismo tiene una libertad responsable y por lo tanto tiene que responder ante esas elecciones: es responsable de todos sus actos, a menos que haya mediado una fuerza externa imposible de superar y que le haya obligado a ejecutar alguna acción no deseada. Toda elección libre realizada con pleno conocimiento y consentimiento o aceptación conlleva un compromiso al cual se tiene que responder, por eso un trabajador que acepta o elige un trabajo al firmar su contrato se sujeta a cumplir con las obligaciones que están marcadas y a realizar bien su trabajo: como resultado de su decisión adquirió un compromiso y debe responder ante él y ante la empresa.

### 1.3. DIGNIDAD DE LA PERSONA HUMANA.-

A la superioridad del ser humano sobre las cosas del mundo -por el hecho de estar dotado como ya vimos, de inteligencia y voluntad- se le llama dignidad de la persona humana. Esta dignidad trae consigo derechos y obligaciones, naturales, inalienables y superiores a cualquier

organización humana -el hombre es anterior a la sociedad que integra-. Así podemos ver que el hombre tiene, entre otros, los siguientes derechos fundamentales :

- El respeto a la vida.
- Elegir un estado de vida, ya sea soltero casado etc.
- Tener una vivienda digna y adecuada a sus circunstancias.
- El respeto a la libertad de educación, de pensamiento, de expresión
- Elegir un trabajo u ocupación como medio para obtener retribución adecuada y justa, que le permita satisfacer sus necesidades
- Propiedad privada.
- Derecho de asociación para formar empresas, clubes, grupos de intelectuales etc.
- Ser considerado como persona y no como instrumento que únicamente produce.
- Legítima defensa...etc.

También obligaciones como:

- Dar a cada uno lo que le corresponde.
- Ayudar al bien común, cumpliendo rectamente con su deber de ciudadano
- Ser solidario.
- Contribuir a la paz y al orden público.
- Obedecer las leyes justas...etc.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Cfr. MILLÁN PUELLES, "Persona humana y justicia social", P. 106.

#### 1.4. FINALIDAD DEL HOMBRE.-

Nunca se realiza desde el principio un hombre perfecto; se sabe que el hombre está sujeto a un proceso de cambio, mejora y crecimiento, en el que debe desarrollarse la parte material y espiritual, debido a que tiende a la autosuperación. Por eso asiste a la escuela, se requieren de unos padres que lo van educando, etc.

Siendo el mundo limitado en cuanto que no se le abarca todo y se entiende sólo bajo aspectos parciales, el hombre tiende siempre a ir más allá y a saber más. Además es capaz de hacerse nuevas preguntas, de abrirse nuevos horizontes, plantearse nuevos proyectos, en definitiva, hay en él un movimiento y un deseo de trascendencia, por lo que se puede decir que un primer fin al que tiende, que es la perfección.

"Perfección viene del latín per-ficere que significa hacer algo más completo."<sup>15</sup> De manera natural, el hombre tiende a modificar el ambiente que lo rodea y esto lo logra a través del trabajo. La actividad que perfecciona al hombre más directamente es precisamente el trabajo, porque lo hace no sólo transformar su medio y adaptarlo a sus necesidades, sino también le ayuda a crecer como persona, a conocerse a sí mismo, descubrir sus capacidades y habilidades, provoca la búsqueda de nuevas soluciones e iniciativas para ponerlas en práctica, mejorando él mismo a través de lo que realiza y ayudando a la mejora de los demás. La persona busca así un trabajo con el cual logra satisfacer directa o indirectamente sus metas personales y le hacer ser útil.

El término de este proceso de perfeccionamiento del hombre es la muerte "en cuanto que es el término de todas las posibilidades de autotranscendencia personal y de colaboración en unas

---

<sup>15</sup> M. DE LA TORRE, José, "Compendio de Filosofía.", P.315.

metas sociales de interés supraindividual" <sup>16</sup>. Sin embargo, no es el fin primordial la perfección que concluye con la muerte corporal. Teniendo en su composición un alma espiritual inmortal que busca en todas sus acciones intelectivas y volitivas la verdad y la felicidad, podemos decir que: "el hombre tiene un destino sobrenatural y una inmortalidad más allá de las condiciones de esta vida por lo que está llamado a conocer y poseer a Dios, que es el fin último, que da sentido a la vida humana" <sup>17</sup> y que realmente realiza la perfección y felicidad que el hombre busca.

## 1.5. OTRAS CONCEPCIONES SOBRE EL HOMBRE.-

Una concepción errónea sobre el hombre puede llevar a actuaciones equivocadas con graves riesgos no solo para el individuo como tal sino también para la sociedad en la que vive y se desarrolla. Revisaremos algunas de estas posturas.

Kant lo define como "fin en sí, como un para sí" <sup>18</sup>, afirma que la persona es fin en sí misma" se da las leyes sin necesidad de ningún otro ser, por tanto lo considera autónomo. Esta afirmación es errónea ya que no se considera al hombre como un ser con fines fuera de sí, cae en la intrascendencia y prácticamente en la incapacidad de perfección.

Erick From, psicoanalista judío, ante el impacto de la sociedad de consumo americana llegó a definir al hombre como un ser producto de la historia, afirmando que la naturaleza del hombre, sus pasiones y angustias son producto cultural. Esto lo llevó a caer en el ambientalismo, - que necesariamente es un determinismo- donde se afirma que el hombre está determinado por el

---

<sup>16</sup> ORTIZ DE LANDÁZURI, Carlos, "Filosofía", P.539.

<sup>17</sup> Ibidem, P.543.

<sup>18</sup> PACHECO, Alberto, "La Persona en el Derecho Civil Mexicano", P.17.

ambiente. Aquí es necesario aclarar que el hombre si tiene una gran influencia del ambiente, por ejemplo algunas costumbres, modales, la forma de hablar etc.; es verdad que existen múltiples y variadas influencias en la formación y desarrollo de la persona, como la educación, la familia, la personalidad, la manera de ser etc. sin embargo no es lo mismo influir una conducta -modificar- que determinarla -cambiar- totalmente como si se negara la libertad y autonomía personal.

En el marxismo la persona se reduce a ser únicamente lo que la mayoría le permite ser o lo que los demás quieren que sea, nos conduce a un reduccionismo materialista que sólo considera al hombre como materia; se desprende como consecuencia la preocupación excesiva por la productividad y eficiencia sin importar demasiado los intereses y necesidades de desarrollo personal. No se respetan derechos y el hombre está únicamente al servicio del Estado, ya que es la sociedad más importante que el individuo.

Muchas otras son las posturas erróneas, sin embargo a efectos del presente trabajo, no se profundizará más y será el concepto de persona aristotélico-tomista el que se manejará en adelante.

Partiendo de que la persona es un ser compuesto de alma y cuerpo con una naturaleza racional capaz de fijarse metas, luchar por alcanzarlas, de pensar, decidir y no simplemente dejarse llevar por el instinto - sujeto de derechos y obligaciones- y por consecuencia necesita atender y desarrollar tanto la parte material, de aquí se desprende la necesidad de recibir un sueldo adecuado para satisfacer las necesidades de alimentación vestido, seguridad etc. como la espiritual es decir el desarrollo de su inteligencia, la capacidad de decisión, su afán de perfección etc.

Esto se comprueba ya que a lo largo del tiempo se reafirma que el hombre no sólo requiere de medios materiales para perfeccionarse y ser feliz - los necesita pero no es lo único- sino que tiende a buscar de manera natural cosas que le enriquezcan su espíritu como puede ser la cultura, el estudio, la religión, una ocupación que le satisfaga sus necesidades de obtener dinero pero también en el que pueda hacer crecer sus potencialidades y sentirse útil.

Es muy importante para el desarrollo de la tesis partir de esta base ya que si se toma como fundamento al hombre como un ser compuesto de materia y espíritu, con necesidades no sólo económicas será más fácil darnos cuenta y convencernos de la importancia que tiene el preocuparse por el desarrollo y perfección del personal y no caer en un reduccionismo materialista, como es el caso de la teoría de Marx o de Fromm, al ver a la persona únicamente como generadora de utilidades y por tanto sujeto de explotación como muchas veces se maneja en las empresas, que miden el valor de la persona sólo por lo que produce o por la utilidad que proporciona a esta.

## **CAPÍTULO II**

### **“TRABAJO Y DESARROLLO INTEGRAL”**

## 2.1. CONCEPTO DE DESARROLLO INTEGRAL.-

Una vez definido el concepto de persona, se revisará lo que se entiende por desarrollo integral, ya que es ésta la meta que se propone para el trabajo del pedagogo dentro de la empresa.

El término desarrollo integral puede considerarse como sinónimo de formación integral; implica al mismo tiempo el concepto de educación y abarca todas las facetas del ser humano, incluyendo la formación de valores. La palabra formación proviene de la palabra "formatio" que significa "acción y efecto de formar, figura, imagen", se traduce como criar, adiestrar y adquirir la persona un desarrollo físico y moral;<sup>19</sup> a veces se dice incluso que formación es casi sinónimo de perfectibilidad. Abarca educar, es decir, formar la voluntad y enseñar un adecuado uso de la libertad, desarrollar el querer ser (ordenado, sincero, etc.) y la ayuda a los demás; instruir, lo cual va más directamente a la inteligencia, a la búsqueda de la verdad como puede ser el aprendizaje en el uso de una máquina, estudiar una ciencia, profundizar en una cultura e idioma etc.; y adiestrar, que se refiere a lo material, a los sentidos, por ejemplo: practicar un deporte, ejercicio físico etc.<sup>20</sup>

En el diccionario pedagógico se define :

*"Desarrollo: Acción de desenrollar, se emplea principalmente para expresar el crecimiento de un ser viviente, de un grupo social, empresa etc."*<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Gran Enciclopedia Rialp GER, P.313 voz: Formación.

<sup>20</sup> Cfr. COROMINAS, Fernando, "Educar hoy", P.22.

<sup>21</sup> J. GARCÍA, Bosch, Et.al, "Diccionario de Pedagogía", Pp. 119-120.

"*Formación*: Es la acción de desarrollar, principalmente en los jóvenes, las virtualidades propiamente humanas como son la inteligencia, conciencia moral, sentido social etc." <sup>22</sup>

"*Educación*: es el medio para lograr la finalidad por la cual el hombre ha sido puesto en el mundo, preparar a sus miembros para la sociedad humana de modo que se integren fácilmente en ella y sean útiles, así como preparar al hombre para que lleve una vida verdaderamente digna que le proporcione la felicidad." <sup>23</sup>

Es en realidad la formación un proceso integrativo de la persona que implica una continuidad en la acción ejercida sobre el individuo que se forma. Pero tal continuidad no solamente involucra un esfuerzo permanente referido a un mismo sujeto sino que equivale también a un proceso que se propone el logro de un objetivo, que será en este caso el más ambicioso: la perfección del hombre en todas sus facetas.

El desarrollo integral procura que la persona posea una mezcla apropiada de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, salvaguardando la conexión jerárquica y subordinada de los distintos objetos del aprendizaje para respetar la misma unidad de la naturaleza humana. Deberá abarcar por tanto, la vida espiritual, familiar, de trabajo y relación con los demás en los siguientes aspectos:

#### ***a) Formación humana.-***

---

<sup>22</sup> *Ibidem*, P.207.

<sup>23</sup> *Ibidem*, Pp.143-144.

Para establecer hábitos orientados al bien, es necesario dirigir la energía de manera consciente hacia la repetición de actos buenos que generen la virtud. La formación humana se hace necesaria para facilitar a la inteligencia el camino a la verdad a través de la adquisición de hábitos, y para estimular la voluntad hacia la práctica de la lucha esforzada.

Adquirir cualidades que perfeccionen las potencias humanas, para que estas se puedan dirigir con prontitud, facilidad y agrado hacia su propio fin, lo cual le traerá como resultado la felicidad interior de actuar bien. Esta formación debe estar integrada principalmente por el desarrollo de la prudencia, justicia, fortaleza y templanza que nos conduce al buen uso de los bienes sensibles.

#### ***b) Formación doctrinal-religiosa.-***

La posibilidad de conocer y amar a Dios distingue al hombre de los animales, constituye la dimensión radical de la persona. No se puede abstraer al individuo de su dependencia con respecto a Dios sin provocar una disyunción indebida entre su fin natural y sobrenatural, y esto independientemente del credo que se practique. Ha de procurarse proporcionarle los medios que lo conducen a su fin último, lo cual producirá que la persona encuentre un sentido a su vida, y por tanto tendrá que actuar con unidad de vida, es decir, actuando como piensa.

#### ***c) Formación científica.-***

Cuando la inteligencia se desvincula de lo real, lo que importa no son ya las verdades captadas, sino la coherencia interna de los procesos cognoscitivos; queda el hombre entonces a merced de la psicología y la lógica que dominan totalmente la escena, por tanto, es necesario

promover el conocimiento cierto de las cosas, que mueva a la profundización e investigación ordenada, capacidad de análisis y de síntesis para poder alcanzar el fondo de la realidad que se maneja y evitar ser manejado por una realidad meramente subjetiva.

Hay que proporcionar al hombre los elementos necesarios y oportunidades de estudio para que adquiera una autonomía en el aprendizaje, un alto grado de cultura y un buen manejo de la ciencia y lograr en cada uno el dominio del conocimiento por medio de la inteligencia.

#### ***d) Formación profesional.-***

La perfección en cualquier actividad implica el conocimiento de lo que se hace y el desarrollo de la habilidad para realizarlo, esto se logra por el estudio, el esfuerzo en el aprovechamiento del tiempo y el cuidado de los detalles. La formación profesional se refiere en definitiva a la ampliación de la capacidad de trabajar de la manera más perfecta posible, de modo que ese trabajo perfeccione a su vez a quien lo realiza y realice en el hombre su vocación de servicio.

#### ***e) Formación económica.-***

Esta formación tiene como objetivo adquirir las normas que determinan el buen uso de los bienes materiales que la persona posee y la buena consecución de los mismos, esto traerá como resultados el que la persona valore adecuadamente las cosas y por tanto haga uso adecuado de ellas; que sepa administrar las riquezas y ser autosuficiente.

#### ***f) Formación física.-***

Desarrollo de cualidades y hábitos que conduzcan al desarrollo físico y conservación de la salud, esto aunque parece que no es importante si lo es, porque es la base para el desarrollo posterior de otras áreas, para poder desarrollar en este punto es necesario cuidar la higiene personal y del ambiente, mantener el lugar de trabajo limpio y agradable, motivar a que los empleados tengan una buena alimentación, ya sea a través de cursos de nutrición para las esposas, cuidando el comedor de la empresa, respetando las horas de comida etc. y promoviendo el ejercicio físico -bien realizado- o actividades deportivas que tanto ayudan a la higiene mental.

#### ***g) Formación socio-política.-***

Adquisición de normas que unidas a la convivencia conduzcan al desarrollo del bien común, como ya sabemos el hombre necesita de la socialización para crecer como persona, por tanto, es necesario promover un ambiente en donde se pueda tener, ganar, y conservar amigos, en donde se pueda poner en práctica el servir y ayudar a los demás.

#### ***h) Formación afectiva.-***

Desarrollo de todas las actividades que conduzcan a la observación de las normas que regulan la vida con los demás, esto implica comprender a cada una de las personas, otorgarles afecto y cariño, ayudarles a que se adapten y se auto-acepten esto les proporcionará seguridad en su trabajo, pero no sólo hay que tomar en cuenta a la persona aislada sino que está también cuenta con una familia con lo cual hay que ayudar también a la familia y aceptarlo como parte de ella.

### *i) Formación estética.-*

Lograr que se tenga la capacidad de apreciar lo bello, consecución de los conocimientos, actitudes y habilidades que desarrollen la capacidad creativa en lo que se refiere a la elaboración y apreciación del arte, esto traerá como resultado que el hombre busque siempre la realización de obras bellas -por tanto buenas y bien acabadas- y la apreciación del arte.

Finalmente, el desarrollo integral conduce a la persona a lograr una verdadera "calidad de vida". La palabra calidad actualmente es sinónimo de excelencia o perfección, por eso entendemos que calidad de vida es lograr la excelencia o perfección, cumplir expectativas en nuestra persona, planteando objetivos a corto, mediano o largo plazo y debiendo además afectar todos los ámbitos de la persona ya mencionados:

*Espiritual:* porque la formación descubre las posibilidades de la inteligencia y la fuerza de una voluntad bien dirigida, se amplía la capacidad de reflexión y profundización en aquellas cosas que pueden tener una gran trascendencia en la vida del hombre

*Familiar:* desde el momento en que favorece la adquisición, conservación y transmisión de valores hacia los demás. Además, porque es evidente que los puntos de mejora de una persona son ejemplo y repercuten en primer lugar en el ámbito familiar, siendo éste el más connatural a cualquier ser humano y donde pasa la mayor parte de su vida .

*Laboral:* aunque ya hablaremos con amplitud de este aspecto, por ahora diremos únicamente que la calidad del trabajo de una persona aumenta en la medida en que esta persona

"es" de mayor calidad. Sólo un desarrollo íntegro hace ser mejor a la persona ya que no la limita a crecer en un único aspecto.

*Social:* a través de la formación el hombre alcanza a comprender que los demás son iguales a él en dignidad y derechos, llevándolo a romper la costra de egoísmo y haciéndole ver que se consigue la propia felicidad en el servicio a otros.

Una formación adecuadamente impartida lleva a estimular el autodomínio o autoeducación. En este sentido, no se requiere la acción externa por tiempo indefinido para formar a una persona; deberá llegar el momento en que ésta sea promotora de su propia formación, no en el sentido de que ya no requiera de los demás, sino en cuanto que sea capaz de descubrir sus deficiencias y poner los medios para superarlas. Desde luego, el proceso formativo no se acaba nunca, dado que el hombre tampoco presenta nunca un estado de perfecto acabamiento, sin embargo la meta será lograr una persona madura que presente los siguientes rasgos:

- *Objetividad:* adecuado aprecio de la realidad interior y exterior.

- *Prudencia:* poner medios para lograr lo que se propone, saber cual es el momento, lugar y circunstancias adecuadas para realizar o proponer acciones.

- *Autonomía:* capacidad de decidir por sí mismo teniendo claro lo que hay que hacer, siguiendo un criterio claro, convirtiéndose en auténtico dueño de sí mismo.

- *Capacidad de amar:* hacer lo mejor por los demás, teniendo una gran capacidad de aceptación y comprensión, evitando destruir a los otros con la crítica.

- *Responsabilidad*: Responder adecuadamente ante los compromisos adquiridos, haciendo un adecuado uso del tiempo.

- *Trabajo productivo*: Alcanzar algo y hacerlo bien independientemente del estado de ánimo.

- *Visión amplia*: intereses variados, dar a cada cosa su lugar adecuado.

- *Sentido ético*: diferenciar lo bueno de lo malo, sentido del deber sin partir de la base de que el fin justifica los medios.

- *Capacidad de reflexión*: cuestionarse el por qué y para qué, decidir entre lo importante y lo urgente, lo esencial y lo accidental, que todo tenga una intención.

