



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO**  
**INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**  
**ÁREA ACADÉMICA DE TRABAJO SOCIAL**

---

---

**“LA NECESIDAD DE IMPULSAR LA INTERVENCIÓN DEL  
TRABAJADOR SOCIAL EN LAS EMPRESAS DE CD.  
SAHAGÚN EN EL MUNICIPIO DE TEPEAPULCO HIDALGO.  
EL CASO DE LAS MICROEMPRESAS”**

**T E S I S**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL**

PRESENTA:  
**P.L.T.S. ERIC YOKZAN CRUZ OLVERA**

ASESOR  
**MTRO. ISMAEL AGUILLÓN LEÓN**



Pachuca de Soto, Hgo., Agosto de 2014

## ÍNDICE

	PÁGINA
Agradecimientos.....	5
Introducción.....	7
Justificación.....	10
Planteamiento del problema.....	12
Objetivo general .....	12
Objetivos específicos .....	12
Hipótesis.....	13
Metodología.....	14
<b>CAPÍTULO I MARCO HISTÓRICO. DESARROLLO DE LAS EMPRESAS.....</b>	<b>17</b>
1.1 Antecedentes de empresa .....	17
1.2 Concepto de empresa.....	24
1.3 Tipos de empresas.....	27
1.3.1 La empresa como máquina .....	27
1.3.2 La empresa como organismo .....	28
1.3.3 Empresas individuales.....	29
1.3.4 Empresas colectivas.....	29
1.4 Las empresas y su magnitud .....	30
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL. UNA PERSPECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES Y SUS RELACIONES LABORALES.....</b>	<b>32</b>
2.1 Relaciones industriales (Obrero - Patronales) .....	33
2.2 La Importancia de las relaciones industriales .....	34
2.3 Departamento de recursos humanos .....	35
2.3.1 Principales actividades del departamento de recursos humanos .....	37

2.4 La motivación y satisfacción laboral en la empresa .....	45
2.4.1 Concepto de motivación .....	45
2.4.2 Tipos de motivación laboral .....	48
2.4.3 Efectos de la motivación en la empresa .....	49
2.4.4 Elementos que favorecen la motivación .....	50
2.4.5 Factores motivadores en la empresa.....	51
2.4.6 Motivaciones del trabajador mexicano.....	52
2.4.7 La importancia de la motivación .....	53
2.4.8 Motivación individual y grupal .....	53
2.4.9 La importancia de la motivación en los empleados.....	56
2.4.10 Teorías de la motivación laboral .....	57
2.4.11 Teorías del proceso .....	63
2.5 Satisfacción laboral .....	64
2.6 De la motivación a la satisfacción laboral .....	66
2.7 Técnica de las Cinco "S" .....	67
2.7.1 Principales objetivos de la técnica Cinco "S" .....	69
2.7.2 Seiri (Organización): Separar innecesarios. ....	70
2.7.3 Seiton (Orden): Situar necesarios.....	73
2.7.4 Seiso (Limpieza): Suprimir suciedad.....	75
2.7.5 Seiketsu (Estandarizar): Señalizar anomalías .....	77
2.7.6 Shitsuke (Disciplina): Seguir mejorando .....	79

<b>CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL. SURGIMIENTO DEL CORREDOR INDUSTRIAL DE CD. SAHAGÚN HIDALGO .....</b>	<b>81</b>
3.1 Antecedentes y ubicación .....	81
3.1.1 Diesel Nacional. S.A. (DINA) .....	82
3.1.2 Siderúrgica Nacional, S.A. (SIDENA) .....	83
3.2 Transición demográfica de la región .....	85
3.3 Decline en el auge industrial en Cd. Sahagún Hidalgo .....	87
3.4 Integración del corredor industrial en la actualidad .....	88
<b>CAPÍTULO IV. PROPUESTA .....</b>	<b>89</b>
4.1 Objetivo .....	89
4.2 Introducción .....	89
4.3 Antecedentes de Trabajo Social Empresarial .....	90
4.4 Concepto de Trabajo Social Empresarial .....	92
4.5 Niveles de intervención .....	92
4.6 Proceso metodológico de Trabajo Social Empresarial .....	94
4.7 Funciones del Departamento de Trabajo Social Empresarial .....	97
4.7.1 Planeación .....	98
4.7.2 Organizar .....	99
4.7.3 Integrar .....	99
4.7.4 Dirección .....	100
4.7.5 Control .....	100
4.8 Actividades que debe desarrollar el Trabajador Social Empresarial .....	102
4.8.1 Reclutamiento de personal .....	103
4.8.2 La selección del personal .....	107
4.8.3 La capacitación del personal .....	112

4.8.4 La inducción.....	116
4.8.5 La rotación del personal.....	117
4.9 Necesidad de crear el departamento de Trabajo Social Empresarial .....	118
4.10 Objetivo de creación del departamento de Trabajo Social Empresarial...	119
<b>CAPÍTULO V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>120</b>
Resultado del cuestionario aplicado a Empresarios en las Microempresas de Cd. Sahagún en el Municipio de Tepeapulco Hidalgo 2014 .....	120
Resultado del cuestionario aplicado a Trabajadores de las Microempresas de Cd. Sahagún en el Municipio de Tepeapulco Hidalgo.....	147
Conclusiones.....	161
Recomendaciones.....	168
Bibliografía .....	169
Anexos .....	176

## **Agradecimientos**

***“Cada quien tiene una vocación específica o una misión singular en la vida; cada quien tiene sobre sí un encargo concreto que tiene que debe cumplir. En esto somos irremplazables y nadie que nazca podrá copiarnos. Por eso nuestra misión es exclusivamente personal, tan exclusiva como las oportunidades concretas que se nos dan para realizarla” (Víctor Frankl).***

*Esta tesis representa un logro trascendental en mi vida como profesional; durante toda mi experiencia universitaria y en la conclusión del trabajo de tesis, han transitado personas importantes que han plasmado su huella en mi camino y que por ende, merecen mi agradecimiento, ya que sin su valiosa aportación no hubiera sido posible la conclusión de esta investigación.*

### **A mis padres:**

*Quienes con su ejemplo me han guiado y formado; con su apoyo, confianza y comprensión, me han motivado; gracias por su amor y cariño. Por los esfuerzos realizados y su batalla diaria.*

### **A mi hermano:**

*Por su apoyo, amor, cariño y por creer en mí, aun en momentos difíciles.*

### **A mi esposa:**

*Por su apoyo incondicional, comprensión, cariño y paciencia; porque gracias a su impulso he realizado cosas inimaginables, por hacerme fuerte y por hacerme creer que soy impresionante.*

### **A mi asesor:**

*Mtro. Ismael Aguillón León, que gracias a él, a su paciencia y sabiduría llegue a la conclusión de este trabajo de investigación, a su ilimitable capacidad de compartir conocimientos, por confiar en mis ideas y ayudarme a entender que el conocimiento no tiene límites.*

***A mis maestros:***

*A quienes recuerdo con mucho cariño, reconociendo su entrega en las aulas; que con sus conocimientos y ejemplo, forjaron gran parte de lo que me he convertido.*

***“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa”. (M. Gandhi)***

***Gracias a todos...***

**Eric Yokzan Cruz Olvera**

## **Introducción**

En los años sesenta la economía mundial se desplomó en una crisis profunda que golpeó con rudeza a los países que como México, se habían mantenido en una situación dependiente y de desarrollo limitado.

Como respuesta a esta situación, los países industrializados, entre los que se encuentran: Estados Unidos, Alemania y Japón; deciden establecer una serie de acuerdos para impulsar el libre flujo de mercancías en el ámbito mundial; es decir, favorecer las exportaciones de bienes y servicios con la finalidad de fomentar la producción, la exportación y el ingreso de divisas.

El primer mecanismo que se propone es la disminución de impuestos, que impedían la circulación de capitales y llegando a la década de los 80's con un mundo dividido en tres importante regiones: América Latina con Estados Unidos como líder, la del Pacífico, con Japón a la cabeza y Europa con Alemania en la cima; para quedar dividido en dos regiones: los del norte países y zonas más ricas y los del sur, los pobres y las zona marginadas de siempre.

En la década de los 90's el Gobierno Federal Mexicano firma con Estados Unidos de América y Canadá el Tratado de Libre Comercio para garantizar que las estrategias de globalización se implantaran en los Estados Unidos Mexicanos.

De esta forma México se va integrando a la globalización y mundialización en la apertura de bienes y servicios, de tal manera que varios de los estados de nuestro país ingresan de manera activa a ser parte de esta economía global y mundial, como en el caso de los estados del norte y del centro, el Estado de Hidalgo, al igual que los anteriores, asume el papel de maquilador de productos manufactureros y proveedor de la fuerza de trabajo.

Sin duda, con este panorama nuestro estado se ve en la necesidad de integrarse a la globalización con una economía donde se tracen nuevos destinos para sus hombres, mujeres, jóvenes y niños.

De ahí la importancia que tienen nuestras empresas y microempresas en los municipios, como el caso de Cd. Sahagún en el Municipio de Tepeapulco, el cual, cuenta con un corredor industrial el cual posee un antecedente amplio en cuanto a la producción industrial, en el que se ha observado que en la mayoría de las empresas, así como microempresas, no cuentan con un profesionista que realice un buen proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal. Si bien, cuentan con sus departamentos de recursos humanos, pero estos no cuentan con profesionistas que tengan las técnicas, instrumentos y herramientas que ayuden a realizar esas contrataciones que tanto requieren dichas empresas y microempresas; de ahí la necesidad de implementar la labor del Trabajador Social como un profesionista que lleve esta actividad con una mayor profundización en cuanto a indagar o investigar todos a aquellos elementos que un patrón o empresario requiere para contratar personal confiable, ya que es un profesional que por su amplia formación puede hacer una labor mucho más relevante que un Psicólogo o un Administrador de empresas, como lo hemos observado en las empresas de dicha entidad, puesto que estos profesionistas no cuentan con estos instrumentos como los que el Trabajador Social aplica.

De ahí la necesidad de implementar un departamento de Trabajo Social en este corredor industrial; de tal manera que, en la presente investigación se da a conocer esta inquietud de investigar dichas necesidades y una propuesta para su intervención como un profesionista enfocado a la selección, el reclutamiento y la capacitación del personal.

De tal manera que en la presente investigación se abordará en el Capítulo I, el desarrollo de la empresa, para analizar los antecedentes, los conceptos y los tipos. La organización del departamento de recursos humanos y de las funciones que realiza. En el Capítulo II se analizan los conceptos de motivación, liderazgo, satisfacción laboral, sin dejar de lado las relaciones obrero–patronales, así como su importancia y los elementos que integran esta área.

En el Capítulo III, se abordará los antecedentes del surgimiento del corredor industrial en Cd. Sahagún en el Municipio de Tepeapulco Hgo, así mismo su declive, transición e integración actual en la región.

Posteriormente esta investigación continúa con el desarrollo del Capítulo IV, con la propuesta de creación del departamento de Trabajo Social, con la inserción del profesional en Trabajo Social en el corredor industrial en particular en las microempresas de Cd. Sahagún Hidalgo, contemplando los antecedentes, sus diferentes acepciones del concepto de Trabajo Social Empresarial, así como sus funciones, niveles de intervención y actividades que éste profesionista debe de desarrollar en su campo de actividad profesional.

Finalmente esta investigación concluye con el desarrollo del Capítulo V, en el cual se analizarán y se interpretarán los datos obtenidos de las variables involucradas, así como también se revelarán las conclusiones finales para la atención de la problemática.

## **Justificación**

Desde el punto de vista social, el sector empresarial tiene una amplia capacidad para satisfacer diversas necesidades del ser humano que inciden directa e indirectamente en la vida del individuo.

Las empresas y organizaciones cada vez hacen más eficaz y efectivos los usos de sus recursos, tanto internos como externos, para poder ser mejor que la competencia. La función de Trabajo Social además de cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal, contribuye efectivamente a alcanzar una ventaja competitiva para la empresa. La fuerza de trabajo es un recurso interno que cada vez se hace más importante para poder diferenciar a una empresa de otra.

En el presente trabajo de investigación se pretende describir la problemática de baja productividad de la fuerza de trabajo en las microempresas, exponiendo los antecedentes históricos de la baja productividad del recurso humano en las microempresas de Cd. Sahagún, en el Municipio de Tepeapulco Hidalgo; al igual que indagar las necesidades del patrón, empresario o microempresario con relación con el reclutamiento, la selección y la capacitación de los empleados. Así como también; explicar la eficacia de la intervención del profesional en Trabajo Social en el periodo 2014.

En la actualidad la organización interna de cualquier empresa, como lo es la fuerza de trabajo, es un punto muy importante para el éxito, ya que es en dónde dependen las fortalezas y al mismo tiempo las debilidades de la misma, razón por la cual es necesario la creación e implementación del departamento de Trabajo Social, el mismo que será, un valioso elemento para mejorar la productividad en la empresa.

Uno de los objetivos principales del profesionista en Trabajo Social, es identificar y explicar las necesidades del reclutamiento, la selección y la capacitación del recurso humano y por ende mantener la satisfacción del trabajador como fuerza de trabajo, ya que es un factor determinante en el bienestar de la empresa y a quien se le ofrece un ambiente de calidad, beneficios emocionales, económicos y

sociales, para que satisfaga sus necesidades más importantes y por ende rinda más en la empresa.

El no existir un departamento de Trabajo Social en estas empresas, se evidencia un desfase en la organización y aprovechamiento de recursos humanos; por lo que su creación es de vital importancia, ya que permitirá mejorar las condiciones actuales del reclutamiento, la selección y la capacitación del personal, beneficiando directamente a las microempresas del Municipio de Tepeapulco, en el Estado de Hidalgo.

Por lo anterior; podemos afirmar que el Trabajador Social en este rubro es un importante actor en el reclutamiento, la selección y la capacitación de personal para las microempresas, ya que contribuye en la resolución de problemas de los empleados en el sentido laboral, familiar y motivacional, aspectos relevantes que conllevan a un mejor desarrollo humano, así como mejorar el bienestar y calidad de vida de todos los empleados favoreciendo con ello al objetivo principal de la microempresa, el cual es, elevar la productividad de todo empleado para hacer competitiva su producción.

## **Planteamiento del problema**

A lo largo de la historia el corredor industrial de Cd. Sahagún no ha contado con gente profesional en el reclutamiento, la selección y la capacitación del personal, ya que solo se realiza esta por parte de personas que no cuentan con el perfil para realizarlo como es el caso de Psicólogos, Contadores, Administradores, de tal manera que se propone la inserción de este profesional para que haya una mejora en el reclutamiento, la selección y la capacitación de personal y por ende una mejor productividad en las empresas, grandes, medianas y principalmente en las microempresas que es el caso que involucra a dicha investigación.

## **Objetivo general**

Conocer las necesidades del reclutamiento, la selección y la capacitación de personal, para la creación del departamento de Trabajo Social en las microempresas de Cd. Sahagún en el municipio de Tepeapulco en el Estado de Hidalgo, para elevar la productividad y competitividad laboral.

## **Objetivos específicos**

- ❖ Exponer los antecedentes históricos de la baja productividad de la fuerza de trabajo en las microempresas de Cd. Sahagún Hidalgo.
- ❖ Identificar y explicar las necesidades del reclutamiento, la selección y la capacitación de la fuerza de trabajo en las microempresas de Cd. Sahagún Hidalgo en el periodo 2014.
- ❖ Describir la problemática de baja productividad de la fuerza de trabajo en las Microempresas de Cd. Sahagún Hidalgo. Así como explicar la pertinencia de la intervención del profesional de Trabajo Social a través de la creación del departamento de Trabajo Social en las microempresas en el periodo 2014.

- ❖ Indagar las necesidades del patrón con relación al reclutamiento, la selección y la capacitación de los empleados de su microempresa

## **Hipótesis**

### **❖ H. TRABAJO**

A través de la creación del departamento de Trabajo Social se contribuirá a disminuir la baja productividad en las microempresas de Cd. Sahagún Hidalgo en el periodo 2014.

### **❖ H. ALTERNA**

A través de la creación del departamento de Trabajo Social se logrará mayor confiabilidad del patrón o empresario hacia el obrero para lograr una mayor productividad en las microempresas de Cd. Sahagún Hidalgo en el periodo 2014.

A través de la creación del departamento de Trabajo Social de las microempresas en el periodo 2014 se logrará mayor certeza del reclutamiento, la selección y la capacitación en empleados y obreros para lograr una mayor productividad en las microempresas de Cd. Sahagún Hidalgo en el periodo 2014.

## Metodología

### Tipo de investigación.

De acuerdo a los criterios que rigen a toda investigación, en la presente se llevará a cabo el uso del método deductivo para llegar al inductivo partiendo de manera general a lo particular, así también el uso del método analítico. Así mismo, se analizaron fuentes bibliográficas de primera mano en bibliotecas e instituciones escolares de la Ciudad de Pachuca de Soto en el Estado de Hidalgo; vía internet y biblioteca digital, se consultaron investigaciones referentes al tema.