- *Sentido del humor*: saber disfrutar los momentos y reirse de uno mismo, evitar la tragedia por lo poco, saber pasar por alto los defectos de los demás sin humillar.

- *Armonía sexual*: capacidad de estabilidad en sus relaciones con el sexo opuesto.

- *Amistad*: capacidad de tener, retener y hacer crecer al amigo.

- *Manejo emocional*: saber canalizar, respetar, expresar y controlar sentimientos.

- *Criterio*: Juzgar y discernir lo adecuado entre varias alternativas.

## 2.2. TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO.-

El trabajo es un fenómeno inseparable del hombre; durante mucho tiempo fue un hecho que no merecía consideraciones jurídicas, filosóficas, psicológicas ni científicas. Con la Revolución Industrial el trabajo se convierte en algo que inquieta profundamente al hombre, a la familia y por ende, a la sociedad. "Es evidente que la toma de conciencia por parte del hombre, de su relación con el trabajo, es uno de los síntomas más alentadores y uno de los factores de progreso más claros en la evolución positiva de la humanidad".<sup>24</sup>

La vinculación entre el trabajo y el perfeccionamiento humano es indudable. El trabajo es acción realizada por el hombre que no sólo transforma la realidad sino que también autotransforma al autor.

Es el trabajo escuela de la razón, cuna de la historia que ha creado la humanidad y le ha revelado la universalidad del espíritu, es por esto que difícilmente se puede plantear un proceso de desarrollo integral aislándolo de la diaria actividad humana llamada trabajo. No duda Grimaldi en expresar su alabanza al trabajo humano en los siguientes términos: "El trabajo es el que ha hecho del mundo la morada del espíritu. Allá donde pongamos nuestra mirada no encontraremos más que signos de trabajo. Por todas partes la naturaleza entera está acompañada, configurada, dibujada por el espíritu. Al trabajo debemos que el espíritu se reencuentre y se reconozca por todas partes en las cosas, que la naturaleza parezca haberse convertido en un caligrama del espíritu".

---

<sup>24</sup> MARTÍNEZ, Santiago "El trabajo", P.23.

## 2.2.1. CONCEPTO Y NATURALEZA DEL TRABAJO.-

El trabajo puede ser considerado como la actividad humana encaminada a la utilización y transformación de las fuerzas naturales y a la consecución de bienes y servicios.<sup>25</sup> Podría definirse también como la "acción humana que consiste en producir algo, es decir, proporcionar al ser una cierta perfección que antes no tenía".<sup>26</sup> Federico Rodríguez menciona que es "la actividad humana dirigida a la realización o incremento del valor de lo útil".<sup>27</sup>

Sin embargo, cualquiera que sea la definición que adoptemos, parece importante entender el trabajo como "realización o como expresión del espíritu". El trabajo cambia un proyecto en realidad, una idea en cosa, un modo del espíritu en un modo de la materia. Así como a fuerza de trabajo una voluntad se transforma en hábito, a fuerza de trabajo el espíritu se sedimenta en materia. El trabajo es por eso "aquella forma en la que el espíritu encuentra su incorporación real y material al mundo".

En cuanto al origen mismo del trabajo, no podemos hablar simplemente de una necesidad de doblegar la Naturaleza para ponerla a nuestro servicio, o como las más de las veces se considera, un castigo divino causado por la desobediencia del hombre, un mal necesario que entretiene al espíritu en la promiscuidad de la materia. Si en esto tropezamos, recordemos también que Dios "trabajó" para crear el mundo<sup>28</sup>. El trabajo es una parte de la edificación del mundo y de la naturaleza humana, querido y ordenado por Dios. Es más, la eficacia del trabajo nos prueba que la Naturaleza que nos rodea no es ajena al espíritu, al contrario, si Naturaleza y espíritu no

---

<sup>25</sup> Cfr. Ger, Tomo 19 P.395, Voz: "Psicología del trabajo".

<sup>26</sup> M.DE TORRE, José, *Op.cit.*, P.315.

<sup>27</sup> NAVARRO RUBIO, Mariano. "Sobre el trabajo", P.25.

<sup>28</sup> Cfr. Gen.

pertenecieran en cierta manera a la misma sustancia, la Naturaleza no resistiría al espíritu y éste no cambiaría la Naturaleza. Así que, no procede el trabajo ni siquiera de una necesidad, sino que el hombre trabaja porque tiene originariamente la vocación del tiempo, porque el trabajo es dinamismo de lo posible en lo real. Teniendo el hombre la experiencia de su finitud, es decir, de su inacabamiento, el trabajo es para él la búsqueda de su identidad.

Para entender mejor la naturaleza del trabajo humano, podemos analizar algunas características que consideramos importantes :

1) Aunque el hombre produce a través del trabajo, no es este simple manipulación productiva sino que además *es factor de perfección y solidaridad*. Podemos considerar el intercambio como la primera consecuencia del trabajo -en este sentido, podemos considerar el trabajo como el fundamento de una "comunicación universal"-. A través del trabajo se provee a otros, se crean fuentes de recursos y se logra el avance cultural de la humanidad. Es así que el trabajo se convierte en un bien del hombre y para el hombre, un bien en donde el único capital es el hombre mismo.

2) Por ser humano, el trabajo *es libre e inteligente*: el trabajo es mejor dominado por el espíritu cuanto más racionalizado está. Efectivamente, sólo una organización inteligente del mismo permite obtener el máximo de resultados con un mínimo de medios y producir cada vez más trabajando cada vez menos. Esto no implica que el trabajo tienda a la extinción, ya que el espíritu dependerá más de su trabajo en la medida en que este trabajo tenga una mayor dependencia del espíritu. En cuanto a si es una acción libre, no consiste la libertad en decidir si se trabaja o no, como hemos indirectamente probado al hablar de la profunda relación que guarda el espíritu del

hombre con el trabajo mismo, si en cambio cabe la libertad -incluso el derecho- de elegir el tipo de trabajo que se desea realizar, el modo de realizarlo, los medios para hacerlo etc.

3) El trabajo *guarda en si mismo un valor intrínseco*: la dignidad del trabajo deriva de la condición de persona del trabajador. El ser humano se convierte en artífice del trabajo, comunicando a su quehacer la misma dignidad que él tiene, así pues el trabajo tiene valor intrínseco con independencia de quien lo realice y de la valoración social que éste reciba.

4) El trabajo *es duro*, provoca dolor y fatiga y es esta una experiencia universal. Aunque hablamos más bien de una consecuencia, es necesario decir que este dolor no es más que una reminiscencia de la limitación del alma y del cuerpo, por lo que, cualquier rebelión sería absurda además de inútil pues no poseemos más recursos que nosotros mismos al momento de trabajar.

5) No podemos pasar por alto la *escuela de virtudes* que el trabajo brinda. Resulta evidente que el trabajador establece hábitos provenientes de aquellas acciones que han de repetirse una y otra vez para que el trabajo salga adelante satisfactoriamente, se genera así todo un cortejo de virtudes humanas que va desde la puntualidad hasta la magnanimidad: laboriosidad, fortaleza, lealtad, sinceridad, humildad, orden etc.

6) El trabajo *es divisible*: debido a la limitación propia de los humanos se hace necesario que cada quien elija una especialidad de acuerdo a sus dotes o características naturales, sin embargo, la realidad del trabajo sigue siendo la misma, dentro de la multiplicidad de formas. Sin ocultar sus diferencias, realiza la unión de todos en una actividad que tiene un mismo significado y una misma fuente, por ello el trabajo une, provoca la complementación y favorece la solidaridad.

7) *Es interhumano*: tiene vocación social de relación y servicio a los demás. Siempre que realizamos un trabajo necesariamente surge la relación con otros, ya sea directa porque los requerimos como parte del equipo de trabajo, ya indirecta, porque utilizamos los medios que otros han producido. "La realización de la actividad implica relación con personas y cosas, y la relación con personas exige un mayor servicio" . Por tanto, a través del trabajo "hemos de dar lo que recibimos, enseñar lo que aprendemos al realizar nuestra profesión...convertir nuestra ocupación en tarea de servicio".

8) El trabajo puede dar *sentido a la vida y es un medio para ser felices*: Víctor Frankl a este respecto comenta " Yo diría que el ser humano realmente lo que quiere no es la felicidad en sí, sino un fundamento para ser feliz, una vez sentado este fundamento la felicidad o el placer surgen espontáneamente"<sup>29</sup> . El hombre corriente encuentra un sentido en el quehacer o crear humano, el trabajo no es sólo un medio para vivir o para expresarse, sino que es sobretodo una fuente de sentido, pero el trabajo no siempre satisface, sin embargo, si el hombre no se limita a lo indispensable, sino que pone entusiasmo, dedicación, iniciativa, a lo que está haciendo, entonces el trabajo será realmente un valor en donde la responsabilidad de cada uno es irremplazable.

9) Por último, *es el trabajo expresión de la infinitud del hombre*. Lo que ha sido producido sin ser consumido es tiempo de vida sustraído a la muerte, tiempo salvado de la temporalidad que lo anula. El beneficio es lo que hace que el tiempo pasado se perpetúe en el presente, que los muertos se perpetúen en los vivos y se realice lo que llamamos cultura. Logra así el trabajo una permanencia del espíritu del hombre, como si se tratara de un sólo individuo que progresará indefinidamente. En este sentido "el trabajo es aquello por lo que la humanidad puede atesorar, capitalizar, economizar su propio tiempo, y constituirse en sujeto universal".

---

<sup>29</sup> FRANKL, Victor, "La idea psicológica del hombre", Pp.49-50.

Podemos concluir diciendo que "el trabajo lleva en sí un signo particular del hombre y de la humanidad, el signo de la persona activa en medio de una comunidad de personas" <sup>30</sup>

## 2.2.2. TRABAJO Y DESARROLLO INTEGRAL.-

Dado que el espíritu no es inmediatamente perfecto, tiene que ejercitar sus facultades para desarrollarse, debe formarse, construirse, educarse; para lograrlo, no cuenta más que con el trabajo. El trabajo forma el espíritu iniciándolo en la solidaridad y en la abnegación de la vida comunitaria: le enseña que una sociedad se funda en la reciprocidad del intercambio que es don recíproco de esfuerzos. Además, del aprendizaje que obtiene en el trabajo, recibe el espíritu su "regla". Sin un espíritu regulado por el trabajo no habría más que desarreglo de la existencia. Un espíritu al que el trabajo no obliga a tener la experiencia de la realidad de las ideas, de la realidad de la materia, de la realidad de los demás, se encuentra entregado a su propia fantasía. La ociosidad entonces, suscita credulidad y presunción, de donde procede la cólera pronta, la amargura y el resentimiento porque las cosas no se consiguen de inmediato o porque el mundo parece pequeño y distinto a lo que estamos deseando. Por consiguiente, sólo el trabajo educa el espíritu enseñándole que ni las cosas ni los demás dependen de nosotros.

En la medida en que el trabajo nos descubre que hay un orden de las cosas, nos enseña a regular el orden de nuestras ideas de acuerdo con el orden de las cosas, nos hace comprender que a la naturaleza se le vence obedeciéndola y nos enseña así el trabajo a cambiar nuestros deseos antes que intentar cambiar el orden de las cosas. En resumen, sometiendo el espíritu a la naturaleza y la naturaleza al espíritu, el trabajo se descubre como "la escuela de racionalidad".

---

<sup>30</sup> Juan Pablo II, "Laborem Excercens", p.40, n. 10.

## 2.3. TRABAJO Y EDUCACIÓN.-

Partiendo de que la educación es lograr cambios significativos desarrollando en la persona conocimientos, habilidades y actitudes, y el trabajo es una actividad realizada por el hombre que contribuye a su perfección, la educación para el trabajo implica:

- Enseñar a pensar.
- Enseñar a realimentar el pensamiento con la información
- Enseñar a informarse
- Enseñar a decidir
- Enseñar a hacer
- Enseñar a hacerse cargo
- Enseñar a convivir con la verdad.
- Enseñar a hacer el bien en favor de otros.
- Enseñar a poner orden dentro de sí mismo, a organizarse, establecer prioridades entre el querer y el hacer.
- Enseñar a buscar la verdad, vivir con honradez.
- Enseñar a vivir como ser creado y no como un ser autosuficiente.
- Enseñar a servir y ayudar a los demás.
- Enseñar a vivir virtudes humanas como la sinceridad, la generosidad, la justicia.
- Enseñar a escuchar
- Enseñar a distinguir entre lo esencial y lo accesorio
- Enseñar a ser responsablemente libre, superando la ignorancia, pereza, cobardía, egoísmo.
- Enseñar a ser feliz, a sufrir, mostrar el verdadero sentido del dolor, evitar el hedonismo.

- Enseñar a vivir la feminidad o virilidad desarrollando cualidades.<sup>31</sup>

### 2.3.1. REQUISITOS PREVIOS.-

Aunque resulta evidente que el trabajo es prácticamente el único medio de desarrollo personal con el que el hombre cuenta, se hace necesario que cubra ciertos requisitos para lograrlo, así por ejemplo, a pesar de que el usurero desempeña un trabajo, no será el suyo un trabajo eficaz para el desarrollo personal, familiar ni social. El punto de partida será siempre que el trabajo esté regido por una filosofía basada en la realidad de la persona humana, y no únicamente en el trabajo eficaz o productivo. De aquí se desprende que como base para poder proporcionar un verdadero desarrollo integral, todo trabajo deberá cubrir con algunas exigencias mínimas:

1.- *Que sea un trabajo honrado en todos sus aspectos:* fuentes de las que se obtiene la materia prima, producto que se elabora, venta legal, un justo valor agregado no especulativo etc.

2.- *Deberá proporcionar los medios suficientes* para que la persona pueda cubrir las necesidades básicas de modo que le permita tener un nivel de vida mínimo y decoroso para después poder desarrollar facultades superiores. Al hablar de nivel de vida mínimo nos referimos a necesidades de:

\*Alimentación: diaria y suficiente para reparar las energías consumidas durante el día.

\*Vestido: ropa y calzado adecuados para el aseo y protección del cuerpo.

---

<sup>31</sup> NAVARRO RUBIO, Mariano. "Sobre el trabajo", P.125.

\*Vivienda: capaz de ofrecer la protección y seguridad adecuadas para el trabajador y su familia.

\*Higiene: asistencia médica y sanitaria para la prevención y atención de las enfermedades

\*Seguridad: contra la vejez, viudez, pérdidas materiales cuantiosas por robo etc., contra la pobreza debida a la incapacidad para trabajar por vejez o enfermedad.

\*Educación: facilidades de proporcionarse y proporcionar educación a los miembros de la familia.

3.- *Condiciones físicas adecuadas*: El lugar y las condiciones físicas deben ser adecuadas para no exponer la vida y la salud.

4.- *Que permita al trabajador el debido descanso y tiempo* adecuado para sus relaciones sociales y familiares

5.- *Proporcione medios de expresión personal y crecimiento en los valores propios* de su dignidad.

## 2.3.2. FORMACIÓN DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES.-

La formación debe entenderse como desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes para lograr una verdadero cambio significativo en cada persona y hacerla crecer y perfeccionarse.

Todo trabajo que pretenda involucrar el aspecto formativo deberá cubrir estas tres necesidades de la educación.

Los conocimientos, que se sitúan en el ámbito del **saber**, conducen a la posesión y dominio de la realidad. Son el inicio de la actividad laboral y, conforme se van haciendo más especializados, van provocando la perfección y mejora de la misma. El hombre al incorporarse a un trabajo necesita aplicar los estudios generales a la necesidad de la tarea concreta, adaptando continuamente sus conocimientos teóricos a la realidad práctica de aquel trabajo. Sólo así evitará la rutina y el anquilosamiento. Esto tiene validez para todos pero sobretodo para personas que ocupan puestos de mayor responsabilidad. Por tanto, es indispensable asegurarse en primer lugar de que el trabajador posee esos conocimientos mínimos para realizar su trabajo, y dado que por su limitación el hombre nunca acaba de conocer las cosas, requiere de una actualización y especialización constante. Sin embargo, es también válida la advertencia que Medina Rubio nos hace al hablar de la especialización excesiva: "cualquier formación técnica ha de estar precavida del riesgo de pérdida de efectividad de los conocimientos, técnicas y destrezas, de una temprana o excesiva especialización que incluso puede interferir una ulterior formación, y de la necesidad de un afianzamiento y profundización en los dominios cognoscitivos básicos, ante la aceleración innovadora de los cambios"<sup>32</sup>

A través de una capacitación que vaya más allá de la técnica y que consiste en impartir conocimientos que abarcan todo aspecto profesional y humano, se logrará el equilibrio que acabe en el enriquecimiento de la persona y de su profesión.

---

<sup>32</sup> GARCÍA HOZ, Víctor, Et.al. "La Educación Personalizada en el Mundo del Trabajo.", P.91.

Por otra parte, el proyecto de capacitación continua ha de tomar en cuenta la dificultad que representa el acostumbramiento. La costumbre al oficio puede provocar la rutina y por tanto conducir a rechazar todo tipo de cambio. La influencia de las costumbres es un peligro; es cierto que dicha influencia es indispensable en determinados casos, pero, por lo general, acaba por no permitir que el hombre vea las cosas en todos sus aspectos. En los distintos escalones jerárquicos, vemos que el hombre se encuentra pronto como atezado por las costumbres de trabajo adquiridas al cabo de cierto número de años y no se percató del detalle de lo que ejecuta. Su trabajo lo efectúa en estado de reflejo. Por ello es necesario crear en él un choque psicológico para que vea "con nuevos ojos" sus máquinas, sus procedimientos y los talleres en los que ejerce su actividad<sup>33</sup>. Es preciso, pues, a través de una formación adecuada, renovar los conocimientos de todo el personal en sus distintas categorías y, en el caso de los mandos, formarlos convenientemente en el difícil arte de mandar a la vez que ir preparando a las personas que han de sucederle.

Las habilidades se refieren a la capacidad individual en cuanto al **hacer**, o efectuar algunas tareas. Todo trabajo requiere de un obrar o realización de actividades, no hay trabajos estáticos, puede suceder que se den algunos más intelectuales y otros manuales, pero independientemente de esto se debe desarrollar o aplicar habilidades que caen en el ámbito de lo físico o de lo intelectual:

\*Las habilidades intelectuales se necesitan para realizar actividades que se refieren a la mente. Aunque se requieren en mayor grado a nivel gerencial, es muy conveniente desarrollarlas aún en trabajadores meramente manuales de modo que sean capaces de elevar la calidad y eficacia de su trabajo. Podemos, entre otras, citar las siguientes : iniciativa, creatividad, resolución de problemas con sentido común, comunicación que permita la facilidad y claridad al transmitir un

---

<sup>33</sup> Cfr. Ibidem. P.140.

mensaje, velocidad perceptual -auditiva, visual, memorística- , razonamiento inductivo para identificar la secuencia de los problemas y poder resolverlos.

\*Las habilidades físicas necesarias para la realización adecuada de las tareas más calificadas y estandarizadas en la parte inferior de la organización, en aquellos trabajos donde se requiere energía, destreza manual, fuerza, agilidad, motricidad gruesa y fina, ubicación espacial etc.

La adecuación entre habilidad y trabajo provocan mayor motivación y por tanto rendimiento en el trabajo.

\*En cuanto a las actitudes, podrían definirse como el modo habitual de percibir y reaccionar frente a los acontecimientos y personas.<sup>34</sup> Son la "predisposición permanente del sujeto para reaccionar ante determinados valores".<sup>35</sup> La actitud condiciona la relación entre la personalidad y el comportamiento, es decir, entre el ser y el obrar, por eso es importante lograr desarrollar actitudes positivas como la confianza, el afán de lucha , serenidad, responsabilidad es decir se debe procurar el alcance de virtudes personales, la sociabilidad y capacidad de ayudar y servir a los demás, capacidad para actuar y desarrollarse dentro de un grupo.

Con una actitud idónea - tanto en mandos como en subordinados- consecuencia de una formación humana idónea, las relaciones entre los distintos departamentos se harán más fluidas, más cordiales. Se irán rompiendo barrera, superando rivalidades, eliminando comportamientos estancos, y la empresa cualquiera que sea, como un organismo vivo, se hallará en óptimas condiciones para alcanzar el objetivo que constituye su razón de ser: presentar unos servicios

---

<sup>34</sup> Cfr. SPEAEMANN, Robert "Ética: Cuestiones fundamentales", P.72.

<sup>35</sup> GARCÍA HOZ, Victor, Et.al. "La Educación Personalizada en el Mundo del Trabajo.", P.194.

determinados a través de unos hombres y mujeres que, al mismo tiempo que trabajan, se realizan a sí mismos y -en definitiva- se perfeccionan.<sup>36</sup>

En conclusión, toda formación que pretenda merecer ese nombre no puede descuidar ni los conocimientos, ni las actitudes ni el hecho de que quienes reciben esos conocimientos y mejoran esas actitudes los reciben y las mejoran en cuanto que son miembros de una colectividad laboral. Una formación así entendida desemboca en la creación de un clima que se caracteriza por:

\* Las relaciones interpersonales son simples y cordiales, pues la formación en grupo ha permitido el encuentro entre personas de diferentes niveles.

\* La actitud ante problemas es seria y optimista. La formación ha dado a cada uno la posibilidad de situar las dificultades a su verdadero nivel.

\* La actitud ante el futuro es más positiva, pues todos saben que ese futuro será la simple prolongación del presente<sup>37</sup>

## 2.4. EL TRABAJO Y SUS RIESGOS.-

Hasta ahora hemos insistido en que el trabajo es para el hombre. Cuando se invierte la escala de valores y se eleva el productivismo a parámetro único, cuando no se hace caso de la dimensión interior de los valores apuntando a la perfección del trabajo y no de quien lo ejecuta

---

<sup>36</sup> GARCÍA HOZ, Victor, Et.al. "La Educación Personalizada en el Mundo del Trabajo." ,Pp.141-142.

<sup>37</sup> Cfr. Ibidem. P.141.

"privilegiando la obra antes que al obrero, al sujeto antes que al objeto" <sup>38</sup>, se cae en un trabajo alienante y no perfeccionante. Por el contrario cuando la adición al trabajo surge más bien por parte del trabajador que se dedica a la acción laboral como único objetivo vital se acaba en un empobrecimiento biográfico y personal además del atentado que sufren sus deberes familiares y sociales <sup>39</sup>.

Son estas, dos consecuencias de la absolutización del trabajo -y de la productividad que a través de él se genera - como único valor. A continuación tratemos de analizar ambas conductas:

### *1) La productividad como parámetro único:*

- Ampliación de horarios de trabajo, sin respetar las horas de descanso.
- Poco respeto a los días festivos y vacaciones.
- Reducción del personal para disminuir la nómina, sin importar la carga excesiva sobre el resto.
- Mecanización que despersonaliza porque el hombre queda al servicio de la tecnología .

Las consecuencia que provoca esta situación pueden ser:

- La falta de ilusión profesional en el trabajador.
- incompetencia por agotamiento y strees.
- falta de perseverancia ante una exigencia sin fundamento que motive.

---

<sup>38</sup> Cfr. Juan Pablo II, "Laborem Excerns", P.35.

<sup>39</sup> Cfr. Itsmo 216, P.29.

- ausencia de afán de servicio.
- falta de iniciativa, provocada por la misma falta de tiempo .
- caer en la rutina, aburrimiento y hastio.

## **2) Adicción al trabajo.**

- Implicación excesiva en la actividad. el yo queda transformado por el trabajo al grado de identificarse con los resultados que se obtienen.

- Disponer de un nivel de aspiraciones desproporcionado respecto a actitudes, capacidades y destrezas. El adicto no se conoce bien y se exige más de lo que debiera o bien, conociéndose se propone metas que lo superan.

- Infraestimar y restringir las variadas dimensiones vitales a parámetros laborales.

Algunas manifestaciones y consecuencias de está actitud son:

- Pensar en el trabajo cuando no se está trabajando.
- Ansiedad e inseguridad ante responsabilidades laborales.
- Intentar hacer todo ahora.
- Incapacidad de negarse ante nuevas propuestas laborales.
- Compromiso excesivo y compulsivo con la actividad profesional.
- No disponer de un sistema de prioridades estables.

- Impaciencia.
- Mirar frecuentemente el reloj.
- Sentido de culpa cuando no se trabaja.
- Esperar que todos trabajen como él.
- Dificultad para implicarse en las actividades de otros.
- Problemas de salud por tensión y agotamiento.<sup>40</sup>

El adecuado equilibrio entre el tiempo que se dedica al trabajo , a la familia, al descanso, al enriquecimiento del espíritu da como resultado una persona serena, creativa y coherente, al tiempo que se hace justicia al trabajador y a las personas que de él dependen. Como dice Leclercq "No es corriendo, no es en el tumulto de las gentes y en el apresuramiento de cien cosas atropelladas como se reconoce la belleza y como florece está. la soledad, el silencio, el reposo, son necesarios para todo nacimiento, y si alguna vez un pensamiento o una obra de arte surgen como un relámpago es que ha habido antes una larga incubación de morosidad" <sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Cfr. Itsmo n. 216 P.29 "¿Es usted un workaholic? Aquilino Polaino Lorente.

<sup>41</sup> LECLERCQ, Jaques, Et. Al. "De la Vida Serena", P.27.

## **CAPÍTULO III**

### **“LA PEDAGOGÍA EMPRESARIAL”**

### 3.1. INTRODUCCIÓN.-

Puesto que gran parte de la acción laboral del hombre se ejerce en el ámbito de la profesión y toda actividad profesional se encuentra integrada en un contexto social, surge de manera espontánea la asociación de voluntades para lograr un fin común: varios hombres que trabajan para producir algo necesario a la sociedad. Estas asociaciones que podemos llamar "empresas" no son sólo estructuras de producción, sino que se transforman en comunidad de vida, en lugares donde el hombre convive y se relaciona con sus semejantes y, desde luego, donde el desarrollo personal debiera ser no sólo permitido sino también fomentado.<sup>42</sup> En la actualidad, podemos decir que es en la empresa donde se captura la casi totalidad de fuerzas humanas laborales; la excepción es posiblemente la producción meramente artística o intelectual que rehuye el lucro y la producción organizada, el trabajo del hogar y la fuerza de trabajo que se aplica a la diversión personal o familiar.

Siendo entonces la empresa una realidad humana, estructurada socialmente, habrá de convertirse no únicamente en estructura de producción, sino en estructura que contribuya al desarrollo de las capacidades personales y perfeccionamiento del hombre, a la vez que se consigue una producción eficaz de bienes y servicios para lograr el bien común de la sociedad. En este sentido, surge la necesidad de una "Pedagogía empresarial", es decir, una aplicación de los principios educativos al ámbito de la empresa, teniendo en cuenta que no se logra el desarrollo si no se tiene como cimiento la educación del hombre. Dado que la calidad de vida en las personas a través del desempeño en su trabajo, repercute en la calidad de vida de la empresa y de la sociedad en general, se ve más claro que lo que proporciona la base del verdadero progreso social es el desarrollo del hombre a través de la educación y la correspondiente promoción de sus dimensiones

---

<sup>42</sup> Cfr. MELÉ CARNÉ, Doménec, "Empresa y Economía al Servicio del Hombre", P. 26.

mentales, morales y espirituales. Podemos así citar como ejemplo naciones que se han preocupado por el crecimiento de las personas, procurando que posean la mezcla apropiada de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, como en el caso de Japón y Taiwan. Estos países logran un gran nivel de vida a pesar de sus escasos recursos porque tienen en común la decisión de desarrollar su recurso más importante: *la persona*.

### 3.2. CONCEPTO DE EMPRESA.-

La empresa es una organización que nace de manera natural, instintiva y pragmática. Ha sido concebida de diversos modos según la filosofía o meta que se tenga planteada, por ejemplo: hay autores que la consideran únicamente como instrumento para obtener beneficios, cayendo en una visión reduccionista. Con respecto a esto S.S. Juan Pablo II afirma que "la empresa no es sólo un instrumento al servicio del bienestar del empresario, sino que ella misma es un bien común de empresario y trabajadores, al servicio del bien común de la sociedad".<sup>43</sup>

Una definición muy manejada y tradicional de empresa es: "Conjunto de personas y recursos materiales organizados para el logro de ciertos objetivos".<sup>44</sup> Si vemos la empresa desde una visión antropológica y abierta a los valores humanos podemos definirla como: "Realidad humana, estructurada socialmente, con un compromiso técnico- económico al servicio del hombre" o también como "una comunidad de personas que colaboran para ofrecer un servicio a la sociedad".<sup>45</sup> En términos de economía, puede definirse la empresa como "unidad económica

---

<sup>43</sup> Juan Pablo II, "Laborem Excerns", P.183.

<sup>44</sup> LUTE, Rodolfo, "La Empresa Humana", P.25.

<sup>45</sup> MELÉ CARNÉ, Doménec, Op.cit.,P.27.

producción" en contraposición con la familia que se define como "unidad económica de consumo".<sup>46</sup>

### 3.2.1. FINES DE LA EMPRESA.-

Los cuatro objetivos genéricos de toda empresa son.

- 1.- Generación de riquezas.
- 2.- Permanencia.
- 3.- Realización personal.
- 4.- Proporcionar un bien o servicio

Se puede decir que los fines de la empresa forman un cuadrado en el cual cada lado es un fin, de modo que, no se puede "alargar" uno más que otro porque el cuadrado se pierde, de ahí que estos cuatro objetivos deban mantener una misma finalidad con dos vertientes imposibles de separar: el servir y el ganar. Si la empresa se queda en el solo aspecto del servicio se convierte en obra de beneficencia pública, o bien en negocio -que puede caer fácilmente en la explotación del trabajador y fraude al cliente- si se toma la vertiente de la ganancia como la más importante.

La generación de riqueza se refiere a producir con eficacia y calidad para así poder atender a los compromisos y gastos, lo cual da como resultado la estabilidad, proporcionando a la empresa la posibilidad de permanecer. Si la empresa logra sobrevivir enfrentando de manera correcta los problemas, cumple con el objetivo y entonces logra la realización personal. La empresa que es capaz de generar las riquezas necesarias, podrá proporcionar a sus empleados la remuneración conveniente a sus esfuerzos y unas condiciones de trabajo adecuadas y agradables, es decir, las

---

<sup>46</sup> Cfr. GER, Tomo 8, Voz: Empresa, P.560.

contribuciones tanto de la empresa al empleado como del empleado a la empresa serán equitativas y se dará la satisfacción, el trabajador estará contento en su actividad y será por tanto más eficaz y productivo.

### 3.2.2. ELEMENTOS ESENCIALES DE LA EMPRESA.-

Para integrar una empresa se requieren varios elementos, entre otros podemos hablar de:

#### **a) Bienes materiales:**

- *Todo lo que integra la empresa:* edificios, instalaciones, maquinaria para multiplicar la capacidad productiva, equipos, instrumentos, herramientas, etc.

- *Materia prima :* aquella no procesada de la cual se parte para la producción por ejemplo, madera, hierro etc.

- *Materias auxiliares:* aquellas que no forman parte del producto pero son necesarias para la producción. por ejemplo: combustible, energía, lubricantes etc.

- *Productos terminados:* los que están en el stock\* a fin de satisfacer demandas y pedidos; forman parte del capital y por tanto de la empresa.

---

\*Nicho o lugar que ocupa un producto en el mercado.

- *Dinero*: aquello que se tiene disponible para imprevistos, gastos diarios o urgentes y el capital constituido por acciones, obligaciones, valores etc...

**b) Hombres:**

Estos constituyen el elemento activo de la empresa, y van desde obreros, hasta supervisores y directivos.

**c) Sistemas o bienes inmateriales:**

-Sistemas de producción: fórmulas patentadas, métodos.

-Sistemas de ventas: autoservicio, venta a domicilio, crédito etc.

-Sistemas de organización y administrativas: forma de estructurar la empresa, niveles, jerarquías, grados de centralización y descentralización.<sup>47</sup>

### 3.2.3. ELEMENTOS ESTRUCTURALES DE LA EMPRESA.-

- *Inversión o capital*: el dinero en especie y en efectivo con el que cuenta la empresa.

- *Dirección*: que implica al mismo tiempo organización como conjunto de funciones genéricas de planeación, organización, integración y control relacionadas con las funciones específicas de la empresa.

La dirección de la empresa puede orientarse hacia dos cosas principalmente:

---

<sup>47</sup> REYES, PONCE, Agustín, "Administración de Empresas y Teoría y Práctica" Primera Parte, P.72.

\* Hacia la persona: cuando busca el desarrollo de la misma, a través del respeto, de un trato digno y justo que da origen a la unión de personas en un verdadero equipo de trabajo, provocando como resultado que la persona disfrute su trabajo porque forma parte de su vida, tiene valor por sí mismo, es para ella fuente de realización y lo dignifica, se propicia que la persona se preocupe por el compañero, viviendo la subsidiariedad y enseñando a los otros para que se desarrollen, puesto que el trabajo se divide por objetivos y se da libertad para que cada uno establezca sus propios controles.

\* Hacia la tarea: se busca el resultado, solamente que la tarea se realice, se divide el trabajo y a cada uno se le enseña técnicamente como hacer su parte estableciéndose controles para garantizar que la persona esté cumpliendo con su labor. Esto puede llegar a implicar un riesgo porque se pierde de vista la persona, lo único necesario es que cumpla su trabajo.

Si comparamos resultados podemos ver que cuando la dirección se centra en los resultados se tendrá éxito, especialmente a corto plazo porque se genera riqueza material, pero cuando el interés va hacia la persona, los resultados son muy superiores y a largo plazo.

- *Operación o trabajo*: es decir el esfuerzo desplegado en todas las actividades operativas cuyo destino es también la producción.

Resulta evidente que la empresa es el todo y no ninguna de sus partes aisladas por lo que identificar a la empresa con el capital y con los dueños de ésta es un error en el que se suele incurrir con bastante frecuencia.

### 3.2.4. CULTURA EMPRESARIAL.-

Todo individuo posee algo propio que lo define en su modo de ser, es lo que los psicólogos han llamado personalidad la cual esta hecha de una serie de pautas o características relativamente permanentes o estables. La empresa, que puede considerarse como una "persona moral", posee también una personalidad llamada "cultura organizacional".

Esta cultura organizacional surge generalmente como resultado de la interacción entre:

1) Los prejuicios y suposiciones de los fundadores.

2) Lo que los primeros miembros, a quienes los fundadores contrataron, aprenden después con su propia experiencia.<sup>48</sup>

La cultura en la empresa al igual que la cultura en general abarca un conjunto de ideas, de costumbres, tradiciones, creencias, valores, lengua, formas educativas, simbolos de pertenencia etc.

Se entiende específicamente por cultura organizacional "una percepción relativamente uniforme mantenida por la organización, es un concepto descriptivo; y tiene características comunes y estables que permiten distinguir una organización de otra".<sup>49</sup>

Otro autor la define concretamente como "conjunto de los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los criterios del sistema, así como también el conjunto de

<sup>48</sup> Cfr. STEPHENS P., Robbins, "Comportamiento Organizacional", P.46.

<sup>49</sup> STEPHENS P. Robbins, "Administración Teoría y Práctica", P.46.

procedimientos y conductas que refuerzan los principios básicos"<sup>50</sup> Stephen la define únicamente como "conjunto de valores" mencionando algunos como: Tendencia a la acción, estar cerca del cliente, autonomía e iniciativa, productividad a través del desarrollo de la persona, espíritu práctico, estructura organizacional sencilla etc.<sup>51</sup>

En la definición anterior se menciona que la cultura organizacional es una percepción que no existe en el individuo, sino en la organización; los individuos perciben así una serie única de características que son de manera sustancial específicas de la organización. Se menciona también que es descriptivo, ya que se preocupa por el cómo los miembros perciben a la organización. La cultura o suposiciones, conocimientos y reglas de la empresa es elusiva, intangible e implícita y rigen la conducta diaria en el lugar de trabajo.

Por otra parte, la empresa está también expuesta al exterior y por tanto su cultura propia se ve afectada por el entorno o "supra-cultura", es decir, por aquellos regionalismos o nacionalismos y también por las "sub-culturas", que son aquellas que tiene cada departamento o sub-grupo. La mayor parte de las empresas tienen una cultura dominante y muchas sub-culturas; cuando hablamos de cultura de la empresa hablamos de la cultura dominante como expresión de los valores básicos que comparte la mayoría, si se carece de cultura dominante y se compone sólo de muchas sub-culturas, disminuirá el valor de la cultura organizacional porque no existirá una interpretación uniforme a lo que constituye un comportamiento correcto o incorrecto.

La cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la educación se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente favoreciéndose la participación, ya que la adhesión a ellos es

---

<sup>50</sup> DENISON, Daniel R., "Cultura Corporativa y Productividad Organizacional", P.2.

<sup>51</sup> Cfr. STEPHENS P., Robbins. "Comportamiento organizacional", P.444.

intensa, y se ejerce una influencia más profunda sobre el comportamiento de cada uno de los empleados. Como resultado se da la disminución de la rotación, se muestra gran consenso entre los miembros respecto a los objetivos e ideales de la organización, aumenta la congruencia fidelidad y compromiso a la empresa y disminuye el ausentismo o las renunciaciones.

La Cultura de la organización la podemos percibir a través de:

1.- *Autonomía individual*: El grado de responsabilidad, independencia y oportunidad de ejercitar la iniciativa que las organizaciones tienen de los individuos.

2.- *Estructura*: La medida en que las reglas y supervisión son usadas para vigilar y controlar el comportamiento de los trabajadores.

3.- *Apoyo*: El grado de cordialidad y apoyo brindado a los subordinados.