Se realizó una investigación de campo explicativa; la cual Hernández Sampieri menciona: *“Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian”*<sup>1</sup> así como descriptiva en el cual *“busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”*<sup>2</sup>.

### Enfoque e instrumento de investigación

El enfoque fue de carácter **cuantitativo**, ya que se utilizó la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación del estudio y se probaron las hipótesis y los objetivos de esta investigación.

Dicho enfoque involucró la recolección de datos utilizando técnicas e instrumentos tales como:

- ❖ **La Observación:** técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, el cual sirve para determinar que hace falta un departamento de Trabajo Social en el Corredor Industrial de Cd. Sahagún

---

<sup>1</sup>HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto. *“Metodología de la investigación”*, Editorial. McGraw-Hill, México, 2006, pág. 103.

<sup>2</sup>Ibidem., Pág. 108

de la cual, se tomó dicha información para su posterior análisis. Ya que la observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo.<sup>3</sup>

- ❖ **El Cuestionario:** Se aplicó un cuestionario con preguntas precodificadas para probar nuestras hipótesis así como lo marca su concepto. Como una técnica de evaluación que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos.<sup>4</sup>

### **Tamaño de la muestra**

En la presente investigación el tipo de muestra es probabilística, en la cual todas las Microempresas de Cd. Sahagún del Municipio de Tepeapulco en el Estado de Hidalgo tuvieron la misma posibilidad de ser escogidos, a través del muestreo estratificado en donde se procedió a extraer las muestras de la población por medio de selección al azar, dejando como muestra un total de 30 microempresarios y 30 trabajadores de 5 microempresas.

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se llama población. Pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población”.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup>ROJAS Soriano, Raul. “Guía para revisar investigaciones sociales”, Editorial Plaza y Valdez, México D.F. 2da Edición 1984.

<sup>4</sup> HERNÁNDEZ, Sampieri. “Metodología de la Investigación”. Editorial: McGraw-Hill, 4ta Edición, México D.F, 2000. Pág. 156.

<sup>5</sup> Ibídem, Pág. 103

## **Aplicación y recolección de datos**

Esta etapa consistió en la recolección de los datos sobre las variables involucradas en la investigación, en donde se aplicaron 30 cuestionarios a microempresarios, gerentes y encargados de área; así como también, se aplicaron 30 cuestionarios a obreros, trabajadores y empleados de 5 microempresas situadas en la localidad de Cd. Sahagún en el Municipio de Tepeapulco en el Estado de Hidalgo.

El periodo comprendido para la recolección de información se llevó a cabo entre los meses de Febrero y Marzo de 2014, el cual estuvo a cargo del investigador, con el objetivo de resolver al momento todas las dudas, preguntas o sugerencias en torno al instrumento de investigación.

## **Codificación, captura y procesamiento de datos.**

Posteriormente se procedió a la codificación, captura y procesamiento de datos de la información proporcionada por la muestra, en el programa estadístico informático muy usado en las Ciencias Sociales SPSS, (Statistical Package for the Social Sciences), Versión 17.0; continuando con el análisis e interpretación de datos y conclusiones para la atención de la problemática y elaboración de la propuesta de intervención.

## **Alcance**

El universo de estudio corresponde a las microempresas ubicadas en Cd. Sahagún del Municipio de Tepeapulco en el Estado de Hidalgo.

## **Variables**

- ❖ Reclutamiento laboral
- ❖ Selección laboral
- ❖ Capacitación laboral
- ❖ Relaciones laborales

## **CAPÍTULO I MARCO HISTÓRICO. DESARROLLO DE LAS EMPRESAS**

### **1.1 Antecedentes de empresa**

Para poder comprender este apartado navegaremos en la historia de las relaciones de trabajo, desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor afectividad posible

En la época primitiva se trabajaba en tribus en donde cazaban, recolectaban y pescaban. Existía la división de grupo de acuerdo al sexo y edad. Al trabajar en grupo surgió en forma incipiente la administración como una asociación de esfuerzos para lograr un fin común.

En la época feudal: durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre, el señor feudal ejercía un control sobre la producción del ciervo.

Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizando así talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad. Aparecieron los gremios o corporaciones que regulaban los sueldos o salarios, horarios y demás condiciones de trabajo.

Con el capitalismo, se presenta la acumulación de capital, las expropiaciones, la rapiña y la existencia de la manufactura. Se crean importantes Empresas mercantiles que dan lugar al empresario que proporciona todo lo necesario para la producción, capital, instrumentos de trabajo, así mismo, contrata a trabajadores de sueldo.

En el mercantilismo, la doctrina económica es encaminada al fortalecimiento económico del Estado mediante la intensificación del comercio por encima de los intereses de los individuos particulares.

Al llegar la Revolución Industrial; la creciente demanda de satisfactores debilitó a los gremios y corporaciones dando preámbulo a la industria, surgiendo la llamada Revolución Inglesa, al mismo tiempo cambiarían las ideas tradicionales sobre

cómo debe distribuirse la riqueza y como esta riqueza ha de dirigirse a fines específicos.

La agricultura sufrió una transformación mediante métodos más modernos de explotación, también fue importante el desarrollo de cada país a nivel poblacional, ya que en esta época aumentaron los índices de natalidad, al tiempo que se reducen los niveles de mortalidad.<sup>6</sup>

Para que fuera posible una mayor agilidad en el traslado de mercancías, de los hombres y de los capitales, resultaba apremiante mejorar las vías de comunicación y de los sistemas de transporte.

Se abre una especie de corriente que iría de las industrias primarias (viejas exploraciones del mundo rural) a las secundarias (modernas exploraciones industriales) que comienzan a alzarse alrededor de grandes ciudades

La acumulación de capitales y la industrialización movilizaron enormes contingentes humanos, provocaron nacimiento urbano, ocuparon las calles en lucha contra las amenazas de la mecanización.

Las nuevas relaciones de producción, que condenaban al trabajador a total defensa frente a los abusos del patrón, la proletarianización, la amenaza constante de las oscilaciones del mercado del trabajo, de la oferta y la demanda, fueron la estación terminal a la que arribaban los antiguos siervos para convertirse en asalariados.

Todo el siglo XIX quedara marcado por un constante desencadenamiento de luchas obreras por el derecho al trabajo o a la sindicalización legal.

---

<sup>6</sup> SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. HIDALGO *"Entre selva y milpas, la niebla"*. Monografía Estatal. SEP. México 1993.

En México éste proceso se reflejó en la distribución de la población, ya que al instalarse fuentes de empleo dan lugar a la formación de tribus que dieron paso a distintas culturas como la Otomí, Maya, Azteca, Olmeca, entre otras y por ende a distintas formas de gobierno y administración pública

En el periodo comprendido del siglo XIX al XX se dieron constantes movimientos, investigaciones y luchas laborales, para poder satisfacer sus necesidades y seguir trabajando rudimentariamente, ya que con esto se empleaba más mano de obra.

En nuestro país el siglo XX se caracterizó por un gran desarrollo tecnológico e industrial, por la consolidación de la administración, ya que a través de esta se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

De acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo (2001-2006) el objetivo económico es promover el crecimiento con calidad educativa que permita abatir la pobreza y que abra espacios a los emprendedores, que el avance en la igualdad de oportunidades entre regiones, empresas y canalizarlos para combatir los rezagos y financiar proyectos de inclusión al desarrollo, un crecimiento que, ante la transición demográfica, aproveche las oportunidades de una población económicamente activa en desarrollo, al mismo tiempo, asuma los retos del aumento en la demanda de empleos y de la inversión en capital humano.<sup>7</sup>

Hidalgo todavía no se puede llamar un estado industrializado, sin embargo, los inversionistas nacionales o extranjeros como Canadá, Corea del Sur, Estados Unidos de América, entre otros, ven con interés instalar empresas en nuestra Entidad, a la fecha 122 Empresas exportadoras son generadoras de 38.642 empleos, tan solo el sector industrial emplea 17,226 trabajadores.

La verdadera expansión sería que las industrias remontaran a las sierras y a las huastecas en lugar de concentrarse en el sur y principalmente en algunas

---

<sup>7</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 Vicente Fox Quezada, Consultado 10 de Octubre de 2013.

ciudades importantes como: Pachuca de Soto, Tula de Allende, Tulancingo de Bravo y Cd. Sahagún.<sup>8</sup>

Sin embargo a raíz del Porfiriato y el estancamiento que dio la Revolución, hoy la Industria Hidalguense empieza a dar nuevas señales; donde antes había campos de cultivo o lotes baldíos, ahora han brotado a la atmosfera.

Poblaciones como Tizayuca que hace más de dos décadas no conocían las fábricas, actualmente las ven a diario. Otro lugar como Tepeji del Rio que solo contaba con una fábrica de toallas y a la fecha hay 74 establecimientos industriales, existe la idea de que en un futuro cercano esta región tendrá un corredor con unas 350 empresas, incluyendo un centro de capacitación para obreros.

Tula y Tulancingo sin dejar de ser mencionadas por sus viejas industrias cementeras o textiles, ahora también se dedican a refinar petróleo y adaptar carrocerías a camiones de carga.

A pesar de que la mayoría de las industrias se han modernizado todavía sigue funcionando aquellas industrias surgidas en el Porfiriato como lo son: Cruz Azul y Tolteca S.A., también Cementos Mexicanos (CEMEX), ubicada en Huichapan, lograba producir en 1988 hasta más de un millón de toneladas al año.

Existen además otras 37 empresas más pequeñas de este ramo. Una parte importante del cemento producido en México es de origen Hidalguense. Otra cooperativa llamada Fundación de Apulco ubicada en la Sierra de Tenango continua utilizando sus moldes para fabricar bancas de fierro solado, estas suelen embellecer los parques y jardines.

Por su parte la industria textil del Valle de Tulancingo continúa como una de las más importantes de México, aunque se ha visto en la necesidad de traer materia prima de otros estados porque la producción de lana en Hidalgo no es suficiente.

---

<sup>8</sup> SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. HIDALGO *"Entre selva y milpas, la niebla"*. Monografía Estatal. SEP. México 1993.

La minería, que por varios siglos fue nuestra principal actividad económica, ha resurgido también con fuerza en los últimos años, desde que en 1947 el gobierno federal compró las acciones de la Compañía Real del Monte y Pachuca, la extracción de plata Hidalguense ha contribuido con su granito de arena a que México siga siendo uno de los primeros productores de este metal en el mundo.

Pero no solo se han reactivado la explotación de minerales metálicos como el oro, la plata o el plomo, sino también otros como el manganeso de la Sierra Alta, que es transportado al aeropuerto de Tampico para exportarse a Estados Unidos.

Cabe mencionar que del total de la producción, una tercera parte se queda en México para convertirse en aleaciones de fierro y en materia prima para fabricar baterías. En otras palabras en Hidalgo se extrae cerca de 140 mil toneladas de magnesio al año que se lleva a otros estados y luego regresan a nosotros transformando en baterías.

Hace 40 años el gobierno decidió regenerar una zona del país que se caracterizaba por su extrema pobreza, insalubridad y desempleo, tras largos meses de búsqueda pusieron los ojos en el Municipio de Tepeapulco con terrenos que habían pertenecido al latifundio pulquero de Ometusco. Por lo que en 1952, comenzó la edificación de Diesel Nacional (DINA), que se encargaría de producir camiones y autobuses con motor de diesel.

En 1953, se inició la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CNCF), para evitar, en lo posible que siguiéramos rentando los vagones a los norteamericanos. Finalmente, en el año de 1955 nació Toyota, empresa dispuesta a fabricar maquinaria textil, construyó una gran ciudad vecina a las fábricas, que se llamaría Bernardino de Sahagún, donde podrían habitar los obreros y técnicos.

Pero las cosas no funcionaron desde un principio como debería de ser, pronto las empresas se declararon en quiebra ya que los trabajadores empezaron a “viciarse”, es decir al ver que tenían prestaciones y apoyo de las empresas los trabajadores abusaron de él, por lo que el gobierno tuvo que comprar la mayoría

de las acciones, muchas de las cuales no eran de capital mexicano, sino extranjero.

Entonces ocurrió cambio en la línea de productos: DINA además produciría, automóviles, ramo que ya también fue liquidado.

Toyoda pasó a ser Siderúrgica Nacional (SIDENA) que entre otras cosas, habría máquinas de coser; y la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CNCF) fabricaría en adelante vagones para el sistema de transporte colectivo (Metro).<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. HIDALGO *"Entre selva y milpas, la niebla"*. Monografía Estatal. SEP. México 1993.

Para mayor comprensión se muestra un cuadro de los principales productos que se elaboran en el Estado de Hidalgo.

<b>REGIONES</b>	<b>MUNICIPIO</b>	<b>PRODUCTO</b>
Sierra de Tenango	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Apulco</li> <li>❖ Acaxochitlan</li> </ul>	Quioscos, Bancas, Juegos de mesas, Sillas para jardín, Planchas para ropa, Arados, Parrillas, Sidras, Vino y Refrescos.
Valle de Tulancingo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tulancingo</li> <li>❖ Cuauteppec</li> <li>❖ Tulantepec</li> <li>❖ Acatlan</li> </ul>	Hilados y tejidos de algodón y lana, Estambres, Casimires, Cobertores, Chales, Suéteres, Jergas, Paños.  Quesos finos, Requesón, Mantequillas, Productos lácteos industrializados, Sidras, Vinos, Refrescos
Altiplanicie Pulquera	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tepeapulco</li> </ul>	Automóviles, Tractores, Vagones de ferrocarril, Vagones de metro, Instrumental médico, Motores, Pulque enlatado.
Comarca Minera	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Real del Monte</li> </ul>	Equipos de mina
Cuenca de México	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Pachuca</li> <li>❖ Tizayuca</li> <li>❖ Tolcayuca</li> <li>❖ Epazoyucan</li> </ul>	Calzado para uso industrial y minero, Hilados y Textiles de algodón, Muebles de madrea para hogar, Detergentes industriales, Plásticos y sellos asfálticos, Tubos de concreto y asbestos, Empaques de madera, Fundiciones de aluminio y acero, Leche en envases Tetra pack, Refrescos, Producción de envases de plástico, Fabricación de aceites y jabón de pasta, Herramientas.
Valle del Mezquital	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tula</li> <li>❖ Tepeji del Rio</li> <li>❖ Atotonilco de Tula</li> <li>❖ Ixmiquilpan</li> </ul>	Reparación de maquinaria, Hilados y tejidos de algodón, Extracción y construcción de cemento, Cal, Yeso, Refinación de petróleo, Producción de energía eléctrica, Leche envasada.

## 1.2 Concepto de empresa

La empresa es un producto de la Revolución Industrial, la cual a su vez fue producto de la era de la máquina, pero no podemos avanzar sino comprendemos el concepto de la empresa por lo que retomaremos su concepto de acuerdo a diferentes autores. Existen diversas definiciones o conceptos razón por la cual se hará referencia en este apartado a efecto de tener un amplio y completo panorama de lo que implica la palabra “empresa”.

Es importante hacer alusión a Isaac Guzmán Valdivia quien la define como:

“Unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa”<sup>10</sup>

Mientras tanto, Agustín Reyes Ponce afirma que la empresa está integrada por:

- ❖ Bienes materiales.
- ❖ Hombres.
- ❖ Sistemas.

Así como también agrega que la empresa puede ser estudiada en cuanto al aspecto: económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto.<sup>11</sup>

La empresa es una organización en constante desarrollo y resulta de una importancia enorme de que haya iniciativa en las personas que desempeñan puestos gerenciales.<sup>12</sup>

La empresa es en esencia un organismo vivo compuesto en gran parte por los que trabajan en ellas puesto que viven en un mundo cambiante que debe adaptarse a las alteraciones del medio, como la oferta y la demanda, aparición de nuevos procesos.

---

<sup>10</sup> GUZMAN Valdivia, Isaac, “*La Sociología de la Empresa*”, Editorial Jus, México 1963.

<sup>11</sup> REYES Ponce, Agustín, “*Administración de Empresas*”, Editorial: LimusaWiley, México 1966, p. 75

<sup>12</sup> GUERRERO, Euquerio, “*Manual de relaciones industriales*”, Editorial AJRI, México D.F, 1965. p. 241.

En este orden de ideas, empresa es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos<sup>13</sup>. Es la unidad productora de bienes y servicios homogéneos para lo cual organiza y combina el uso de factores de la producción u organización existente con medios propios y adecuados para alcanzar un fin económico determinado.

Puede definirse como compañía o sociedad mercantil, constituida con el propósito de producir bienes y servicios para su venta en el mercado, se trata de un grupo social en el que a través de la administración de capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios pendientes a la satisfacción a las necesidades de la comunidad, pudiéndose definir también como la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

El Código Fiscal de la Federación la define en su artículo 16 último párrafo como:

"Se considera empresa la persona física o moral que realice las actividades a que se refiere este artículo, ya sea directamente, a través de fideicomiso o por conducto de terceros; por establecimiento se entenderá cualquier lugar de negocios en que se desarrollen, parcial o totalmente, las citadas actividades empresariales"<sup>14</sup>

Unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado (Trueba Alberto y Trueba Barrera, 1990).<sup>15</sup>

- ❖ Aquellas que sean administradas en forma directa o descentralizada por el Gobierno Federal.