4.- *Identidad*: La medida en la que los miembros se identifican con la organización en su conjunto más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional.

5.- *Recompensa al desempeño*: Grado en que la asignación de recompensas en la organización se basa en criterio de desempeño de los trabajadores.

6.- *Tolerancia al conflicto*: El nivel de conflicto existe en las relaciones entre compañeros y grupos de trabajo, pero también existe la disposición a ser abierto y honesto ante las diferencias.

7.- *Tolerancia del riesgo*: La medida a través de la cual se estimula a los trabajadores a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos.<sup>52</sup>

Podemos decir que los elementos básicos de la cultura de la empresa son:

*A) Valores*: son todas aquellas ideas o motivos que impulsaron a la formación de la empresa. Se concretan en la filosofía o misión ya que son las formas de concebir la existencia y el modo de vivir de la empresa

*B) Lo tangible*: son todos aquellos elementos o símbolos materiales con los que cuenta la empresa, por ejemplo: maquinaria, uniformes, edificios, ubicación etc...

*C) Pautas de comportamiento*: Esto se refiere al conjunto de reglas, normas o políticas que acepta y cumple el personal de la empresa, sin que necesariamente estén por escrito.

*D) Hipótesis*: conjunto de creencias que los miembros tienen sobre sí mismos, sobre los demás y sus relaciones con ellos, así como sobre la naturaleza de la organización<sup>53</sup>

Debido a que la persona tiene unos valores y creencias propios distintos a los demás, se puede decir que la persona puede enriquecer a la empresa a través de esto, y al mismo tiempo la empresa le aporta a la persona lo tangible y las pautas de comportamiento que lo enriquecen y lo modelan de modo que favorezca al desarrollo de la empresa ya que las actitudes de los miembros son importantes, y así estos cuatro elementos dan un significado trascendental.

---

<sup>52</sup> Cfr. STEPHENS P., Robbins, "Administración Teoría y Práctica", P.46.

<sup>53</sup> Cfr DENINSON, Daniel Op.cit. P.30.

Cuando una organización se institucionaliza adquiere vida propia, independiente de cualquiera de sus miembros. Esto le otorga un valor intrínseco, como resultado de la historia y de los valores de la organización, las creencias, costumbres, tradiciones y maneras generales de hacer las cosas, en gran parte debidas a lo que se ha hecho antes y el grado de éxito obtenido con tales actuaciones. De este modo, la cultura de la empresa proporciona una autonomía, un status, un tipo de terminologías especializadas, una estructura con normas y reglas etc., que permiten definir límites y crear un compromiso personal con algo más amplio que los meros intereses egoístas del individuo -desde luego sin eliminarlos totalmente, ya que cada persona tiene una cultura propia y esto es un elemento enriquecedor de la calidad del trabajo y de las relaciones que establece-. A lo largo del tiempo las empresas desarrollan valores y estándares de lo correcto y lo incorrecto que son transmitidos de generación en generación. Estos valores guían a la persona en una amplia gama de aspectos, por ejemplo la vestimenta adecuada para el trabajo, la duración apropiada para los descansos, como dirigirse a supervisores, grado de autoridad que se debe delegar a los subordinados, técnicas de motivación que se deben utilizar, como debe ser la comunicación etc. esto es determinado por la cultura de la empresa y no necesariamente porque ha sido recogido por escrito en una normativa o reglamento interno.

Por otra parte, la empresa deberá partir de unas creencias básicas, un credo, unos valores u objetivos de orden superior alrededor de los cuales se vertebrará su proyecto comunitario o sus proyectos más particulares, y los miembros que laboran en ella deben contraer un compromiso con dichos valores, los cuales han de estar claramente definidos para que se puedan asumir.

La cultura en la empresa cumple con varias funciones:

- Definir los límites es decir, establecer distinción entre una empresa y las otras.
- Transmitir un sentido de identidad a sus miembros.

- Facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.

- Aumentar la participación y la acción coordinada

- Incrementar la estabilidad del sistema social, ya que la cultura es vínculo social que ayuda a mantener unida la empresa al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

- Controlar y dar sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento.

- Definir las reglas del juego.<sup>54</sup>

- Fortalecer el compromiso con la empresa y aumentar la congruencia del comportamiento del empleado.

- Aminorar la ambigüedad: indica como se hacen las cosas y que es lo importante.

- Disminuir la rotación del personal.

Las funciones anteriores nos muestran cómo la cultura es una ventaja , pero puede constituirse en desventaja cuando los valores compartidos no coincide con los que favorecen el progreso de la organización, lo cual sucede cuando el ambiente es dinámico o quiere dar un cambio rápido afectando la estabilidad y la adaptabilidad.

---

<sup>54</sup> Cfr. STEPHENS P., Robbins, "Comportamiento organizacional", P.444.

Para mantener viva la cultura hay que cuidar sobre todo la selección y las acciones de la alta gerencia ya que a través de sus palabras y acciones se fijan normas que se transmiten a la empresa y al personal de nuevo ingreso para ayudarlo a familiarizarse con la institución.

La cultura se transmite a los empleados en diversas formas considerando que las que tienen más eficacia son:

- *Historias*: narración de hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa, la alta gerencia actual, incluyendo anécdotas. Es importante fundamentar el presente en el pasado, ofreciendo además explicaciones que legitiman las prácticas actuales

- *Rituales*: son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican quienes son las personas prescindibles y quienes las imprescindibles.

- *Simbolos materiales*: está compuesto por cosas que refuerzan las culturas de las empresas como los son: el diseño y disposición de espacios y edificios, el mobiliario, los privilegios de los ejecutivos, instalaciones deportivas, el vestido esto indica a los empleados quien es importante, el grado de igualdad deseado por la alta gerencia, y las clases de conducta que se juzga apropiada.

- *El lenguaje*: las empresas usan un lenguaje como medio para identificar a sus integrantes, al aprender ese lenguaje los miembros atestiguan la aceptación de la cultura y al hacerlo ayudan a

preservarla. Son aquellas terminologías especializadas que utilizan para describir el equipo, oficinas, personal clave, proveedores etc. y que sólo ellos las identifican.<sup>55</sup>

Lo empresa para su desarrollo requiere primero la satisfacción humana de sus integrantes obtenida cuando haya congruencia entre la necesidades de individuo y cultura, al mismo tiempo necesita de una cultura adaptable, por tanto, habrá de procurar un "sistema de normas y creencias que pueda apoyar la capacidad de una empresa para recibir, interpretar y traducir señales desde su ambiente hacia cambios comportamentales internos que aumenten sus probabilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo".<sup>56</sup>

### 3.2.5. EMPRESA HUMANA.-

Durante mucho tiempo se consideró que la empresa debía poner el énfasis en la producción y ventas. La empresa moderna se centra precisamente en esto: competencia, interés económico, tecnificación, manejando como criterios éticos los que, según Carlos Llano, pueden llamarse principio de generalidad -lo bueno es mejor si es para el mayor número- y criterio de eficacia -la eficacia proviene de la competitividad y el poder-. Sin embargo, no puede olvidarse que la empresa es ante todo un ente social que tiene conducta moral, que posee alma y produce resultados sociales. La empresa es en todo caso, el ente social que precisamente multiplica los bienes para la sociedad. Es así que pudiéramos hablar de empresas deshumanizantes y empresas humanizantes. La primera es aquella que maneja los medios como fines, se aferra a ellos y los defiende logrando tan sólo una estructura productiva pero rígida. La empresa humanizante es

<sup>55</sup> Cfr. STEPHENS P., Robbins, "Comportamiento organizacional", Pp. 451-453.

<sup>56</sup> DENINSON, Daniel Op.cit., P.30.

aquella capaz de transformar los fines en medios, destronizar los fines para convertirlos en medios que lleven al cambio. Esta actitud humana es condición del crecimiento mismo del hombre y marca la diferencia entre "la libertad de" con "la libertad para" . La empresa humanista resulta así una estructura estructurante y ordenante, que diseña e integra posibilidades en un conjunto dando lugar a una reestructuración que es a su vez la base para reiniciar el proceso.

El retorno a la persona es un fenómeno implícito en la importancia concedida por la empresa a la llamada "cultura de las organizaciones". Hoy es comúnmente admitido que el centro de la empresa está constituido no por los edificios, ni las máquinas, ni las reglamentaciones jurídicas, sino por la propia manera de ser de la corporación, por su cultura o, si se prefiere, por ese modo diferencial de actuar compartido por el conjunto de personas de las que se compone la empresa. Curiosamente, la empresa ha asumido estos planteamientos no por razones de humanismo, sino por fuerza de un realismo práctico. Efectos tales como la competencia a ultranza, el consumismo y la responsabilidad han orillado a la empresa a revisar no sólo sus sistemas y procesos, sino incluso los principios fundamentales que hasta hace apenas una década constituían el espíritu mismo sobre el que se fincaba toda la actividad de las empresas en general. Entramos así en una etapa que ha sido llamada "postmodernidad" , en la cual las empresas reaccionan ante la feracidad de la llamada "struggle for life", para buscar las esferas de interacción mutua: la amistad y la hospitalidad. Citando a Llano, podemos decir que en las empresas postmodernas, se observan cinco elementos indicativos de un cambio fuerte de dirección:

*1) Nivel organizativo:* hay un declinar de los sistemas y procedimientos para dar mayor importancia al carácter de las personas y su cultura.

2) *Relaciones*: se da mayor atención a la recepción de las comunicaciones que a la emisión de ellas.

3) *Motivación*: se presenta una disminución de las fuerzas motivacionales centradas en el egoísmo posesivo, en beneficio de las tendencias efusivas del ser humano.

4) *Ética*: las empresas se vuelven más hacia las cuestiones cualitativas, haciendo depender la buena marcha de las organizaciones más de las virtudes de quienes trabajan que de los procedimientos.

5) *Parámetro cognoscitivo*: los recursos intelectuales son el principal capital de la empresa, siendo más decisivos los conocimientos que permiten establecer un diálogo con el entorno cultural de la empresa, un compromiso con metas verdaderamente valiosas y unos criterios para decidir qué información es relevante.<sup>57</sup>

Se ve la necesidad de que la empresa supere la esquizofrénica postura de oponer el humanismo y la técnica mediante acciones que logren una síntesis más equilibrada, donde lo bueno será mejor si incide más profundamente en la persona y la eficacia provenga de la colaboración y el servicio. Ahora bien, por parte del trabajador o empleado, es falso decir que el único motivo para pertenecer a una empresa es el económico. Las motivaciones humanas son muy amplias y en la empresa postmoderna deberán promoverse más fuertemente esas motivaciones de promoción humana intentando tres tipos de valores:

- a) Maximización en el sistema input-output
- b) Alto grado de satisfacción por parte de los que se relacionan con la empresa

---

<sup>57</sup> Cfr. Itsmo 217, P.5.

c) Contribución al desarrollo personal de los que colaboran con la empresa.

Cuando estos tres valores están presentes en la dirección-decisión del directivo, se puede hablar de una institución humana.

### 3.3. CONCEPTO DE PEDAGOGÍA.-

La raíz etimológica de la palabra pedagogia viene del griego "paideia". En su uso inicial la palabra paideia (pais, niño) y ago (conducir ) quería decir la conducción del niño, esto se utilizaba para significar la educación de los infantes.<sup>58</sup> Con el tiempo ha tomado mayor sistematización, ocupándose no sólo de los niños sino también del hombre en cualquier etapa de su vida. De este modo llegó a conocerse como hecho integral de la educación, es decir, el cultivo tanto del cuerpo como del alma. Se interesa así la pedagogía por el fenómeno educativo que abarca: transmisión de cultura, valores, normas y hábitos; un deseo de mejora o perfeccionamiento continuo, y aunque afecta más al terreno cognoscitivo, también influye en el terreno afectivo y axiológico, ya que no solamente se limita a informar sino que pretende formar, logrando el desarrollo, crecimiento y fructificación del hombre en forma plena o integral actualizando sus potencias.

Podemos definirla como ciencia y arte de la educación; como arte porque se requiere de cierta habilidad para educar y como ciencia porque está sistematizada en base a hechos, principios y valores que rigen la educación del hombre y porque se pregunta qué es la educación. Estudia así los tres elementos que integran el hecho educativo:

\* Educando: sujeto que se educa.

---

<sup>58</sup> Cfr. LARROYO, Francisco "La Ciencia de la Educación", P. 36.

\* Educador: persona que educa.

\* Materia y objeto: contenido <sup>59</sup>

Educar proviene etimológicamente del vocablo latino "educare" que a su vez se formó del verbo "educere", compuesto de ex- afuera y ducere- llevar o conducir, y justo esto es lo que hace la pedagogía conducir al hombre a que saque y desarrolle sus habilidades, capacidades etc., para lograr realmente continuadas transformaciones y cambios significativo en la conducta del hombre; pretende el progreso educativo, mediante un proceso de superación y acercamiento a la meta, describe los valores y bienes educativos, aclarando que el valor educativo fundamental es la formación humana proporcionándole al educando una educación científica, moral, estética, religiosa, económica, política, física e higiénica. es decir, un cierto modo de vida considerado como valioso, digno, algo que debe ser y no es.

La educación es una acción modeladora buscando el acabamiento e integración del individuo, su formación humana fomentando y desarrollando todas sus posibilidades a través de un constante trabajo de perfección, pero no de manera uniforme por que cada uno se forma en distinto grado y con distinto sentido

Los grandes teóricos conciben que la educación es como el desarrollo integral del ser en formación, implícitamente se reconoce que dicha formación o cultivo del educando se opera merced a ciertas destrezas, hábitos, costumbres. conocimientos, ello es gracias a concretos y específicos bienes culturales <sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup> LARROYO, *Op.cit.*, P.47.

<sup>60</sup> *Ibidem*, P.35.

El acto educativo es bi-lateral educador-educando, y tiene su base en el querer, sin éste no hay movimiento formativo real, por eso el papel del educador no es imponer sino proponer.

### 3.3.1. FINES DE LA PEDAGOGÍA.-

Dentro de la pedagogía encontramos una distinción jerárquica de los fines que persigue esta ciencia, ya que siempre se educa con un fin, es imposible pensar en lo contrario.

#### 1) FIN PRIMARIO:

a) *Inmediato*: El desarrollo integral del hombre en formación.

b) *Mediato*: El logro armónico y perfectivo de hábitos, en definitiva formar gente virtuosa.

c) *Último*: El hombre perfecto

#### 2) FIN SECUNDARIO:

Este fin consiste en lograr el mayor bien social, cultural y económico de la sociedad en la que se desenvuelve la persona; varía según las modalidades nacionales e históricas de su entorno, debido a que las formas de educación cambian según la cultura a la que se pertenezca.

#### 3) FINES ESPECIALES:

Estos se manejan según las actitudes, que se pretendan desarrollar en el individuo.

Es importante dejar claro que los fines que persigue la pedagogía, no se alcanzan aislados unos de los otros, sino que para lograr el fin primario, se requiere al mismo tiempo de considerar el entorno cultural en el que se desenvuelve la persona y lo específico que hay que mejorar en cada hombre que es único e irreplicable.

### 3.3.2. HERRAMIENTAS O MÉTODOS DE LA PEDAGOGÍA.-

La pedagogía hecha mano de un conjunto de procedimientos para comprobar, descubrir y exponer las situaciones:

**1) Didáctica:** Es el medio que más domina el pedagogo y a través del cual transmite de manera optima los conocimientos, La pedagogía para alcanzar sus fines requiere de un conjunto de medios los cuales le proporciona la didáctica que es la que se encarga del estudio de métodos y procedimientos más eficaces para la tarea de llevar a cabo el proceso enseñanza- aprendizaje.

Enseñanza viene de "insignare" que significa señalar, por tanto, se refiere al acto por obra del cual el educador actúa sobre la educación.<sup>61</sup>

Aprendizaje viene de "apprehendere" que significa captar, por tanto se utiliza para designar el proceso gracias al cual el educando se educa bajo influencias del educador<sup>62</sup>

Por esto podemos decir que enseñar y aprender se implican de manera inseparable, por tanto, comprobamos que algo ha sido enseñado cuando realmente a sido aprendido.

Hay diversos tipos de material didáctico como son:

a) *Materiales permanentes de trabajo:* pizarrón, borrador, cuaderno, retroproyector, pantalla y franelógrafo.

b) *Material informativo:* libros, filminas, diccionarios, enciclopedias, etc.

---

<sup>61</sup> Ibidem, P. 50.

<sup>62</sup> Idem.

- c) *Material ilustrativo*: dibujos, filminas, diccionarios, enciclopedias, etc.
- d) *Material experimental*: de laboratorio, plantas, máquinas, microscopios, cámaras.
- e) *Material de consumo*: gises lápices, cartulinas, acetatos, etc.

El material didáctico debe ser adecuado para la persona y las circunstancias atractivo, funcional, que contenga de manera ordenada la información importante y que sea variada.

**2) Descripción pedagógica:** consiste en la aplicación del análisis y la síntesis, esto es estudiar una situación descomponiéndola en partes, con el objeto de obtener conclusiones valiosas que nos permitan solucionar con eficacia un problema. Todo esto con la finalidad de proponer y llevar a cabo proyectos de cambio, diseñando una serie de estrategias para revitalizar la empresa y conducirla hacia un desarrollo integral.

**3) Diagnóstico:** Este método consiste en identificar problemas y necesidades que obstaculizan el desarrollo de la empresa y el aprovechamiento de sus áreas de oportunidad. Para esto se utilizan herramientas que permiten la recolección de datos valiosos, algunas de estas son:

- *Observación*: Es una actividad que consiste en fijar la atención en un objeto o sujeto con un procedimiento sistemático, válido y confiable para apreciar y/o examinar algún fenómeno específico. Esta herramienta es el punto de partida en toda investigación educativa, debido a que todo pedagogo al describir los hechos tal como son, puede detectar necesidades esenciales que le facilitan el diagnosticar y solucionar problemas educativos.

- *Cuestionarios* : Instrumento que permite recolectar información sobre una o más variables de estudio, en base a un conjunto de preguntas abiertas y/o cerradas. Es importante

cuidar su elaboración ya que de esto dependerá en gran parte que la información obtenida sea válida.

- *Entrevista*: Conversación o encuentro personal en el que se realizan preguntas cara a cara en la que se tiene como principal objetivo obtener información valiosa acerca de un individuo. En el caso de una entrevista educativa se obtiene información reelevante que permita descubrir las necesidades y problemas del educando y así poder resolverlas de manera adecuada.

La entrevista debe seguir una estructura adecuada, en la que se inicie con la creación de un ambiente propicio para desarrollarla, o bien lo que comúnmente se denomina como rapport, más adelante iniciar con las preguntas en base a un objetivo, sin olvidar que esta sea dinámica y basada en principios y técnicas de comunicación, no solamente orales, sino también considerar las expresiones faciales, modo de vestir, movimientos, ademanes, etc., que revelan sentimientos reales del individuo y que dejan más claro al entrevistador el sentido de sus respuestas. Finalmente hacer el cierre adecuado de la misma para poder concluir.

Es importante para que la entrevista sea positiva, que el entrevistador tenga la capacidad de escuchar, concentrarse en la información, ser respetuoso, establecer empatía, cuidar la naturalidad, autenticidad, etc., y evitar que se presenten distracciones durante la misma o que se tenga prejuicios sobre la persona o la información que se pueda otorgar.

**4) Métodos descriptivos:** consiste en la obtención de datos acerca de la situación actual de un fenómeno.

*A.- Estudio de casos :* Es una investigación exhaustiva sobre un individuo o una unidad social en la que se siguen tentativas para resolver un problema, el cual se maneja a través de hechos, problemas y soluciones.

*B.- Encuestas:* consiste en la recolección de datos más o menos limitados a partir de un número relativamente extenso de casos, en el cual se cuantifican las circunstancias que rodean a un sujeto sin pregunta las causa o motivos de las mismas.

*C.- Estudios de tipo evolutivo:* Le interesa estudiar el desarrollo de la persona por un lapso prolongado de tiempo, para detectar situaciones importantes o variables que puedan afectar a la persona.

*D.- Estudio de seguimiento:* Nos interesa el desarrollo del sujeto con el fin de darle posteriormente un tratamiento.

*E.- Análisis documental:* Consiste en la revisión de documentos para determinar variables psicológicas o sociológicas.

*F.- Análisis de tendencias:* Estudio que permite obtener información para predecir situaciones futuras, en base a cuestiones, aspectos o variables que nos lleven a esa predicción.

*G.- Estudio correlacional:* Se pretende relacionar dos variables y esto nos va a llevar a determinar el grado de correlación que existe entre los dos.

**5) Tests o pruebas psicológicas:** Son instrumentos que se utilizan para descubrir o medir algunos datos de interés, hay diferentes tipos de test y cada uno tiene como objetivo algún aspecto

en particular, por ejemplo: rasgos de personalidad, hábitos, inteligencia, atención, valores, intereses, etc.

#### **6) Técnicas grupales:**

- *Lluvia de ideas*: Es un proceso utilizada para generar ideas, consiste en formar un grupo de 6 a 12 persona, el director formula un problema con claridad y los participantes empiezan a exponer con libertad sus alternativas las cuales son analizadas posteriormente.

- *Técnica del grupo nominal*: Pretende que la persona exponga su pensamiento libremente. Consiste en reunir a un grupo, pero antes de trabajar en grupo la persona escribe por su cuenta las ideas, luego de uno por uno las presenta y se anotan en un rotafolio o pizarrón, ya que todas han sido anotadas se discuten y evalúan, después cada miembro clasifica las ideas en silencio y de manera independiente y por último cada uno expone su conclusión para sacar una final.<sup>63</sup>

- *Dramatización*: Consiste en la representación teatral de un problema o una situación en la cual se pretende transmitir un mensaje significativo al grupo para posteriormente analizarlo o simplemente para dar algún conocimiento o experiencias que pueda ser reelevante.

### **3.4. CONCEPTO DE PEDAGOGÍA EMPRESARIAL.-**

Después de haber dado una visión general de lo que es pedagogía y de lo que es una empresa podemos, entonces, definir el término de "pedagogía empresarial" diciendo que es aquella

---

<sup>63</sup> Cfr. STEPHENS P., Robbins, "Comportamiento organizacional", P.223.

rama de la pedagogía que se encarga de la aplicación del proceso educativo dentro de la empresa, para lograr así el desarrollo integral del personal que lo forma, ayudando a las personas a alcanzar la perfección, y calidad humana integral -que implica ser excelentes profesionistas-, a tener coherencia de vida es decir que el actuar y el pensar sean una misma cosa.

La empresa se interesa por la preparación de sus operarios que son susceptibles de continua mejora y adaptables a las circunstancias de cada momento. La empresa necesita, por tanto, una continua revisión de sus planes y programas para adaptarse a la demanda del mercado, y todo ello conlleva la modificación de conducta de los elementos humanos, desde el personal directivo, al productor de cualquier nivel.<sup>64</sup>

La pedagogía empresarial es capaz de estudiar, diseñar y aplicar cursos orientados a una formación específica tanto para directivos, mandos intermedios y personal en general, empleando métodos y estrategias orientados a la producción, elaborando un programa de formación alternante y permanente, ya que la educación ha de orientarse al trabajo, entendido el trabajo como la culminación de las aspiraciones humanas, entonces, habrá de planificarse estrategias para que cada uno consiga la ocupación para la que está mejor capacitado, en la que pueda realizar sus aspiraciones.

La pedagogía empresarial busca en términos generales:

- Una formación, información y orientación profesional.
- Lograr que se de el aprendizaje o una formación en alternancia.

---

<sup>64</sup> Cfr. GARCÍA HOZ, Victor, Et.al. "La Educación Personalizada en el Mundo del Trabajo.", P.128.

- Potenciación cuantitativa y cualitativa de la persona que ocupa algún puesto, con el fin de una orientación a una capacitación profesional concreta <sup>65</sup>

La formación que busca la pedagogía empresarial es la adquisición de conocimientos y habilidades y la mejora de actitudes en orden a la plasmación de una personalidad y una mejora de lo que ya se posee, apta para el ejercicio de determinado trabajo, que producirá como resultado el crecimiento, calidad, producción y rendimiento de la empresa a través de la mejora de sus respectivos miembros.

Se comete un grave error al pretender utilizar la formación exclusivamente como medio de beneficiar a la empresa, olvidándose de beneficiar a las personas que la integran. Tendría un mal enfoque la formación que no viviera la justicia y formase al hombre para que se responsabilice de sus tareas, para que realice economías en cuanto a materias primas, distribución del tiempo, utilización de energía, empleo del equipo etc. pero que lo haga sabiendo que todo eso readundará en beneficio de él mismo y de sus compañeros.

Con una buena formación humana se pueden evitar problemas de todo tipo: malentendidos, envidias, incomprensiones, etc. sentándose las bases en un verdadero espíritu de colaboración.

La grandeza de un oficio - decía Saint Exupéry- consiste, ante todo, en unir a los hombres. Y aquí, por oficio podremos entender empresa- esa empresa que no es otra cosa que la suma de los miembros que la forman. <sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Cfr. *Ibidem*, P. 129.

<sup>66</sup> *Ibidem*, P. 143.

La labor profesional de la educación en la empresa sólo puede entenderse en términos de servicio con repercusión mediata en la sociedad, dado que el empresario tiene o debe tener, entre sus notas fundamentales, el prestar servicio a la comunidad, a través de la empresa.

### 3.4.1. PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS PARA LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA.-

Se entiende por principios de formación el conjunto de normas que deben animar toda práctica de formación que se realiza pudiendo distinguir entre principios pedagógicos y éticos.

Entre los principios pedagógicos que señala Carrad están:

1) Enseñanza concreta:

- Ir de lo concreto a lo abstracto
- De la observación al aprendizaje de reglas y conceptos.
- Evitar la teoría cuando pueda ser suplida por la práctica experimental.

2) Enseñanza activa:

- Aprender haciendo
- Favorecer la experiencia personal
- Hacer descubrir las cosas por sí mismo.
- Suscitar la discusión.

3) Enseñanza progresiva:

- Descomponer cada problema en sus elementos.
- No enseñar varias cosas a la vez.
- Antes de seguir esperar a que lo enseñado halla sido comprendido.
- Ir de lo simple a lo complejo.

4) Repetición:

- Repetir el ejercicio varias veces.
- Volver sobre ello al día siguiente antes de continuar.

5) Enseñanza variada:

- Diversificar los ejercicios elementales.
- No exigir un esfuerzo prolongado sobre la misma cuestión.
- Evitar el aburrimiento.
- Al principio tener en cuenta más la calidad que el tiempo.

6) Enseñanza individualizada:

- Conocer personalmente a los trabajadores.
- Tener en cuenta las características de cada uno y tratarlos de acuerdo con ellas.
- Realizar una enseñanza a la medida.

7) Enseñanza estimulante:

- Animar
- Apelar al interés, a los motivos personales, dar ocasión a que se produzca el éxito.

8) Enseñanza cooperativa:

- Promover la solidaridad y ayuda mutua.
- Evitar la emulación.
- Favorecer el trabajo en equipo.

9) Enseñanza dirigida:

- Evitar caminos equivocados y falsas maniobras
- Corregir inmediatamente los errores.
- Evitar que arraiguen vicios.

10) Auto-educación:

- Favorecer la auto-emulación.
- Acostumbrar al auto-control de los propios resultados y progresos.<sup>67</sup>

### 3.4.2. PERSONAS A LAS CUALES SE APLICA EL DESARROLLO INTEGRAL.-

El desarrollo integral se debe procurar a todo ser humano, ya que todos tenemos dignidad y estamos sujetos a la perfección, una vez sabiendo esto planteamos una división en base a los puestos que se pueden ocupar en una empresa:

---

<sup>67</sup> Cfr. GARCÍA HOZ, Victor, Et.al. "La Educación Personalizada en el Mundo del Trabajo.", Pp. 150-152.

- *Personal de nuevo ingreso*: desde el momento en que un sujeto , convenientemente seleccionado ingresa a la empresa, debe entrar en juego la educación aunque se piense que el sujeto seleccionado posee los conocimientos y aptitudes necesarios para aquel trabajo, y que a tenido una excelente acogida e inducción, es preciso darle, además, todos los complementos y entrenamientos que le permita conocer la manera de hacer su labor, y con esto cuantos accidentes o problemas nos podíamos evitar.

- *Personal joven*: A toda empresa debe incorporarse sangre nueva, con el fin de mantenerla joven , próspera y evitar su envejecimiento: por esto hay que proporcionar en todo tipo de trabajo no solo el aprendizaje de los aspectos estrictamente útiles y de especialización, sino que es preciso impartir enseñanzas de carácter general que facilitan la adquisición de los conocimientos específicos a la vez que preparan para una posterior evolución de posibilidades.

- *Personal ya situado*: Las necesidades de la Empresa no son algo estático. Varian las condiciones, se perfeccionan las técnicas, se descubren nuevos campos de trabajo, etc. y todo esto conduce a la necesidad de mantener al día la formación del personal a fin de que se valla adecuando a las nuevas situaciones. Sin dejar a un lado que tiene la posibilidad de progreso y que es probable que no siempre ocupe el mismo puesto por razones de eficacia, rendimiento, motivación etc. Hay que luchar con la tentación tan frecuente de encargar siempre las mismas tareas a las mismas personas con la disculpa de que son las mejor las realizarán. Aparte de ser indispensables a determinados individuos, se impide que otros progresen.

- *Personal administrativo*: Es el personal que influye grandemente en la creación del clima de la empresa, de ahí la necesidad de cuidar al máximo su selección y de imbuir en ellos una mentalidad de servicio que tanto contribuye a hacer agradable las horas de trabajo, se debe atender

especialmente a la relación con el sector productivo y enseñar a evitar enfrentamientos e incomprensiones.

- *Personal comercial*: Debe ser objeto de precisos y muy estudiados programas de formación en los que ocupa un lugar reelevante el arte de convencer, indispensable para el buen vendedor, de instruir y de prestar un servicio que es la forma más elevada de promover las ventas.

- *Personal de mandos intermedios*: Desempeña un cometido importante en la transmisión hacia los mandos superiores de los problemas e inquietudes del personal ejecutante, precisan una formación en cuanto a métodos de trabajo de mando y organización que no se tiene por nacimiento.

- *Personal de mando de nivel superior*: Tienen una pesada responsabilidad que comparte más o menos con el empresario y es la de conducir la empresa hacia un prospero destino, por lo que es necesario proporcionar un cuidadoso plan de perfeccionamiento que los lleve a sacudir la rutina, excitar su espíritu investigador y hacerles reflexionar sobre la organización.

- *Personal de alta dirección*: El ejecutivo de alto nivel debe saber distinguir lo esencial de lo accesorio, rodearse de colaboradores que lo multipliquen, concentrar su atención y esfuerzos en los problemas clave, definir los objetivos, esbozar un organigrama, dirigir reuniones, animar, crear equipo etc. y esto no se improvisa ni se posee por nacimiento. Por lo que debe darse tiempo para su formación personal.<sup>68</sup> Como dice Pierre Santschi: "Antes de atacar los micromovimientos del personal, actuamos sobre los megapensamientos de los dirigentes"

---

<sup>68</sup> Cfr. *Ibidem*, Pp. 160-165.

### 3.5. EL EMPRESARIO.-

Toda empresa tiene unos elementos, fines y características, por tanto es necesario que cuente con una causa eficiente o sea alguien que con su acción haga actuar a la empresa, coordinando la relación entre capital, trabajo y técnicas necesarias para la producción de bienes y servicios requeridos por el mercado.

De esto se desprende la importancia de hablar más ampliamente del empresario ya que la pedagogía empresarial tiene como fundamento la persona, e y como fin primordial el desarrollo integral, por esto, se ocupa principalmente de aquel que se encarga de la labor de gobierno, por que si se llega a la cabeza se llega a todo lo demás. A parte el empresario es el que debe preocuparse por el desarrollo de sus empleados, por tanto, la labor del pedagogo es por una parte convencer al empresario de el papel fundamental de la formación, desarrollar en él conocimientos, actitudes, técnicas y fomentar que aprendan, crezcan, y mejoren en sus habilidades directivas.

El empresario es toda aquella persona que emprende, tiene capacidad de iniciar, crear, acometer y comenzar una obra o actividad emprendedora, es el que dirige y gobierna esfuerzos individuales , entrelazados de manera compleja y dedicados a operar un proceso de negocio dentro de un medio cambiante, pero para esto necesita de una empresa, debe tener el firme convencimiento de la gran labor que tiene en sus manos en el cumplimiento de la finalidad propia de la empresa .

#### Características del empresario:

- Afán de logro.

- Capacidad de riesgo.
- Conciencia social para sensibilizarse ante las necesidades del entorno.
- Formador de opinión, teniendo una actitud de formarse a si mismo para después formar a los otros.
- Saber tomar decisiones haciendo prevalecer el valor del trabajador y la dignidad de su trabajo. Es importante ante los dilemas éticos en la práctica empresarial plantearse antes de una decisión la primacía de las personas sobre las cosas.
- Emprendedor es decir con capacidad de iniciar obras aunque impliquen riesgos o dificultades.
- Equilibrio entre autoridad y responsabilidad que lo conduzca sobretodo a no querer hacer todo él sino a delegar y repartir de manera optima la carga de trabajo y la resolución de problemas.
- Espiritu de servicio o capacidad de atender a los requerimientos o problemas de los demás, aunque implique sacrificio, en el momento en que lo necesitan y como lo necesitan.
- Generar riqueza y distribuirla con justicia: la generación de riqueza no se limita únicamente a lo económico sino también lo social, cultural, tecnológico, espiritual. Por otra parte el empresario debe saber dar a cada uno o que le corresponde.
- Integridad: esto se refiere a la capacidad moral de cumplir lo prometido.
- Representante del sistema de la empresa.
- Solidaridad.

- Subsidiariedad: que no consiste en suplir y hacer todo el trabajo de los demás sino cuando el inferior hace todo lo que puede y el superior sólo lo necesario para que se realice la actividad, pero esta ayuda es temporal buscando su desarrollo o crecimiento posterior por ejemplo: un directivo que prepara a sus subordinados para que lo sustituya.<sup>69</sup>

El empresario debe y puede buscar primero su propio desarrollo y enriquecimiento para después poder preocuparse y lograr el desarrollo de los otros porque como afirma Gandhi: "El hombre que se enriquece, enriquece al mundo"<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> LLANO, Carlos, "El empresario y su mundo", P.94.

<sup>70</sup> Ibidem, P.108.

### 3.6. EL PEDAGOGO.-

Antes de hablar del pedagogo y su función en la empresa es importante aclarar la diferencia que tiene con el psicólogo industrial y con el relacionista industrial ya que actualmente existen múltiples confusiones sobre el papel que cada uno desempeña dentro de la misma.

Es importante dejar claro que cada uno de estos profesionistas tiene conocimientos, habilidades y actitudes específicas que los llevan a cumplir con una misión muy concreta dentro del área empresarial. Es por esto que tienen algunos conocimientos en común y que por tanto pueden trabajar en equipo.

La **psicología industrial** es aquella ciencia que aplica los principios y datos de la psicología a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de la empresa. Se basa en el estudio de las manifestaciones subjetivas de la persona debido a que se orienta a la explicación y modificación de la conducta. Previene y corrige cuestiones de la personalidad, interesándose especialmente por las patologías, auxiliándose de la interpretación de pruebas psicológicas para detectar las anomalías o rasgos de la personalidad.

El Licenciado en **Relaciones Industriales** es aquel profesional que se encarga directamente de la administración del personal de la empresa. El objetivo primordial de su tarea es el trabajo de la persona, es decir que sea eficiente, productivo y que se adapte al trabajo. Por tanto cuenta con conocimientos y habilidades para desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo, planeación de sueldos y salarios,

prestaciones, nominas, actividades de integración, supervisar la producción, tiempos y movimientos, presupuestos de personal etc.<sup>71</sup>

El Licenciado en **Pedagogía** es aquel profesional que tiene la preparación teórico-práctica sobre el hecho educativo: diagnostica, programa, implementa y evalúa propiciando en el hombre una mejora en la personalidad.

El Pedagogo le interesa principalmente la educación de las personas que trabajan, su superación debido a que es perfectible, de ahí como consecuencia se darán resultados positivos, eficacia laboral , elevación de la productividad y adaptación, lo cual también le interesa de manera secundaria.

El pedagogo es capaz de integrar baterías y es excelente para la capacitación y desarrollo del personal ya que cuenta con un recurso que no tienen los otros: "**la didáctica**", que le permite no sólo transmitir conocimientos a través de la enseñanza o habilidades desarrolladas por repetición de actos que requieren gran esfuerzo y dedicación , sino además educar en los trabajadores actitudes como por ejemplo: la constancia para mantener el ritmo de trabajo y la calidad del producto, comprensión y flexibilidad que le permitan establecer buenas relaciones en todos los niveles, propiciando sentimiento de colaboración grupal para que cada uno se haga responsable de su propio trabajo y corresponsable de sus compañeros.

No sólo se queda en lo anterior sino que realiza la evaluación del proceso para observar logros y detectar deficiencias o necesidades que hace falta cubrir, ayudando al mismo tiempo a la

---

<sup>71</sup> Cfr. ARIAS G., Fernando, "Administración de Recursos Humanos", P.160.

auto-evaluación , para que cada persona descubra sus errores y pueda así luchar contra ellos, o a la auto-satisfacción que produce afán de superación como motivación intrínseca y estable.

Contribuye a la selección, capacitación profesional y desarrollo humano de personas que harán realidad los objetivos de la empresa, pues sólo de esta manera contará con trabajadores preparados, que ofrezcan productos de alto nivel de calidad que satisfagan al cliente y compitan con otros mercados. A demás es responsable de promover cursos que capaciten o actualicen al personal de cualquier nivel en la escala laboral.

La capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje que va unido a la productividad, por eso se dirige a los adultos y tiene como meta principal dotarles de conocimientos necesarios para el eficiente desempeño de sus labores, que le permitan vivir de forma digna . En nuestro país es muy necesaria ya que en la mayoría de las empresas, se cuenta con trabajadores de muy baja escolaridad, lo cual afecta a que no se de una cultura de calidad.

No se refiere a la mera instrucción, pretende crear un ambiente de superación personal y social, al despertar actitudes de autoafirmación, formación integral y participación plena en el desarrollo de la vida socio-cultural de su comunidad. La capacitación debe tender a que el trabajador asuma la responsabilidad de sus decisiones, comprometiéndose con su libertad y dando testimonio con el propio hacer y vivir.

Se trata de una tarea permanente, integral e inmediata cimentada en la vida cotidiana y en los problemas reales.

Debido a su gran labor el pedagogo tiene la responsabilidad de mantenerse actualizado frente al progreso técnico y la creciente complejidad social, basado en buenos fundamentos criterios y metodologías que le permitan la mejora de sus actitudes personales y las de sus educandos.

A modo de dejar más clara las diferencia entre la labor de el Psicólogo, el Relacionista Industrial y el Pedagogo elaboramos a continuación un cuadro:

	<b>PSICÓLOGO</b>	<b>RELACIONISTA INDUSTRIAL</b>	<b>PEDAGOGO</b>
<b>ENFOQUE</b>	Prevención y corrección de cuestiones de personalidad.	Administración de los recursos humanos de la empresa a través del proceso administrativo.	Educación y logro de cambios significativos en la persona: PERFECTIBILIDAD.
<b>INTERÉS</b>	Personalidad, patologías y <i>ADAPTABILIDAD</i>	Administración del trabajo del hombre para que sea <i>PRODUCTIVO</i>	<i>LA PERSONA EN SU TOTALIDAD</i>
<b>CONOCIMIENTO</b>	Personalidad, interpretación de testes, temperamento, carácter	Proceso administrativo, capacitación, adiestramiento, planeación de sueldos y salarios, oportunidades de progreso.	General del hombre y de su educación. Manejo de la didáctica, Proceso administrativo, elaboración de baterías y proyectos educativos.
<b>ESPECIAL EN</b>	Orientación educativa y técnicas psicológicas.	Administración: pagos de sueldos y salarios, despidos, nóminas, etc.	EDUCACIÓN.
<b>FIN</b>	Personalidad equilibrada.	Adaptación en su medio de trabajo; productividad	Formación integral.

### 3.6.1. PERFIL DEL PEDAGOGO.-

Después de haber plasmado las diferencias significativas de las funciones del pedagogo en la empresa en comparación con otros profesionistas es importante profundizar un poco más en lo propio de la pedagogía, es por eso que a continuación vamos a desarrollar el perfil, su papel en la empresa, sus ámbitos educativos etc. Comencemos por el perfil:

En cuanto a ACTITUDES:

1) *Eros pedagógico*: inclinación y preocupación por la gente, lo cual supone la actitud de servicio (estar pendiente de los demás), comprensión (para detectar problemas y establecer empatía) y respeto a la libertad de los demás. Esto responde a la necesidad que tiene todo hombre por el hecho de ser social.

2) *Sentido de los valores*: Todo educador debe tener fe y confianza en valores como la vida, la salud, justicia, ciencia, moral, arte etc. con una actitud abierta y crítica para perfeccionarse a si mismo y así poder perfeccionar a los demás.

3) *Conciencia de responsabilidad*: Tiene en sus manos una gran labor, formar personas en las que se plasma una huella permanente difícil de borrar, que tiene repercusiones en la familia y la sociedad. Para esto se requiere de una *actitud Ética* firme basada en el orden moral objetivo, para no caer en corrientes ideológicas subjetivas, erróneas o reduccionistas

4) *Resistencia y vigor intelectual*: Debido a la preparación y dedicación constante que exige el trabajo humano, requiere de una actitud de paciencia y preparación continua para realizar

nuevos proyectos educativos, formas de orientación, solución de imprevistos, etc., de manera creativa, adecuada a las necesidades de sus educandos.

5) *Profesionalidad*: Lo cual implica el realizar el trabajo con calidad y competencia para adquirir prestigio, siendo emprendedor y perseverante ante los proyectos y metas planteadas.

6) *Objetividad*: Tener una actitud realista que nos permita ver los problemas tal como son sin involucrar aspectos emocionales que deformen el hecho, para así proporcionar una ayuda realmente eficaz.

7) *Alegría y buen humor*: Es importante que el pedagogo tenga una actitud optimista y alegre ante las situaciones que se le presentan. La alegría es el gran catalizador de la educación, es un hecho espontáneo de su personalidad, es expresión de afecto, elemental en toda relación humana que facilita la empatía y confianza esenciales en el proceso educativo.

8) *Tacto pedagógico*: El pedagogo debe tener una actitud abierta e intuitiva que le permita la aplicación racional del sentido común para procurar acertar en todos los casos.

9) *Equilibrio emocional*: Es indispensable para la labor con personas el mantenerse con una actitud firme e imparcial ante los problemas, para solucionarlos con objetividad sin involucrarse en ellos.

10) *Actitud de Congruencia*: Mantener una unidad entre los que piensa, se dice y se hace. Esta actitud tiene que ser constante ya que el pedagogo educa con su ser y hacer.

11) *Visión a futuro* ya que los cambios significativos en la persona no siempre se dan inmediatamente.

## ÁREAS DE CONOCIMIENTOS EN:

### 1) Didáctica:

- Manejo eficiente del proceso de enseñanza- aprendizaje en base a métodos, técnicas y medios que permiten desarrollar habilidades de: *Diagnóstico, Planeación, realización y evaluación*, de situaciones educativas en cualquier ámbito.

- Dominio sobre redacción, planteamiento y aplicación de objetivos.

- Manejo y creación de técnicas de motivación en base a las necesidades del educando.

- Conocimiento de los diferentes métodos científicos y experimentales que permiten desarrollar de manera adecuada la investigación educativa.

- Dominio de la naturaleza, aplicación y selección de procedimientos y recursos didácticos.

### 2) Psicológica:

- Conocimiento crítico sobre las distintas teorías psicológicas y su influencia y aplicación en el aprendizaje.

- Rasgos de la personalidad, tipos de carácter y temperamento.

-Conocimiento básico las causas, necesidades e intereses del comportamiento humano en todas las etapas de su vida.

- Procesos del aprendizaje conductual, naturaleza y funcionamiento de la sensación, percepción, conciencia, memoria, pensamiento y lenguaje.

- Nociones de Psicotécnia, sobre el manejo e interpretación de pruebas psicológicas que permiten la investigación y encauzamiento educativo de las personas.

-Psicología de grupos, en cuanto a su naturaleza, tipos, técnicas, manejo, etc.

### 3) Biológica:

Debido a que el hombre es un ser compuesto de cuerpo y alma, y la pedagogía busca una educación integral, el pedagogo cuenta con los conocimientos necesarios del desarrollo orgánico y las bases biológicas y neurológicas necesarias para comprender la conducta del educando.

### 4) Filosófica:

- Cuenta con un fundamento realista de la naturaleza del hombre, su finalidad y trascendencia.

- Conocimiento y formación de las facultades espirituales del hombre: inteligencia y voluntad.

- Nociones de ética.
- Diversas corrientes filosóficas y su influencia en la educación.

#### 5) Sociológica:

- Conocimientos que le permiten considerar al hombre en su devenir histórico, cívico y social.
- Noción de las relaciones humanas y los procesos dinámicos sociales relacionados con la educación a través del desarrollo histórico nacional e internacional.
- Conocimiento histórico de las distintas etapas por las que ha pasado la educación y las leyes que la han regido.
- Derechos y deberes del hombre con el mismo y como miembro de una sociedad, entendiéndose esta última como Familia, Escuela, comunidad, etc.

#### 6) Investigación:

- Conocimiento y habilidad para la aplicación de recursos y procedimientos para la investigación y tratamiento de acciones educativas sobre bases científicas.

#### 7) Empresarial:

- Conocimientos sobre el proceso administrativo.
- Administración de recursos humanos (relaciones interpersonales).
- Diseño, aplicación y evaluación de programas de planeamiento, capacitación y desarrollo.

-Detección de necesidades y oportunidades de mejora.

- Planeación Organizacional

## **HABILIDADES:**

- Diagnosticar necesidades, capacidades o intereses que le permitan elaborar programas y planes educativos.

- Manejo adecuado de técnicas y métodos didácticos.

- Diseño, ejecución y evaluación de planes y programas educativos

- Elaboración de objetivos.

- Integra principios y postulados teóricos-prácticos que propicien a la formación integral del ser humano.

- Motivar el aprendizaje del ser humano a través de una educación dinámica con elementos y recursos adecuados a sus necesidades, con una actitud de servicio y comprensión que hace mayor eficiente el proceso de enseñanza aprendizaje.

- Manejo de técnicas psicológicas.

- Capacidad para realizar investigaciones educativas basadas en el método científico.

- Manejo de grupos y técnicas grupales.

- Capacidad crítica.

- Convertir cualquier situación en educativa.

- Transmitir expectativas de superación.

- Manejo del lenguaje oral y escrito.
- Visión de conjunto.
- Liderazgo.
- Docencia- transmisión de conocimientos.
- Capacidad de análisis, síntesis, reflexión y persuasión.
- Capacidad intuitiva y creativa.
- Capacidad de resolver problemas.
- Trabajo en equipo.

### 3.6.2. CAMPOS DE ACCIÓN DEL PEDAGOGO.-

Una vez expuesto el perfil del pedagogo, y teniendo clara que su misión es educar al ser humano, es decir llevarlo a la perfección, es importante definir ¿Cuáles son los ámbitos en los que el pedagogo puede desempeñar su acción?.

Los principales campos de acción son: Familia, Escuela, Comunidad y Empresa.

#### a) Familia -

Orienta a los integrantes para que puedan ejercer su función educativa, más adecuada y oportunamente; para que sean personas íntegras y mejores en cuanto miembros de una familia

#### b) Escuela. -

- Diseña, aplica y evalúa planes de estudio, programas educativos y texto.

- Asesora a profesores y directivos en cuestiones académico administrativas.
- Docencia a cualquier nivel.
- Investigación y desarrollo de técnicas de enseñanza.
- Orientación escolar, personal, vocacional y profesional.
- Asesoría de educación especial.

c) Comunidad -

- Asesora a instituciones de servicio.
- Asesora a editores.
- Asesora a medios de comunicación.
- Diseña programas educativos.
- Diseña, proporciona y evalúa educación para adultos.
- Diseña, proporciona y evalúa alfabetización.

d) Empresa -

Debido al giro de esta investigación, y al interés por profundizar más en el papel y misión del pedagogo como formador integral dentro de la empresa se ahondará más sobre el campo de acción del pedagogo dentro de la misma.

En general podemos decir que el pedagogo dentro de esta área esta capacitado para lograr el perfeccionamiento de las potencias humanas aprovechando las circunstancias en las que se desarrolla el trabajo para convertirlas en educativas. más concretamente algunas de las funciones que puede llevar a cabo el pedagogo dentro de la empresa son:

- Diseñar, aplicar y evaluar programas de entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal.
- Planeación organizacional.
- Relaciones interpersonales.
- Aplicación y desarrollo del proceso administrativo por medio de:

**1) Reclutamiento:** Consiste en la identificación y canalización de prospectos en la cantidad y calidad necesaria para cubrir el perfil de un puesto que se requiere por la existencia de una vacante.

El pedagogo es capaz de establecer los requerimientos del puesto y encontrar los medios de reclutamiento adecuados, es decir, los conductos a través de los cuales se puede conseguir prospectos. Esto puede ser a través de dos fuentes, una interna es decir las que se encuentran dentro de la organización y otras externas como bolsas de trabajo en Cámaras, otras empresas, universidades etc.

**2) Selección:** Es un ejercicio de predicción , ya que procura predecir cuales candidatos tendrán éxito y rendimiento en caso de que se le contrate.

Su objetivo es adecuar las características del individuo (capacidad, experiencia, y otras cualidades) con los requerimientos del trabajo.

Una decisión es correcta cuando se predijo que el candidato tendría éxito y más tarde los resultados lo confirman, esto lo puede hacer el pedagogo ya que cuenta con un conocimiento

integral del sabe y sabe hacer análisis de puestos y diagnosticar necesidades o requerimientos para un puesto.

Para realizar la selección se utilizan instrumentos como solicitudes, pruebas, entrevistas o investigaciones de antecedentes que deben tener validez y confiabilidad es decir que mida la misma cosa en forma consiste

**3) Inducción:** Proceso a través del cual se introduce al nuevo personal a la empresa, este es de gran importancia ya que de esto depende en gran porcentaje el éxito en su desempeño ya que al hacerla bien se logra que el empleado se identifique y , por tanto, colabore con los objetivos de la empresa.

El proceso de inducción lo puede hacer el pedagogo de la siguiente manera:

- *Bienvenida de recursos humanos:* recibirlos de manera acogedora, integrarlos al grupo, proporcionarle datos generales.
  
- *Curso general de inducción a la empresa:* darles a conocer la misión y filosofía de la empresa, la estructura de la organización, los objetivos, responsabilidades, instalaciones etc.
  
- *Inducción al puesto:* presentarlo con sus compañeros de trabajo, proveerlo de todo el material y equipo necesario para su trabajo, mostrarle que es lo que debe hacer, plan de trabajo, explicarle horarios, funciones y retos del puesto, políticas y procedimientos del área, normas de conducta.

- *Retroalimentación*: propiciar la comunicación continua y constructiva.

**4) Capacitación:** Esto es el fuerte del pedagogo, ya que en la capacitación se busca lograr un proceso de enseñanza-aprendizaje, es importante mencionar que la capacitación no solamente es técnica sino también humana. Se realiza a través de la elaboración de cursos con un equipo asesor interdisciplinario de los diferentes temas a impartir es decir el pedagogo debe trabajar en equipo y acudir para realizar mejor su labor a las personas especialistas en la materia del curso que va a elaborar.

El trabajo demanda un cambio que requiere alternar y actualizar las habilidades de un empleado tanto técnicas a las cuales se dirige la mayoría de la capacitación ya que los trabajos cambian como resultado de nuevas tecnologías y métodos mejorados <sup>72</sup>

**5) Detección de necesidades:** Consiste en investigar la situación real de la empresa para poder llegar a un diagnóstico y establecer proyectos o programas de mejora.

El pedagogo es un investigador que sabe utilizar y aplicar los procesos de investigación, haciendo estudios profundos, planteando hipótesis, sacando resultados, elaborando conclusiones, para llegar a plantear realidades y dar soluciones adecuadas proponiendo proyecto o planes de mejora.

Algunas de las áreas de análisis son: objetivos, innovación y cambio, comunicación, liderazgo, factores higiénicos, colaboración, integración y pertenencia, factores motivacionales,

---

<sup>72</sup> Cfr. STEPHENS P., Robbins, "Administración Teoría y Práctica", P.224.

administración del recurso humano, stress y presiones, claridad de funciones, productividad y resultados, calidad de productos y servicios, relaciones laborales y otros.

**6) Descripción y análisis de puestos:** La descripción consiste en un proceso de enumerar las tareas o atribuciones que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás puestos de la empresa y el análisis consiste en establecer los requisitos que el puesto exige a sus ocupantes.

Este se requiere para poder evaluar las exigencias y los requerimientos del trabajo. Este análisis consiste en hacer una descripción pormenorizada de las tareas de que consta un puesto, determinar la relación de un trabajo con otro y averiguar el conocimiento, destrezas y habilidades necesarias para que el empleado realice debidamente su labor <sup>73</sup>

**7) Elaboración de manuales:** los manuales son materiales valiosos a través de los cuales se pueden transmitir conocimientos importantes como objetivos , políticas, maneras de hacer las cosas, esto de manera atractiva logrando que realmente provoquen impacto y cambios significativos, es por eso que es un medio de enseñanza- aprendizaje por tanto el pedagogo puede intervenir en su elaboración, esto se utilizan para inducción, bienvenida, capacitación, transmisión de valores, etc.

El pedagogo también es capaz de elaborar el manual de la organización ya que sabe estructurar y hacer objetivos.

---

<sup>73</sup> Cfr. STEPHENS "Comportamiento organizacional", P.406.

**8) Evaluación de desempeño del personal:** "Proceso por el cual se pretenden establecer el nivel de logros de objetivos del ocupante de un puesto, con el propósito de obtener un control sobre el desempeño general de un departamento, área y de la empresa en general"

El pedagogo tiene el papel de establecer sistemas de evaluación y retroalimentación para establecer si se están cumpliendo las necesidades de los empleados y de los clientes, a demás, puede llevar a cabo entrevistas de evaluación o elaborar guías o sistemas de evaluación que nos permitan medir de manera objetiva el grado de alcance de los objetivos propuestos previamente y establecer retos o compromisos de mejora.

- Facilitar y promover la educación hacia la colaboración y el trabajo en equipo.

- Desarrollo Organizacional: Proceso de cambio y mejora continua a través de programas educativos. Este es necesario ya que la empresa es un sistema abierto que necesariamente debe ajustarse a las modificaciones del entorno.

El desarrollo organizacional se logra más fácilmente cuando se da la integración entre los fines de la empresa y los de la persona a través de la participación, crecimiento y desarrollo en el trabajo, también se necesita el estudio de la cultura y del clima organizacional.

Para lograr el desarrollo la cultura debe promover valores que favorezcan el progreso, el pedagogo es capaz de estudiar la cultura, promover el cambio, transmitirla a través de la educación, también puede analizar o proponer mejoras en el clima ya que es lo que perciben o experimentan los miembros de una organización y que influye en su comportamiento, este debe

proporcionar la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los integrantes, el pedagogo a través de un estudio puede diseñar y ejecutar planes de acción.

- Asesoría de apoyo a nivel staff: Esta asesoría puede ser:

a) Al empresario en cuanto a la empresa, instalaciones, es decir a lo físico y en cuanto a sus trabajadores.

b) A trabajadores como persona y como miembro de la empresa.

- Educación ambiental o paidosenosis: que es "un conjunto de estímulos educativos que tienden a configurar en el educando un peculiar modo de ser y de reaccionar".<sup>74</sup> Es decir el pedagogo es capaz de lograr que los influjos del medio ambiente sobre el individuo que puede ser resultado de acciones ocasionales, espontáneas, tiendan a modelar en la persona actitudes, costumbres y comportamientos típicos acordes al medio social y coherente con los valores del grupo, lo cual es distinto a la acción deliberada y sistematizada de la educación.