---

<sup>13</sup> FERNÁNDEZ, José Antonio, "El Proceso Administrativo", Editorial: Diana, 11ª Edición, México 1977.

<sup>14</sup> CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN, Artículo 16, visible en la página web de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, [www.cddhcu.gob.mx](http://www.cddhcu.gob.mx). Consultada el 14 de Junio de 2013.

<sup>15</sup> TRUEBA, Alberto y Trueba Jorge, "Ley Federal Del Trabajo de 1970: Reforma procesal de 1980" Editorial Porrúa. México. 1990, Pág. 939. Consultada 15 junio de 2013.

- ❖ Aquellas que actúen en virtud de un contrato o concesión Federal y las industrias que le sean conexas.
- ❖ Aquellas que ejecuten trabajos en zonas federales o que se encuentren bajo jurisdicción Federal. En las aguas territoriales o en las emprendidas en zona económica exclusiva de la Nación.<sup>16</sup>
- ❖ Aquellas que sean administradas en forma directa o descentralizada por el Gobierno Federal.
- ❖ Aquellas que actúen en virtud de un contrato o concesión Federal y las industrias que le sean conexas.

De tal forma Rafael De Pina Vara señala: “La empresa es la organización de una actividad económica que se dirige a la producción o al intercambio de bienes o servicios para el mercado”.<sup>17</sup>

El autor Garrigues y Díaz Canabate, por su parte comenta: “Económicamente la empresa es la organización de los factores de la producción (capital, trabajo) con el fin de obtener una ganancia ilimitada”.<sup>18</sup>

A su vez el maestro Felipe Tena Ramírez explica:

“Los Economistas entienden por empresa el organismo que realiza la coordinación de los factores económicos de la producción. Donde quiera que una persona individual o social, coordine los factores de la producción, utilizando a los trabajadores en la faena para que son aptos, aprovechando las fuerzas de la naturaleza y aportando capital necesario (maquinaria, materias primas, etc.); si esa coordinación tiene por objeto satisfacer las necesidades del consumo a fin de obtener en cambio la correspondiente remuneración, surge allí el organismo que se llama empresa.”<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> TRUEBA, Alberto y Trueba Jorge, “*Ley Federal Del Trabajo de 1970: Reforma procesal de 1980*” Editorial Porrúa. México 1990, P. 939. Consultada 15 junio de 2013.

<sup>17</sup> PINA Vara, Rafael de, “*Elementos de Derecho Mercantil Mexicano*”, Editorial: Porrúa S.A, México D.F, 1996.

<sup>18</sup> GARRIGUES y Díaz CANABATE, Joaquín, “*Curso de Derecho Mercantil*”, Editorial: Porrúa S.A 9ª Edición, México D.F, 1993. Consultada 15 junio de 2013.

<sup>19</sup> TENA Ramírez, Felipe de Jesús, “*Derecho Mercantil Mexicano*”, Editorial: Porrúa S.A, 16ª Edición, México D.F, 1996. Consultado 15 junio de 2013.

### **1.3 Tipos de empresas**

Durante los últimos años, las empresas y las formas de conceptualizarlas evolucionaron, la empresa moderna es producto de la Revolución Industrial, lo cual a su vez es producto de la Era de la máquina.

#### **1.3.1 La empresa como máquina**

Las organizaciones eran consideradas como máquinas cuya función era servir a sus creadores, proporcionándoles una retribución sobre su inversión en dinero y tiempo.

En conclusión la concepción de empresa como máquina se sostuvo cuando el proletario tenía y podía ejercer un poder sobre sus empleados, la amenaza de despido era real y continua, las habilidades de los trabajadores eran escasas, de ahí que se podían reemplazar fácilmente los niveles de educación; por lo tanto, las aspiraciones de los trabajadores eran relativamente modestas.

La forma en la que se conceptuaba la empresa como máquina es:

- ❖ El proletario tenía y podía ejercer un poder virtualmente ilimitado sobre sus empleados; podían contratarlos, despedirlos, recompensarlos y castigarlos a su completo albedrío.
- ❖ La amenaza de despido que pedía sobre sus empleados y su consiguiente cesantía, era una amenaza real y continua.
- ❖ Las habilidades que debían tener los empleados eran escasas, de ahí que estos podían ser reemplazados fácilmente.
- ❖ Los niveles de educación y las aspiraciones de los trabajadores ordinarios eran relativamente modestas.

Con el paso del tiempo el número de descontentos aumentaron y la concepción mecánica de la empresa se empezó a debilitar, así muchas compañías de propiedad privada se convirtieron en públicas.

### 1.3.2 La empresa como organismo

Después de la Primera Guerra Mundial, gradualmente apareció el nuevo concepto de la empresa considerándola como un ORGANISMO. Bajo este concepto se le atribuía vida y propósitos propios que eran la supervivencia y el crecimiento. Las utilidades de la empresa empezaron a considerarse como el oxígeno para los organismos vivos; como algo necesario pero no como la razón de su existencia.

La administración se consideraba como el cerebro de la corporación, y los empleados como sus órganos, que no se pueden reemplazar tan fácilmente como la parte de una máquina, las condiciones de trabajo empezaron a convertirse en materia de negociación entre los sindicatos y las administraciones.

La Segunda Guerra Mundial marcó grandes exigencias para los gerentes y los empleados, en esta época se hicieron evidentes un hecho: "El modo en que los empleados se sienten respecto al trabajo que realizan tienen un efecto sobre la cantidad de trabajo que realizan y sobre la calidad de este".

Cuando se introdujo y se difundió la automatización, aumentó significativamente el contenido técnico de muchos trabajos, por lo que la capacitación se convirtió en parte esencial, más difícil resultaba para su patrón decirle como debía realizar su trabajo. La idea de empresa como organismo perdió fuerza, un nuevo concepto empezó a emerger: la empresa como organización así entendida, la empresa consiste en:

- ❖ Un sistema con algún propósito.
- ❖ Es parte de uno o más sistemas.
- ❖ Las partes tienen sus propósitos propios, por lo que nos volvemos más conscientes de las interacciones del aspecto social, organizacional e individual. Manifestándose una idea más clara sobre el buen funcionamiento de una empresa, en donde dependerá de cómo esta afecte a las personas que la integren y como sea afectada.

En otras palabras, la administración tiene tres tipos principales de responsabilidades interdependientes:

La primera, hacia los propósitos del sistema que administra (Control); la segunda hacia los propósitos de las personas que conforma parte del sistema administrado (Humanización); y la tercera hacia los propósitos del sistema que los abarca y los demás sistemas que contenga (Contexto).

El modo en que se conceptúa la empresa influye en la manera en la que la contemplan y describen sus actividades, por lo que conceptuar a una empresa como una organización significa verla como la perciben sus participantes, ya que dentro o fuera de la organización son afectados directamente por lo que esta hace.

Las empresas pueden ser clasificadas entendiendo a diferentes consideraciones, según las características que interese destacar en cada particular. Estas se van a atender de acuerdo a la forma jurídica que adoptan y las particularidades que ofrece, según la finalidad que tiene atribuida el proceso general de la economía.

### **1.3.3 Empresas individuales.**

Las empresas individuales son aquellas cuya propiedad esta atribuida a una sola persona, a la que corresponde por entero de modo limitado, la responsabilidad que el ejercicio de su actividad como tal empresa puede llevar aparejando, principalmente a los terceros que con ella contrae en razón de dicha función.

### **1.3.4 Empresas colectivas.**

Su propiedad se basa y es compartida por varias personas en donde no pierden su individualidad y buscan el fin común de la empresa. Su meta es la explotación de la riqueza natural, transformación de riqueza y distribución de riqueza.

Estas fases dan lugar a que surjan diferentes tipos de empresas como las siguientes:

❖ **Empresas públicas**

Tienen como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social. Pudiendo o no tener beneficios, su fin es satisfacer necesidades y entre ellas podemos mencionar a la Cruz Roja, Secretaría de Educación Pública (SEP), Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), entre otras.

❖ **Empresas privadas**

Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social, cuando la producción de la empresa no responde a una necesidad más o menos generalizada pierde su razón de ser. En este apartado podemos mencionar a las empresas jugueteras, las cementeras, por nombrar algunas.

#### 1.4 Las empresas y su magnitud

Una vez clasificadas las empresas, estudiaremos la magnitud de cada una de ellas.