- Educación a proveedores y clientes: colaborando con mercadotecnia para desarrollar programas de asesoría y de educación para clientes externos a la compañía

- Mejora o adaptación de cultura organizacional: Cultura y educación van de la mano, porque no se puede transmitir cultura es decir contenidos materiales y espirituales sin educación y tampoco se puede dar la educación si no es el seno de la cultura debido a que educación es la

---

<sup>74</sup> GARCÍA HOZ, Víctor, "Principios de la Pedagogía Sistemática", P.207.

manera de transmitir la cultura. Por tanto el diagnóstico y modificación eventual de la cultura de la empresa es campo de interés y quehacer del pedagogo.

50200

- Planes individuales de mejora continua: Asesorías personales que permitan el crecimiento de cada persona.

La empresa, además, tiene la función de promover medios formativos adecuados que lo conduzcan a ser mejor, el pedagogo por tener la misión de convertir cualquier situación en educativa, debe ejercer dicha función.

Por esto decimos que el pedagogo en una empresa puede realizar principalmente dos tipos de formación:

**A)** Formación reactiva, que es aquella que se imparte como consecuencia de una necesidad concreta experimentada y que se intenta subsanar.

**B)** Formación pro-activa, intenta dotar a la empresa con recursos humanos capaces de hacer frente a las posibles necesidades que se deban afrontar, dentro de ésta entran todas las estrategias de planificación y promoción personal, promoción a puestos directivos, planes de sucesión etc.

La formación pro-activa necesita, por lo tanto, de planificación teniendo en cuenta a cada persona, identificando las diferencias, similitudes e idiosincrasia de las mismas.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> Cfr. GARCÍA HOZ, Víctor, "La Educación Personalizada en el Mundo del Trabajo.", P.245.

### 3.6.3. PRINCIPIOS ÉTICOS DEL FORMADOR.-

Mientras que la eficacia del formador depende del respeto a los principios pedagógicos, su legitimidad se halla condicionada por el respeto de los principios éticos que no es tarea fácil cumplirlos pero hay que intentarlo , los cuales, Giscard los resume en tres:

1) Principio de competencia: Sólo se emprenderá la tarea de formar a otros hombre si se tiene experiencia y conocimientos suficientes.

2) Principio de respeto: No debe considerarse nunca al hombre que se ha de formar como un medio o un instrumento.

3) Principio de lealtad: No comunicar a nadie, ni utilizar para otros fines las informaciones obtenidas sobre el personal formado con ocasión de su formación.<sup>76</sup>

### 3.7. BENEFICIOS DEL DESARROLLO INTEGRAL.-

- Se logrará el cumplimiento de los objetivos individuales y al mismo tiempo de la empresa.

- Al encontrarse cada estado en mejores condiciones de organizarse y de llenar su cometido, llegará a ser más eficiente.

---

<sup>76</sup> Cfr. Ibidem, P.154.

- Al fortalecerse el espíritu de equipo, se hará más fácil el mando y cada uno podrá trabajar en el puesto que mejor se le acomoda.

- Al estar seguro de ser secundado, podrá el mando desentenderse de las tareas que no precisan su atención directa, con lo que se favorecerá la delegación de autoridad.

- Se llevarán a cabo economías substanciales y mejoras en todos los aspectos.

- Al sustituir el método el "cada uno hágalo como pueda", por el método y la preparación del trabajo, la empresa se encontrará en condiciones de disminuir sus precios de coste.

- Mejoraré la posición de la empresa en el mercado.

- Posibilidades de promoción que le permiten al empleado desarrollar con plenitud sus capacidades potenciales.

- Mejora del clima general de la empresa, se da una mejora integración de equipo, espíritu de cooperación, aspiración al progreso, etc. <sup>77</sup>

- Satisfacción intrínseca y extrínseca. La intrínseca se refiere a la posibilidad de realizar bien su trabajo debido a la satisfacción de las necesidades de orden superior de Maslow, y la satisfacción extrínseca se refiere a poder mejorar la situación económica de los individuos

- Contar con un cuerpo de trabajadores calificado, disminuye el ausentismo, sobre todo si

---

<sup>77</sup> Cfr. Ibidem, P. 159.

se tienen perspectivas a largo plazo.

- Se favorecen las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.

- Satisfacción de clientes y proveedores.

## **CAPÍTULO IV:**

### **“RAZONES PRÁCTICAS QUE DEDUCEN LA NECESIDAD DEL PEDAGOGO EN LA EMPRESA”**

En base a la teoría anteriormente analizada podemos afirmar tres puntos claves para fundamentar la necesidad de la intervención del pedagogo en la empresa.

#### ***4.1.- El pedagogo debe ser promotor del desarrollo integral del personal de una empresa.-***

Ante esta afirmación podemos preguntarnos ¿por qué debe?, ¿qué es lo que lo hace capaz de desarrollar este papel? .

Después de haber hecho un análisis en el primer capítulo sobre la valía de la persona, por ser un ente compuesto de materia y espíritu y por tanto, trascendente y distinto a los otros seres se justifica la necesidad de que se den procesos integrativos que tengan como finalidad lograr el desarrollo de todas sus capacidades, habilidades, y cualidades conduciéndolo así a la perfección en todas sus facetas. Por esta razón la empresa requiere de un desarrollo integral encaminado a procurar que cada uno de los que laboran en ella, -sin importar el puesto- posean una mezcla apropiada de conocimientos, habilidades y actitudes, que les permitan una constante superación como persona, lo cual repercutirá necesariamente en su desempeño personal y en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

El pedagogo tiene una tarea permanente, integral e inmediata cimentada en la vida cotidiana y en los problemas reales. Él es el profesional que por su preparación cuenta con un conocimiento integral del hombre, debido a que tiene una formación completa sobre la persona humana. Decimos completa porque abarca el aspecto filosófico, psicológico y sociológico del hombre, apoyado en la didáctica, en la investigación y en conocimientos sobre el área empresarial

para desarrollar su labor que lo lleva a buscar el perfeccionamiento de las potencias del hombre, es decir a la educación.

*- Filosófica.-*

Tiene una perspectiva realista del hombre debido a que posee los fundamentos necesarios de antropología, filosofía, gnoseología, ética, metafísica, que le permiten tener un conocimiento adecuado de la naturaleza humana, sus facultades (inteligencia y voluntad), su finalidad y su trascendencia. Por otro lado cuenta con una habilidad analítico sintética, que le permite reconocer a la luz de la verdad los principios filosóficos que rigen los sistemas educativos.

En definitiva el pedagogo posee una estructura mental adecuada que lo hace capaz de fundamentar y concientizar al hombre de la importancia de su vida, la necesidad de mejorar y perfeccionarse a través de aprendizajes significativos.

*- Psicológico - Biológico.-*

El pedagogo tiene la capacidad para comprender el comportamiento humano, debido a que posee conocimientos sobre rasgos físicos y conductuales del hombre a través de las distintas etapas de la vida, desde la infancia hasta la vejez; mecanismos neurológicos que influyen en la adquisición de conocimientos; procesos de aprendizaje; manejo de pruebas psicológicas y elaboración de baterías de prueba, considerando rasgos temperamentales, personalidad, coeficiente intelectual, valores, etc.; dominio de teorías evolutivas sobre la personalidad y capacidad analítica para aprovechar las aportaciones positivas de cada teoría y sus aplicaciones en el aprendizaje;

manejo de la psicología de grupos en cuanto a técnicas, dinámicas, etc., que permiten una integración eficaz del grupo de trabajo.

Debido a los conocimientos que posee el pedagogo en esta área tiene cuenta con la suficiente capacidad para comprender el comportamiento humano, las posibles causas de las manifestaciones de su conducta, sus necesidades, intereses y habilidades para poder proporcionarle una orientación adecuada, y ayudar a la formación sólida de esa personalidad a través de la mejora constante.

Es importante dejar claro que la labor del pedagogo en el área Psicológica-Biológica es principalmente *preventiva*, no curativa, debido a que detecta errores en la personalidad del individuo, dando soluciones adecuadas - si están a su alcance- , o bien encauzando el problema con la persona adecuada, ya sea el psicólogo o el neurólogo.

#### - Sociológico.-

El pedagogo considera al hombre como un ser social que posee un derecho-deber en cuanto a la educación, esto significa que el ser humano requiere de posibilidades que lo lleven a perfeccionar sus potencias y alcanzar los fines a los que debe llegar, como condición sin la cual no puede llevar una vida digna; y su deber parte de la capacidad humana de entender en que consiste la falta de una perfección con la consiguiente necesidad de educarse y considerar las exigencias de llevar una vida plenamente humana que sólo se pueden satisfacer a través de la educación.

De este derecho deber, se desprende la naturaleza social del hombre que permite al pedagogo considerarlo como un ser que vive en sociedad y por consiguiente necesita de los demás para aprender y enriquecerse.

Partiendo de este principio el pedagogo cuenta con un recto criterio sobre cuestiones sociológicas y legales para brindar un mejor servicio a la realidad social, considerando al hombre en su devenir histórico, cívico y social. Además estudia el surgimiento y el proceso que ha seguido la educación a través de la historia en el mundo y en nuestro país, en cuanto a las leyes que la rigen, y los problema sociales y económicos de la educación.

Por otra parte decimos que el pedagogo puede promover el desarrollo integral por que además de tener un conocimiento pleno en las tres áreas mencionadas anteriormente tiene una preparación única en el **como** llevar a cabo esta formación. Decimos única por que cuenta con dos herramientas que permiten promover cambios significativos en la persona que la ayudan a irse perfeccionándose día con día. Estas son:

*- Didáctica.-*

Esta herramienta es la ventaja competitiva del pedagogo que lo hace capaz de lograr la integración de principios y postulados teóricos prácticos para la formación integral del ser humano. Esto lo realiza por medio del manejo eficiente del proceso enseñanza- aprendizaje, adaptando a cada caso los métodos, técnicas y medios adecuados para la transmisión de los conocimientos.

El pedagogo desarrolla esta técnica promoviendo aprendizajes significativos en la persona, aplicando los conocimientos en auxiliares de la comunicación, en didáctica general, evolutiva, y especial, en diseño curricular, desarrollo de habilidades, lo cual le permite un verdadero manejo en la redacción de objetivos, en diagnóstico, planeación, supervisión, dirección y evaluación de proyectos y programas.

#### *- Investigación.-*

El pedagogo además la didáctica cuenta con otra herramienta básica para el desarrollo de su misión. Esta área consiste en el conocimiento y la habilidad para la aplicación de recursos y procedimientos para la investigación y tratamiento de acciones educativas, sobre bases científicas. Esto lo lleva a cabo mediante una serie de conocimientos como: manejo y aplicación de la investigación educativa, siguiendo una metodología que le permite hacer su tarea más eficaz, tomando en cuenta el tipo de investigación adecuado cada caso, ya sea documental, de campo o experimental, la manera de plantear el problema, hipótesis, desarrollo del trabajo, elaboración y aplicación de instrumentos para recolectar información y conocimientos estadísticos para interpretar, validar y comprobar las hipótesis. Todo esto lo lleva a mostrar los resultados de manera gráfica, para sacar conclusiones y proponer planes de acción.

#### *- Empresarial.-*

Con lo anterior se puede llegar a concluir que el pedagogo puede promover el desarrollo integral de la persona en cualquier ámbito. Debido al giro de esta investigación es importante

hacer énfasis que el pedagogo puede lograr esta misión dentro del área empresarial, ya que cuenta con una capacitación en los siguientes aspectos relacionados a esta área.

El pedagogo cuenta con conocimientos sobre administración, teoría de la empresa, economía, factor humano, presupuestación y análisis financiero, planeación, integración, desarrollo y administración de los recursos humanos, desarrollo organizacional y de proyectos educativos en la empresa, lo cual le proporciona la capacidad suficiente para dirigir la capacitación, el desarrollo y procesos de mejora continua de los recursos humanos de cualquier organización.

#### ***4.2.- Principal función del pedagogo como promotor del desarrollo integral del personal de una empresa.***

El papel principal del pedagogo es EDUCAR es decir promover el perfeccionamiento intencionado de las facultades específicamente humanas y así desarrollar en la persona conocimientos, habilidades y actitudes, fomentando el desarrollo de hábitos operativos buenos por medio de la repetición de actos, en definitiva contribuir a que la persona se adapte y crezca en todos sus ámbitos, ya que no es una persona aislada; por esta razón el pedagogo no sólo se interesa por el contexto personal, sino por el familiar, social, laboral, económico para que realmente se logre una educación de calidad.

El pedagogo puede y debe promover el desarrollo integral en la empresa a través de la capacitación, preparación técnica, formación humana y formación en cuanto a miembro de la empresa, porque no basta la preparación técnica o en cuanto a conocimientos. Más importante que ella, si cabe, es la formación humana, la que hace referencia, no tanto a los conocimientos sino

a las actitudes, tanto a las del individuo aisladamente como a las actitudes dentro del grupo en el que se halla encuadrado:

*“La escuela forma técnicos, pero no forma jefes; enseña a pensar pero no a vivir; no enseña a instruir, ni a mandar , ni a organizar. Y tanto si se trata de técnicos de formación universitaria como de técnicos formados por la práctica del trabajo, su única visión es con frecuencia, la técnica pura. Pues bien, esta simple visión no es suficiente para resolver los problemas que se plantean en la empresa.”<sup>78</sup>*

Para formar jefes, para vivir como se piensa, para instruir, mandar y organizar no basta con la técnica pura, se requiere de formación.

Esta formación humana debe abarcar desde el empresario del cual depende el ambiente de la empresa hasta las personas de mandos intermedios y todos los subordinados que son ejecutores de las ordenes recibidas. El que éstos posean una adecuada actitud ante sus superiores y sus compañeros va a tener un influjo decisivo en el clima de la empresa y en el rendimiento de quienes la componen.

El pedagogo busca, por tanto, el mejoramiento técnico y humano de los miembros de la empresa, que a la larga traerá como consecuencia la mejora de la misma, y sobretodo desarrollar en el empresario una concientización de que no debe utilizar la formación exclusivamente como medio para beneficiar a la empresa olvidándose de beneficiar a la persona que la compone. Por ejemplo: El partir de la idea que la formación humana dentro de la empresa trae como consecuencia, entre otras cosas, mayor rendimiento y en definitiva una reducción del número de

---

<sup>78</sup> GARCÍA HOZ, Victor, “La Educación Personalizada en el Mundo del Trabajo.”, P. 142.

horas de trabajo remuneradas, es un enfoque en el que se despersonaliza totalmente al personal y simplemente se le considera como un medio para obtener beneficios materiales dentro del área de trabajo. Lo correcto está en formar a las personas para que se responsabilicen de sus tareas, para que realicen economías en cuanto a materias primas, distribución de tiempo, empleo de equipo, y que esto lo hagan por ellos y por los demás.<sup>79</sup>

Algunos requisitos que el trabajo en la empresa deberá tener para facilitar el desarrollo integral de los empleados son:

1.- *Lugar de trabajo digno y adecuado.*-

De lo contrario difícilmente se logrará mejorar la calidad humana del trabajo y del trabajador. Para lograrlo hará falta cuidar la decoración, la ubicación de los lugares, iluminación, ventilación, proporcionar espacio suficiente para hacer cada uno lo suyo, evitar el ruido que causa fatiga e irritación etc. Todo esto requiere del cuidado de los aspectos más pequeños o que podrían parecer insignificantes como: tener el lugar sumamente limpio, mantener el orden y provisión suficiente de material, procurar que el mantenimiento de las instalaciones estén al día y muchos detalles más que sería imposible enumerar en tan reducido espacio.

2.- *Fomentar que se vivan las virtudes.*

En el trabajo deben darse la repetición de actos buenos lo cual haría que la empresa pueda ser realmente una efectiva escuela de virtudes. El pedagogo debe exigir perfección. ¿Que sería por

---

<sup>79</sup> Cfr. *Ibidem*, P.144.

tanto trabajar con perfección?. Trabajar con perfección sería: trabajar con puntualidad, orden, honestidad, rendimiento, amabilidad, lealtad encauzando siempre las críticas, etc., viviendo siempre la justicia por parte del jefe pagando puntualmente el salario y las prestaciones justas y por parte del trabajador, rindiendo al máximo en su trabajo. Es claro que la responsabilidad de promover las virtudes recae directamente sobre el empresario y sobre el profesional que le auxilia en cuestiones educativas, en este caso sería el papel del pedagogo.

### *3.- Promover la formación de personas integra.-*

Cuando se logra que las personas que forman parte de una empresa sean ejemplares, se da un cumplimiento cabal de los compromisos y se crean así modelos vivientes que estimulan la superación del resto del personal.

### *4.-Organización eficaz .-*

¿Qué se entiende por organización eficaz?, aquella que tiene estructura adecuada y ordenada con metas concretas a conseguir, a corto, mediano y largo plazo, y que sean conocidas por el trabajador ; para que al momento en que ellos se sientan parte de la misma rindan y realicen bien su trabajo.

### *5.- Lograr que se de un ambiente social adecuado.-*

Es importante que se de un clima de confianza, que motive a la gente a trabajar, ya que un ambiente de desgana, falta de ilusión, murmuración, lo único que se provoca es que se dé el

desánimo y se produzca una parálisis. ¿Cómo se logra este ambiente propicio? Esto se puede lograr estableciendo líneas adecuadas de comunicación por medio de recursos didácticos tales como: boletines, periódico mural, revistas internas, franelógrafos y establecimiento de técnicas de participación que ayuden a la integración del empleado y que permitan escuchar las inquietudes del personal por ejemplo: buzón de sugerencias, departamento de quejas y toma de decisiones porque quien participa en las decisiones implícitamente se compromete a la hora de la ejecución.

#### *6.- Proporcionar asesorías personales para seguir de cerca a cada persona.-*

El pedagogo con el fin de ayudar al personal a que tenga un claro autoconocimiento y logre un desarrollo armónico, un autodomínio y una entrega disponible, establece planes individuales de carrera que enseñen a pensar, hacer y a decidir. Es importante aclarar que autorrealización no es solamente vivir para trabajar utilizando el trabajo únicamente como una droga. El pedagogo puede y debe ayudar a que se establezcan prioridades con objetividad, seguir un orden adecuado, luchar contra los defectos y evitar el desánimo ante la lentitud de la mejora. ¿cómo?, a través de la retroalimentación o información de otra persona para detectar fallos y comprobar progresos; ya que la lucha por el desarrollo integral motiva siempre a dar pasos seguros.

Hay que dirigir trazando líneas de movimiento; es decir lograr en una persona el cambio de conducta o el logro de una meta sin que el individuo deje de ser la persona que es.

#### *7.- Conocer al personal y tomar en cuenta sus diferencias individuales.-*

Cada persona es única e irreplicable, cada una tiene su personalidad propia compuesta por una parte innata que es el temperamento y un carácter que es lo aprendido después del nacimiento. Por tanto cada uno requiere de un trato personal que le permita al pedagogo en este caso conocer sus gustos, aficiones, capacidades, limitaciones etc. acomodarlo en el sitio en que se va a realizar mejor con el trabajo adecuado a su personalidad.

Es indispensable, por tanto, detectar el propio estilo de trabajo de cada uno para colocarlo en el mejor lugar y potencializarlo o mejorarlo si hace falta.