- ❖ **GRANDE:** Es aquella que puede tener un número aproximado de 1000 trabajadores.
- ❖ **MEDIANA:** Tiene entre 80 a 500 trabajadores, combinan los problemas de los extremos de magnitud con mucha frecuencia, sin aprovechar su ventaja.
- ❖ **PEQUEÑA:** Tienen un número aproximado de 40 a 50 trabajadores estableciendo un nivel de jefes intermediarios.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> SUAREZ Mario, "Pequeña y mediana empresa". Editorial: Hacienda. México D.F. 1981 Pág. 234.

Todas ellas dan lugar a las empresas donde se aprecia su actividad final, tales como:

- ❖ **INDUSTRIALES:** Se dedican a la explotación de recursos naturales.
- ❖ **MANUFACTURERAS:** El recurso natural obtenido como el resultado de la actividad de la empresa atractiva ha de ser objeto de manipulaciones especiales antes de ser distribuido.
- ❖ **DISTRIBUIDORAS:** Empresas encargadas de desarrollar su actividad dentro del complejo de producción para poner en relación las distintas unidades que lo componen entre sí.
- ❖ **COMERCIALES:** Su actividad final da lugar a distribuidores mayoristas o minoristas.
- ❖ **TRANSPORTE:** Marítimo, Aéreo, Terrestre, etc.
- ❖ **TURISMO:** Nacional, Internacional, Estatal, Municipal, etc.
- ❖ **EDUCACIÓN:** En todos los niveles: Preescolar, Primaria Secundaria, Preparatoria y/o Bachillerato, Universidad.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Apuntes de Trabajo Social Industrial. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades 1997-1998. Consultado 25 de Septiembre de 2013

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL. UNA PERSPECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES Y SUS RELACIONES LABORALES**

Las organizaciones de ámbito industrial como son: Las fábricas, centros industriales y de trabajo en general, poseen un elemento común, todas están integradas por seres humanos quienes producen, venden, sirven al cliente, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan y dirigen para un beneficio en cuanto a calidad y productividad.

Hablar de organizaciones Industriales es hablar de personas que las representan y que les dan personalidad propia, así mismo el patrón y trabajador tienen una estrecha relación en el entorno laboral ya que uno depende del otro.

La Ley federal del Trabajo en su Artículo 10 señala que el “Patrón” es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores; si el trabajador, conforme a lo pactado o a la costumbre, utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquel, lo será también de estos.<sup>22</sup>

Así mismo es importante mencionar que dentro del Artículo 8 de la Ley Federal del Trabajo el “Trabajador” es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

El trabajador únicamente puede ser persona física; sin embargo, es frecuente encontrar que personas morales prestan servicios a personas morales, pero en este caso el tipo de relación no es de tipo laboral sino de carácter civil o de otra naturaleza.

---

<sup>22</sup> Ley Federal del Trabajo Mexicano 2014 , Consultada el 21 marzo de 2014 desde la página: <http://www.gobierno.com.mx/ley-federal-del-trabajo/2014>

## **2.1 Relaciones industriales (Obrero - Patronales)**

Es muy natural que exista la diferencia en la relación Empresa-Trabajadores, como sucede en cualquier tipo de relación social. El trabajador promedio no buscará únicamente su provecho personal, dependiendo del clima que se establezca en la empresa el trabajador verá en su trabajo un reto y colaborará en el logro de los objetivos de la organización. De este modo, estará logrando también los suyos. El trabajador promedio no se opone inherentemente a la empresa, si se le proveen medios que propicien su desarrollo integral, se trata con relativa justicia y se le resuelven razonablemente sus necesidades (económicas, sociales, psicológicas y de autorrealización) será un entusiasta colaborador de la empresa.

El trabajador promedio desea, bajo condiciones adecuadas, no solo colaborar sino participar eficientemente en el logro de los objetivos de la organización. Una gran mayoría de los trabajadores tienen altos niveles de capacidad, ingenio, creatividad para entender y poner su mejor esfuerzo en la solución de los conflictos Obrero-Patronales que pudieran presentarse.

Uno de los objetivos del trabajador es mejorar su nivel y calidad de vida, ya que en su tierra de origen los salarios son inferiores y las condiciones de trabajo deplorables. De tal forma que el trabajador y el patrón deben establecer un ambiente de armonía en el área laboral mediante la correcta ejecución de las relaciones industriales.

EL término “relaciones industriales” se emplea en relación a diversas formas de participación de los trabajadores; además, puede referirse a las relaciones de empleo específicas establecidas entre una empresa y un trabajador en virtud de un contrato de trabajo escrito o implícito.

Ezequiel Ander- Egg define las relaciones industriales como:

“Esfuerzo planeado y deliberado para establecer y mantener relaciones armónicas entre las organizaciones de los asalariados y las organizaciones patronales”.<sup>23</sup>

El director de las relaciones industriales llamando también administrador de personal, gerente de recursos humanos; orienta a los gerentes de todos los niveles cerca de los problemas que encierra seleccionar, capacitar y supervisar. Las relaciones industriales se ocupan del individuo y dirigen su atención a sus actitudes y necesidades, porque su objetivo primordial de desarrollar buenas relaciones entre los empleados.

Según Hyman (1981): “Las relaciones industriales estudian los procesos de control sobre las relaciones de trabajo y entre estos procesos revisten particular importancia aquellos que se refieren a la organización y acciones colectivas de los trabajadores”.<sup>24</sup>

## **2.2 La Importancia de las relaciones industriales**

Dentro del trabajo los problemas de frustración, disgusto o inadaptación de los individuos, afectan la eficiencia del sistema de producción. Esta interferencia puede manifestarse a través de un gran número de fricciones internas y de una rotación personal sin su consentimiento, quejas constantes de huelgas y paros. Por eso, su principal interés es la ejecución del trabajo, y en consecuencia, sacrificaran las necesidades del individuo a las exigencias de la tarea. Todo esto recae en la importante labor que desarrolla en el campo de los recursos humanos, el capacitar, seleccionar, entrenar, adiestrar, adecuadamente a los trabajadores para su amplio desarrollo tanto en lo personal como en la producción y productividad de la empresa, utilizando los métodos y técnicas más avanzados para los fines de la promoción humana.

---

<sup>23</sup> ANDER-EGG, Ezequiel, *“Diccionario de Trabajo Social”*, Editorial: Brujas, Buenos Aires Argentina 2009. Pág. 263.

<sup>24</sup> HYMAN Richard, *“Relaciones Industriales: una introducción Marxista”*, Editorial: H. Blume, Madrid España 1981, Pág. 237

### **2.3 Departamento de recursos humanos**

En los últimos años, se ha pasado de considerar al sistema humano como un mero factor de producción, es decir, como mera herramienta al servicio de la organización empresarial, a considerarlo como el elemento básico de la organización. Las personas ya no son un elemento de la organización, sino que forman la organización; ahora la organización no dispone de personas sino que se encuentra formada por personas. De este modo, aunque las empresas son muy diferentes unas de otras, todas tienen una característica común: su éxito depende casi exclusivamente de sus recursos humanos.

Los recursos humanos son personas y aunque no figuran en los balances contables de las empresas, son su activo más importante y el más rentable de todos. Pero el éxito de la empresa no sólo depende de que cada una de las personas de la organización sea excelente, sino que depende también de la forma en que interactúan las personas y de su relación con la organización. Por ello, es importante que las personas se encuentren bien dirigidas.

Los recursos humanos son tan importantes en una empresa de servicios como en las de producción de bienes. Como una empresa es una organización y lo más importante para el éxito de una organización son las personas que la integran, si las personas han sido bien seleccionadas, bien formada, bien integrada en los grupos de trabajo y se encuentran identificados con los objetivos de la organización, ésta tendrá éxito. Por otro lado, la productividad se eleva a medida que la organización mejora, es decir, a medida que se necesitan menos recursos obtener la misma producción, a medida que se produce mayor cantidad con los mismos recursos, o a medida que la producción aumenta y los recursos utilizados se reducen.

La mejora de la productividad constituye un objetivo esencial a largo plazo. Si la productividad se eleva, se ahorran recursos escasos, los costos unitarios tienden a reducirse y ello hace que los excedentes se eleven, lo cual, a su vez, permite a la organización remunerar mejor a los empleados y mejorar sus condiciones de trabajo. Como resultado, se puede mejorar la calidad de vida en el trabajo, lo cual, a su vez, puede motivar a las personas a aumentar más la productividad.

El objetivo del departamento de recursos humanos es mejorar la contribución productiva de los recursos humanos a la organización. La dirección contribuye a la mejora de la productividad, directamente, encontrando formas más eficientes de alcanzar los objetivos e indirectamente, mejorando la calidad de vida en el trabajo.

Recursos humanos se define como: El proceso de selección, formación, desarrollo y consecución del número de personas calificadas, necesario para conseguir los objetivos de la organización; se incluyen también en ese proceso las actividades precisas para conseguir la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores.

Es importante mencionar que García Alonso (1997), la define como:

“Aquella actividad ejercida por delegación empresarial consistente en seleccionar, formar, desarrollar y retribuir adecuadamente al conjunto de personas físicas que trabajan en la empresa”.<sup>25</sup>

Este grupo humano lo componen aquellos sujetos considerados necesarios para llevar a cabo con éxito la producción, distribución y difusión de informaciones al público receptor.

---

<sup>25</sup> GARCÍA, Alonso, “*Organización y gestión de la Empresa informativa*”. Editorial Cie de Inversiones. Madrid, 1997, Pág. 304.

## **2.3.1 Principales actividades del departamento de recursos humanos**

### **2.3.1.1 El reclutamiento y la selección de personal**

El reclutamiento es el proceso para atraer candidatos para cubrir vacantes. La selección es el proceso en el que se elige entre los candidatos reclutados a aquellos que reúnen las características idóneas para el puesto requerido. Es la cobertura de vacantes en un tiempo mínimo y con la satisfacción de cumplir con el perfil requerido por el cliente.

Los objetivos primordiales son beneficiar al cliente cubriendo la vacante en plazos cortos, tener un porcentaje de rotación menor y la contribución de mantener climas organizacionales sanos.

La función de reclutamiento y selección tradicionalmente se basa en reclutar personal tomando solamente en cuenta requerimientos genéricos del puesto (edad, escolaridad, años de práctica, experiencia en funciones especificadas de manera general). El siguiente paso que normalmente se observa es, una vez reclutados los candidatos, la aplicación de una serie de pruebas, sin contar con los perfiles psicométricos del puesto; esto es un error muy común de las personas responsables del área, que pasan por alto el principio de la "mejora continua". Al respecto, quisiera recalcar que no podemos tomar una decisión cuando no tenemos parámetros de comparación, ya que la desviación contra el patrón es la que nos permite establecer acciones correctivas. En resumen, "al no contar con un perfil de puesto psicométrico no podemos comparar la evaluación de los candidatos, por lo que la selección empieza a perder confiabilidad"<sup>26</sup>.

Otro aspecto que destaca es que la mayoría de los reclutadores confían en la entrevista como el medio más importante para elegir a un candidato. La cuestión es que en muchos casos no toman en cuenta lo siguiente: para poder tener éxito se requiere de preparación y experiencia en materia de entrevistas (dimensional, por objetivos, por competencias) y de ninguna manera basta realizar una

---

<sup>26</sup> LACALLE, Guillermo, "Operaciones administrativas de recursos humanos", Editorial: Editex, Buenos Aires Argentina, 1999, pág. 65.

entrevista cuya única finalidad sea saber si la información que presentó el candidato en su curriculum es cierta.

Las nuevas tendencias de la función de reclutamiento y selección están orientadas a evaluar en los candidatos otras características que puedan predecir con más certidumbre su futuro desempeño; por lo mismo están siendo desarrolladas nuevas técnicas y herramientas de evaluación que buscan apoyar estas tendencias.

Actualmente podemos encontrar que el nuevo enfoque es a evaluar las competencias a través del assessment center<sup>27</sup> o a través de paquetes psicométricos, de entrevistas por competencias, de evaluaciones en materia de inteligencia emocional, etc.

### **2.3.1.2 El perfil del puesto**

El perfil de puesto es el elemento más importante en el proceso de reclutamiento. El perfil nos dice los requerimientos del puesto, los cuales debe tener el candidato al mismo; dicho perfil debe estar integrado por los requerimientos generales (edad, sexo, escolaridad, experiencia, etc.), por las actividades propias del puesto (responsabilidades), por un perfil psicométrico (en caso de que se apliquen pruebas psicométricas), y por un perfil por competencias (conductas observables). Una vez que se obtiene la información y resultados anteriores (evaluación), el reclutador debe planear la entrevista, misma que nunca será sustituida por una prueba psicométrica, de competencias, de inteligencia emocional o por cualquier otra herramienta de evaluación. Aquí es donde entra la experiencia del reclutador en preparar y llevar a cabo la entrevista.

En ese sentido, cabe destacar que el perfil del puesto debe ser realizado por el jefe inmediato del puesto a evaluar y validado por el gerente o director del área; el reclutador participa sólo como asesor para dar retroalimentación de los perfiles obtenidos.

---

<sup>27</sup> SENTÍES, Fernando, Documental sobre sistema de evaluación de honestidad AMITAI, 2007 Consultado 02 de marzo de 2013.

### **2.3.1.3 Las pruebas psicológicas**

Otro de los errores comunes que se cometen en las áreas de reclutamiento es que se aplican las pruebas psicológicas sin diferenciarlas por puesto tipo o por nivel de responsabilidad.<sup>28</sup> Esto quiere decir que se aplica, por ejemplo, una prueba de comportamiento en el nivel medio (coordinador o jefatura), y la misma prueba a un nivel alto (gerencial o dirección) sin diferenciar que el comportamiento tiene mayor peso a niveles más bajos de la organización y menor peso a niveles altos, en los que se da mayor relevancia a las pruebas de competencias o de toma de decisiones.

Lo mismo ocurre con las pruebas de inteligencia racional que se aplican a diferentes puestos de la organización siendo igual de determinantes para la selección de los candidatos, cuando a niveles bajos de la organización es más importante la inteligencia racional y a niveles altos tiene más relevancia la inteligencia emocional.

### **2.3.1.4 Compatibilidad Persona - Puesto**

Una vez que se tiene el perfil del puesto y la evaluación del candidato se procede a obtener la compatibilidad; generalmente se realiza de manera visual o lo que es peor, algunas pruebas hacen el cálculo de manera errónea, ya que realizan la compatibilidad de las puntuaciones globales obtenidas por el candidato con las puntuaciones globales del perfil del puesto.

La compatibilidad debe ser realizada obteniendo la diferencia entre cada característica evaluada por el candidato contra la característica que corresponda en el perfil del puesto y el resultado se divide entre el valor de la característica que corresponda al perfil del puesto; por último se suman las compatibilidades individuales obtenidas.

Con la entrevista se debe validar que las compatibilidades obtenidas sean correctas. En ocasiones sucede que la prueba psicométrica nos da un bajo valor

---

<sup>28</sup> CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos" Editorial McGraw Hill, Bogotá Colombia 1994, Pág. 76.

de compatibilidad, pero en la entrevista se obtiene que el candidato tenga las características requeridas por el puesto; aquí es donde perdemos la confianza en las pruebas psicométricas. No obstante, hay que recordar que la mayoría de las pruebas psicométricas son de auto evaluación (autopercepción), es decir, lo que el candidato cree, percibe y piensa que es; desgraciadamente muchos candidatos no se conocen, no entienden las preguntas de las pruebas o no le dan la importancia a las mismas, y estos elementos hacen que las pruebas psicométricas pierdan validez.

### **2.3.1.5 La entrevista**

La entrevista nunca podrá ser sustituida por una computadora o por una evaluación psicométrica. La preparación de la entrevista debe ser hecha con base en los requerimientos específicos del puesto; el error está en que utilizamos la misma técnica y preguntas para todos los puestos. Se recomienda que se desarrollen preguntas enfocadas a obtener las conductas, las experiencias y los conocimientos requeridos por el puesto. También en la entrevista se deben ponderar las preguntas.

### **2.3.1.6 Pruebas psicométricas**

La Psicometría es una herramienta que le permite facilitar el proceso de reclutamiento para evaluar, promocionar y seleccionar el personal adecuado para el puesto idóneo, identificando habilidades como inteligencia, personalidad, y comportamiento.

El profesional deberá contar con los conocimientos específicos para sustentar el correcto diagnóstico de la aplicación e interpretación de los resultados de las pruebas que utiliza en su caso.

La Psicometría básica mide los siguientes aspectos:

- ❖ Coeficiente intelectual y relaciones interpersonales
- ❖ Personalidad y agilidad mental.
- ❖ Estilo de comportamiento, desempeño en el trabajo y subordinación.

La Psicometría completa comprende las siguientes pruebas:

- ❖ Personalidad en el área laboral, liderazgo, motivación y trabajo bajo presión.
- ❖ Estilos administrativos, naturaleza emocional, subordinación, desempeño en el trabajo.
- ❖ Coeficiente mental del individuo, cultura y razonamiento.
- ❖ Capacidad intelectual, habilidad para realizar tareas operativas y sintetizar un problema.
- ❖ Estilos de trabajo gerencial, problemas de trabajo, adaptación y estrés.
- ❖ Habilidad intelectual.
- ❖ Perfil de personalidad, responsabilidad.
- ❖ Apego a normas, estabilidad emocional, apertura al cambio, rebeldía.
- ❖ Habilidad numérica, razonamiento, precisión, memoria, destrezas.
- ❖ Estilo de ventas, disposición hacia la venta, agresividad, seguridad.