#### *8.- Alentar a leer y a estudiar.-*

El pedagogo tiene como misión fomentar el interés de sus trabajadores por estar al día en sus conocimientos, actualizándolos y si es posible promoviendo becas para que continúen sus estudios. Al estar al día con los adelantos de la técnica, con los conocimientos que enriquezcan su cultura, el trabajador estará satisfecho, se elevará su autoestima y por consiguiente tendrá mayor rendimiento.

#### *9.- Fomentar hobbies y diversiones sanas.-*

La persona necesita de distracciones y cambios de actividad, que le ayuden a mantener un equilibrio corporal, mental y emocional. La finalidad de promover y planear eventos deportivos o sociales, es la de lograr una auténtica formación integral en la persona, ya que es un ser social que requiere de distracciones, convivencia, etc.

Los trabajadores al aprender a divertirse de manera sana, mejorarán su actitud ante el medio de trabajo en el que se desenvuelve y en definitiva se sentirán parte de la misma empresa.

*10.- Fomentar el desarrollo de actitudes positivas y evitar las negativas.-*

Se sabe que una actitud es un modo habitual de percibir y reaccionar frente a los acontecimientos y las personas, la actitud condiciona la relación entre nuestro ser y nuestro hacer, por tanto entre nuestra personalidad y nuestro comportamiento laboral .

El pedagogo enseña a tomar en cuenta tanto las actitudes positivas como las negativas, ya que estas influyen de modo decisivo en la eficacia profesional por ejemplo: la actitud de confianza permite una mayor soltura, facilita la relación humana y motiva a la mejora, una actitud serena lleva a superar conflictos de cualquier estilo, familiar, laboral, social etc. En definitiva una visión optimista, positiva y alegre, fomentará un clima de cordialidad en la empresa.

*11.- Cuidar que se respete el número de horas de trabajo.-*

Esto puede parecer poco importante, pero es necesario que la persona no se polarice con su trabajo, porque esto provocaría no tener tiempo y no poner atención a otras realidades humanas o esferas, lo cual no conduce a un desarrollo integral porque sólo da importancia a un aspecto y se parcializa, esto puede ser a veces por causas nobles, como: dificultades económicas, responsabilidad, falta de colaboradores etc. o por otros motivos como: egoísmo, aislamiento, evasión de responsabilidades educativas o familiares etc... pero independientemente del motivo que sea, esto produce un desequilibrio en la persona que influye en su vida personal, familiar, laboral y social. El pedagogo puede ayudar a detectar motivos y proponer soluciones.

### *12.- Adecuado uso de la técnica.-*

La técnica es aliada del hombre, le facilita el logro de la eficacia y calidad de su trabajo. Pero no podemos olvidar que la técnica es producto del ser humano, ni tampoco dejarnos llevar por la exaltación de la misma; de manera que se le de más importancia a las maquinas, que al hombre que la hace trabajar. El pedagogo al tener claro el valor de la persona por ser trascendente, hace especial énfasis en cuidar el aspecto humano sin que lo supla totalmente el aspecto técnico o que se pueda maquinizar el trabajo de los mismos, evitando así que la persona llegue al perfeccionamiento de sus potencialidades humanas.

### *13.- Clara descripción de puestos.-*

El trabajador al saber cual es realmente su función y misión dentro de la empresa, sentirá que forma parte de la misma y realizará el trabajo que le corresponde. El papel del pedagogo en este punto sería cuidar que el trabajador desde el primer momento en que ingresa a la empresa, tenga un proceso adecuado de inducción a la misma y de una manera personal. Esto traerá como consecuencia que los miembros al ingresar tengan clara cual es su misión y cómo hay que llevarla a cabo. Al cuidar el aspecto humano se propicia una confianza y un espíritu de apertura que lleva a preguntar dudas e inquietudes a la persona indicada, y esa persona en este caso sería el pedagogo.

### *14.- Lograr que se asuma la filosofía de la empresa sin contradecir los valores del trabajador.-*

El trabajo es ocasión y medio para la actualización de potencialidades, es decir, para realizar y crecer libre e intencionalmente en valores.

Ante este proceso es importante aclarar que todo valor se presenta con una doble faceta por ejemplo: justicia e injusticia, belleza y fealdad, a esto se le llama contravalores y se refieren a la privación o ausencia del valor a causa de la limitación humana. El deterioro del trabajo está relacionado con los contravalores morales, que se relacionan con el abuso de la propia libertad.

Por el contrario, el descubrimiento de los valores está relacionado con el proceso de la motivación entendido como el proceso de descubrir valores o la ayuda ajena para facilitar este descubrimiento.<sup>80</sup>

El proceso de descubrir valores incluye tres partes importantes:

- 1.- Aceptación de un valor
- 2.- Preferencia por un valor
- 3.- Compromiso, ya que al hacerlo propio, se vive en consecuencia de lo que ese valor implica.

Es en el trabajo donde se logra este descubrimiento de valores, sobretodo cuando hay modelos vivientes, y se logra comprometer a todos en cuanto a: cumplir lo que promete, a mejorar su preparación intelectual y técnica, a ser productivo, a apreciar el valor de los medios económicos pero nunca en deterioro de la propia dignidad, a relacionarse sincera y solidariamente con los demás y crear conciencia social etc.

---

<sup>80</sup> Cfr. OTERO F. Oliveros, "La Educación para el Trabajo", P.62.

#### 4.3.- Algunos de los procedimientos que debería realizar el pedagogo como promotor del desarrollo integral de una empresa.

Una vez expuestas las razones que afirman la capacidad del pedagogo para promover el desarrollo integral de la empresa, es importante fundamentar los métodos que el mismo realiza para poder llegar a una verdadera educación integral.

Algunos procedimientos serian los siguientes:

a) *Detección de necesidades*: lo primero es hacer una investigación profunda de cuales son las verdaderas necesidades de la empresa. Esto se puede hacer a través de varios tipos de investigación.

*\*Diagnóstico*: una vez detectadas las necesidades se puede hacer un diagnóstico. Diagnóstico etimológicamente viene de "dia", a través y "gnoso", conocer lo cual significa que a través de conocer eres "capaz de reconocer"<sup>81</sup>

El diagnóstico pedagógico trata de conocer la naturaleza y las causas de los problemas o fracasos, detecta síntomas anormales, a través de la aplicación de técnicas específicas.

Para hacer el diagnóstico se requiere:

- Plantear los objetivos del Diagnóstico
- Delimitar problema
- Detectar a quien le corresponde directamente identificar la naturaleza del problema.

---

<sup>81</sup> Cfr. GER, Tomo 7, P.647.

- Definir a través de que método se va a realizar el diagnóstico, es decir como se va a recoger la información, ya se por cuestionarios, entrevistas, guías de observación etc.

- Planteamiento de hipótesis.

- Elaboración de instrumento.

- Aplicación del estudio.

- Análisis y graficación de resultados

- Establecimiento del Diagnóstico:

\*Detectar cuales son las necesidades que se pueden mejorar.

\*Optimizar los puntos positivos.

b) *Elaboración del proyecto*: una vez detectado el problema y planteados los objetivos en base a la realidad se puede elaborar un proyecto para solucionarlo este debe contener:

- Problema de investigación.

- Justificación.

- Objetivo generales.

- Objetivos particulares y específicos.

- Hipótesis.

- Metodología.

- Fuentes de consulta.

- Duración del proyecto o tiempo de aplicación.

- Lugar de aplicación.

c) *Elaboración de programas*: una vez planteado el proyecto, para que se lleve a cabo se necesita de programas es decir de contenidos seleccionados para poder lograr los objetivos el cual debe contener:

- Objetivos.
- Tiempo total.
- Áreas a las que se dirige.
- Temática.
- Cartas descriptivas de cada sesión
- \* Temas y subtemas
- \* Objetivos particulares
- \* Metodología
- \* Recursos didácticos
- \* Actividades
- \* Evaluación.
- \* Tiempo.
- \* Bibliografía.

d) *Elaboración de planes de carrera o procesos de mejora continua*:

Estos planes se realizan con cada persona, planteando puntos concretos de lucha para ir alcanzando metas a corto, mediano y largo plazo.

En este plan se podrían manejar los siguientes puntos:

- \* Objetivo de la plática.
- \* Situación personal en general.

- \* Áreas de oportunidad.
- \* Manera de desarrollar las áreas de oportunidad.
- \* Meta concreta

e) *Implementación de los planes y programas para llevar a cabo el proyecto*: La implementación consiste en llevar a cabo en la empresa el proyecto y los programas propuestos.

f) *Seguimiento*: terminar lo que se empieza, procurar seguir muy de cerca el desarrollo del proyecto para no perder de vista los objetivos.

g) *Evaluación*: Es la parte integradora del proceso de enseñanza-aprendizaje, nos sirve para conocer, verificar y apreciar como se lograron los objetivos previstos en la planeación. Esta se puede hacer a base de instrumentos para reunir evidencias objetivas del cambio realizado.

La evaluación debe ser continua por tanto tiene unos momentos específicos:

- *Inicial*: Se aplica al principio del programa, con la finalidad de verificar la situación actual.

- *Permanente*: Esta es la evaluación propia de las actividades que se realizan, se lleva a cabo durante la aplicación del proyecto para determinar avances.

- *Final*: constituye la recopilación de datos y juicios de valor para llegar a establecer un resultado final y observar cambios significativos.

Algunas condiciones necesarias para que los procesos tengan éxito son los siguientes:

- Formular la formación en términos de objetivos, esto quiere decir, que el éxito del aprendizaje sea medible y observable, y estos deben ser claros para que se mida realmente la eficacia de la formación.

- Los objetivos deben incluir tanto necesidades de la organización como del individuo. No basta para una buena formación tener en cuenta sólo las necesidades de la empresa.

- Debe hacerse previamente al inicio de la formación un análisis del clima o cultura de la organización, ya que estas deben ser concordes con la formación que se va a impartir, porque la incongruencia entre lo que se enseña y se practica en la empresa sería todavía peor que la falta de formación.

- La alta dirección debe estar informada y aceptar el diseño del proyecto de formación.

- Debe existir un claro compromiso por parte de la dirección de asumir la responsabilidad, tanto, de los objetivos del programa como de su desarrollo.

- La dirección debe de tomar parte en el diseño del programa.<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> GARCÍA HOZ, Víctor, "La Educación Personalizada en el Mundo del Trabajo.", P.235.

## **“CONCLUSIONES”**

- La pedagogía empresarial es aquella rama de la pedagogía que tiene como fundamento o punto de partida al personal de la empresa, su fin inmediato es lograr en ella el desarrollo integral. Esta rama se dirige a todo el personal que labora en ella diseñando y aplicando programas de formación permanente. Se dirige de manera principal a los empresarios, causa eficiente de la empresa, de aquí que se vea la importancia de empezar por los empresarios ya que si se llega primero a la cabeza será más fácil llegar a los demás.

- La persona es un ser compuesto de materia y espíritu, por tanto, tiene una naturaleza racional y distinta a la de los demás seres vivos, por el hecho de estar dotado de inteligencia y voluntad que le permiten ser libre, decidir y responder sobre sus propios actos, aunque esto lo hace ser superior, el hombre es inacabado es decir perfectible, por tanto, necesita de ayuda para lograr su perfección.

- El desarrollo integral tiene como finalidad lograr la perfección del hombre considerándolo en su totalidad, a través de una formación constante en todos los aspectos es decir en lo humano, científico, doctrinal-religioso, profesional, social, cívico, para conducir a la persona poco a poco a lograr una verdadera calidad de vida que lo conduzca a vivir con madurez en el ámbito espiritual, familiar, laboral y social.

- El trabajo es una actividad realizada por el hombre, en la cual se da la intervención de la inteligencia, voluntad y libertad, es por esto, que el trabajo se nos presenta como ámbito de educación ya que a través de este se pueden desarrollar conocimientos, habilidades, actitudes, valores, virtudes que conducen a la perfección.

- El trabajo para que puede ser realmente sujeto al desarrollo integral debe estar basado en una filosofía humana y no únicamente en el trabajo productivo, además debe ser un trabajo honrado que proporcione los medios necesarios para vivir dignamente, que se lleve a cabo en unas condiciones físicas adecuadas que no pongan en peligro la salud y que le permita al trabajador el tiempo adecuado para descansar y así dedicar tiempo a las relaciones sociales y familiares.

- La empresa es el lugar donde la persona pasa gran parte de su tiempo y donde desempeña su trabajo, es por esto que la empresa debe preocuparse por el desarrollo integral de sus empleados que repercutirá al mismo tiempo en la elevación de la calidad y la productividad, por esto afirma un autor con mucha razón "Si se administra, desarrolla y dirige al personal, todo lo demás marcha solo" Por esto todos los ejecutivos y supervisores deberían tener en su escritorio un letrero que diga "MI PREOCUPACION SON LAS PERSONAS". Esto es una realidad, la experiencia nos muestra que el fomentar que las personas crezcan y mejoren necesariamente, aumentan su calidad como personas y por consecuencia la calidad de la empresa.

- El pedagogo tiene como objetivo principal el lograr cambios significativos en la persona para lograr su perfectibilidad. Le interesa el hombre en su totalidad, por tanto para que su meta sea realmente eficaz, requiere del trabajo en equipo con otros profesionistas que le ayuden a completar su labor tomando en cuenta cada uno de los aspectos que lo forman y de esta manera llegar a una verdadera formación integral.

- El pedagogo es el profesional encargado de la educación, que cuenta con los conocimientos y herramientas necesarias para fomentar el desarrollo integral dentro de una empresa.

## **“BIBLIOGRAFÍA”**

ARIAS GALICIA, Fernando

"Administración de Recursos Humanos"

Tercera Edición, México, Trillas, 1977, 524 Pp.

B. WERTHNER, William

Et.al., "Administración de Personal y Recursos Humanos"

Tercera Edición, México, Mc Graw Hill, 1992, 395Pp.

COROMINAS, Fernando

"Educar Hoy"

Quinta edición, Minos, México, 1994, 212Pp.

CROSBY, Pilip

"Dinámica Gerencial"

México, Mc.Graw Hill, 1990.

DAVIDOFF, Linda

"Introducción a la Psicología"

Tercera Edición, México, Mc. Graw Hill, 1993, 698Pp.

DENISON, Daniel

"Cultura Corporativa y Productividad Organizacional"

Colombia, Legis, 1991, 450Pp.

GARCÍA HOZ, Víctor

Et.al, "La Educación Personalizada en el Mundo del Trabajo"

España, Rialp, 1994, 305Pp.

GARCÍA HOZ, Víctor

"La Práctica de la Educación Personalizada"

España, Ediciones Rialp, 1990, 313Pp.

GARCÍA HOZ, Víctor

"Principios de Pedagogía Sistemática"

Décimo segunda Edición, Madrid, España, Rialp, 1989, 687Pp.

GARDENER B, B.

Et.al., "Relaciones Humanas en la Empresa"

Sexta Edición, España, Rialp, 1990, 441Pp.

ENCICLOPEDIA GER.

Tomo 7

Voz: Desarrollo.

ENCICLOPEDIA GER.

Tomo 10

Voz: Formación.

ENCICLOPEDIA GER.

Tomo 22

Voz: Trabajo.

ENCICLOPEDIA GER:

Tomo 18

Voz: Persona.

GIBSON L., James

Et al., "Organizaciones, Conducta, Estructura y Proceso"

Segunda Edición, México, Mc Graw Hill, 1990, 587Pp.

GOAD W., Tom

"El Profesional en el Desarrollo de los Recursos Humanos"

México, Cecsá, 1991, 214Pp.

GUTIÉRREZ, Mario

"Nociones de Calidad Total"

México, Limusa, 1990, 239Pp.

ITSMO No. 203, 215, 216, 218.

JUAN PABLO II

"Laborem Exercens"

Actas y Documentos Pontificios, México, Ediciones Paulinas S.A., 1981, 113Pp

KNOWLES, W.H.

"Principios de Dirección Del Personal"

Segunda Edición, Madrid, España, Rialp, 1986, 515Pp.

LARROYO, Francisco

"La Ciencia de la Educación"

Décimo Séptima Edición, México, Porrúa, 1979, 114pp.

LECLERQ, Jacques

Et.al, "De la Vida Serena"

Patmos, Madrid, 1965, Pp 203.

LUTHE; Rodolfo

"La Empresa Humana"

Primera Edición, México, D.F., Noriega, Limusa, 1990, 136Pp.

LLANO, Carlos

"El Empresario y su Acción"

México, Mc Graw Hill, 1991, 170Pp.

LLANO, Carlos

"El Empresario y su Mundo"

México, Mc Graw Hill, 1989.

M. DE TORRE, José

"Compendio de Filosofía"

México, Editora de Revistas, 1983, 514Pp.

MARTÍNEZ SAEZ, Santiago

Et al., "El Trabajo"

Guadalajara, México, Editora de Revistas, 1988, 125Pp.

MC GREGOR Douglas

"El Lado Humano de las Organizaciones"

México, Mc Graw Hill, 1986, 243Pp.

MELÉ CARNÉ, Doménech

"Empresa y Economía al Servicio del Hombre"

España, Eunsa, 1995, 522Pp.

MILLÁN PUELLES, Antonio

"Persona Humana y Justicia Social"

España, Minos, 1990. 102Pp

NASIFF, Ricardo

"Pedagogía General"

México, Kapeluz, 1989, 305Pp.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

"Introducción al Estudio del Trabajo"

Ginebra Suiza, 1976, 372Pp.

OLIVEROS F., Otero

"La Educación para el Trabajo"

España, Eunsa, 1989, 167Pp.

ORTIZ DE LANDÁZURI, Carlos

"Filosofía"

Segunda Edición, España, Magisterio Español, 1977, 576Pp.

PACHECO, Alberto

"La Mujer en el Derecho Civil Mexicano"

Panorama, 1985, 194Pp.

PLIEGO, María

"Valores y Autoeducación

Sexta Edición, México, 1988, 116Pp.

P. ROBBINS, Stephen

"Administración Teoría y Práctica"

México, Prentice Hall, 1987, 541Pp.

REYES PONCE, Agustín

"Administración de Empresas Teoría y Práctica"

México, Limusa, 1990, 188Pp.

SHEIN, Edgath

"Dinámica de la Carrera Empresarial"

Fondo educativo Interamericano.

SPAERMANN, Robert

"Ética: Cuestiones fundamentales"

Pamplona, EUNSA, 1987, 124Pp.

VALDIVIA GUZMÁN, Isaac

"Humanismo Trascendental y Desarrollo"

México, Limusa, 1989, 181Pp.

VILLALPANDO, José Manuel

"Filosofía de la Educación"

México, Porrúa, 1968, 430Pp.

WENDELL L., French

"Administración de Personal"

México, Limusa, 1980, 340Pp.



**S TESIS FORROS S**  
**ELECCIONADO**

ENRIQUE GONZALEZ MARTINEZ No. 25-1 TEL. 614.83.90  
MORELOS No. 565 TEL. FAX 614.38.34  
MORELOS No. 647 TEL. 614.01.34