### 2.3.1.7 Estudios socioeconómicos

Al integrarnos a trabajar en alguna empresa, es común que se programe una visita domiciliaria para hacernos un estudio socioeconómico. Muchas veces, sin saber cuál es el objetivo real, pensamos que es sólo una etapa protocolaria dentro del proceso de reclutamiento y restamos la importancia adecuada a su realización.

El objetivo de un estudio socioeconómico es corroborar la forma de vida, escolaridad y referencias laborales. En general, establecer cuál es el ambiente que rodea a un candidato. Pudiera pensarse que no es determinante para contratar a alguien; sin embargo, dependiendo de la empresa, un estudio socioeconómico puede frenar una contratación ya aceptada.<sup>29</sup>

Es por esto que las empresas invierten una cantidad considerable de recursos en la realización de estudios socioeconómicos a los nuevos empleados; es la manera más confiable de confirmar los datos que un candidato expone tanto en su Curriculum Vitae, como en las entrevistas previas de selección.

Una parte fundamental dentro de las empresas es el recurso humano, la tecnología, las estrategias comerciales y una visión de negocio no podrían funcionar adecuadamente si no fuera porque existen personas que hacen que todo lo necesario para lograrlo. Desde éste punto de vista, es una decisión de cuidado el aceptar o no a una persona para laborar dentro de una organización.<sup>30</sup>

A pesar de que en el proceso de selección pueden detectarse ciertos rasgos de conducta, el tiempo que se “trata” al candidato antes de que comience con sus labores es realmente muy poco. Un currículum puede estar muy bien hecho y una entrevista muy bien manipulada, pero sigue quedando la duda del ambiente que existe detrás de aquel candidato que con su plática y logros laborales conquistó al reclutador.

---

<sup>29</sup> NÚÑEZ, Laura Mariana, Documental ¿Para qué sirve un Estudio Socioeconómico? 2005 – 2004.

<sup>30</sup> GONZÁLEZ, Armando, “*Recursos Humanos y Organización, Robo en la Empresa*”, Editorial McGraw Hill, Bogotá Colombia, 2008.

Precisamente, una manera confiable de cerciorarse de los datos proporcionados por el aspirante, es realizar una investigación que incluya: puestos, empresas y períodos de tiempo. Éstos deben ser confirmados para saber que el candidato sabe hacer lo que dice y ha desempeñado los puestos que manifiesta de manera escrita en su historia de vida, llamada Currículum Vitae.

La intención de un estudio socioeconómico es muy sencilla: evitar riesgos. Contratar a una persona mentirosa puede acarrear verdaderos problemas a la organización. Entre más estable sea la vida de un candidato, se asume que menos conflictos causará a la empresa; y menos conflictos representan una mayor productividad, fluidez en los procesos y un agradable clima laboral.

Por otra parte, la zona geográfica en donde vive el candidato determina factores como tiempo que tardará diariamente en llegar a su lugar de trabajo.

Las condiciones de la vivienda miden la estabilidad económica de un prospecto; es decir, una persona que tiene ciertos gastos que cubrir no es tan sencillo que deje de laborar o que cambie de trabajo muy seguido. En cambio, si la persona no tiene gastos fijos, colegiaturas que pagar o dependientes económicos, se convierte en un candidato más “volátil”, por llamarlo de alguna manera, porque es más fácil que abandone el trabajo o que renuncie sin razón aparente. Esta situación representa pérdidas para la empresa por los gastos de capacitación, inducción y sueldo invertido.

La escolaridad también debe ser comprobable; es muy frecuente que para ciertos puestos se requiera de una escolaridad específica, desde preparatoria hasta maestría. Por lo tanto, es importante comprobar que el candidato realmente cursó un determinado grado académico, debido a que cada nivel de educación brinda herramientas cognitivas, organizacionales y hasta de vocabulario que la persona requerirá para desempeñar su puesto.

Por ejemplo, un directivo debe tener el nivel cultural, la actitud y los conocimientos técnicos de otro directivo, ya que convivirá con otros colegas que cuentan con el mismo nivel de instrucción. Si no se cuida la escolaridad del puesto, el candidato puede enfrentarse a situaciones y no saber resolver los conflictos derivados de las mismas, o no saber abordar ciertos temas que requieren las tareas que de su labor se desprenden.

Las más temidas, sin duda, son las referencias laborales; éstas consisten en una investigación telefónica o personal que realiza un Trabajador Social a los lugares que el candidato refiere en su currículum como empresas en las que trabajó anteriormente. En esa visita, el Trabajador Social verifica que el candidato realmente haya estado contratado ahí, el tiempo que permaneció en la organización, el sueldo que percibía y referencias de conducta durante su estancia en dicho lugar.

Cuando no quedamos en los mejores términos en nuestra anterior compañía, tememos que se den referencias negativas al respecto, y al tener ese dato en contra, el estudio socioeconómico podría evaluar al candidato como “no recomendable” o “medianamente recomendable” e interferir con la entrada a un nuevo empleo.

En esta parte, si la empresa es grande podemos estar tranquilos, porque las referencias laborales se solicitan directamente al departamento de recursos humanos y a menos que se haya cometido un fraude, falta ética grave o legal, el expediente no tiene por qué tener anotación negativa alguna. Pero cuando las referencias se piden al jefe directo, a veces las cosas se complican; si el ex jefe es poco ético, puede intentar dañar al candidato mencionando los problemas personales que tuvo con él o incluso proporcionar información falsa para detener el desarrollo del ex empleado en una nueva empresa.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Robos Bancarios, Grupo Contra Fraudes Bancarios en México, 2010. PDF, Consultado 23 de Mayo de 2014.

## **2.4 La motivación y satisfacción laboral en la empresa**

### **2.4.1 Concepto de motivación**

Desde hace muchas décadas, la palabra motivación se ha usado frecuentemente y cada vez con mayor énfasis en el lenguaje propio de la eficiencia industrial. La inclusión de este término en la terminología de conferencias, mesas redondas, seminarios, con el tema de productividad, ha sido una señal de que el factor humano en el trabajo ha vuelto a ocupar el lugar preponderante de que por olvido se le había despojado, pero como una consecuencia de toda novedad, se ha generado hasta cierto punto el empleo de la motivación, como si fuese una herramienta de trabajo que de crearse a voluntad, sin tomar en cuenta, su carácter esencialmente personal.

Toda motivación se deriva directamente de impulsos orgánicos, emociones básicas o de una tendencia a responder, establecida por anteriores condicionamientos de los impulsos y emociones. Los impulsos orgánicos como el hambre y la sed, las necesidades sexuales y las emociones, como el miedo, la ira, el amor, etc. Hipotéticamente producen conductas que son al mismo tiempo previsibles e irresistibles. Los impulsos y las emociones forman parte del organismo, que no pueden hacer nada para resistirlas.

Muchas personas cometen el error de pensar que la motivación es un rasgo de personalidad, es decir, algo que unos tienen y otros no. En la empresa, los jefes de departamentos llaman flojos a los empleados que no están motivados; con este calificativo se supone que el individuo siempre es flojo o siempre carece de motivación, pero realmente la motivación es el resultado de la influencia recíproca del empleado y la situación. Es evidente que las personas tienen un impulso motivador básico distinto así que su intensidad varía según las personas la situación en la que se encuentran.

Motivación representa: “Aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos”.<sup>32</sup>

Al revisar el concepto de motivación tal como lo describen distintos autores, se encuentra una serie de características notablemente generalizadas:

- ❖ Su consideración como proceso psicológico.
- ❖ Desencadena una necesidad de cualquier índole (psíquica, social o física).
- ❖ Está orientada a una meta que la persona selecciona, meta cuya consecución considera válida para satisfacer esa necesidad.
- ❖ Facilita la actividad en cuanto es energizante y sostenible de esa energía hasta el logro de la meta.

Así mismo, podemos decir con Delgado (1998) que la motivación

“Es el proceso del cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el que decidan aplicar en acciones futuras”.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> KREITNER / KINICKY. “Comportamiento de las organizaciones”. Tercera Edición. España. Mc Graw Hill, 1997. Pág. 661.

<sup>33</sup> RAMÍREZ, Ramiro. “La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso Empresa manufacturera de tubería de acero” PDF. Recuperado 2013-06-25.

En el ámbito del trabajo, Robbins define la motivación como:

“Los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual, así como también, los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo del individuo por conseguir una meta”.<sup>34</sup>

Los tres elementos fundamentales en la anterior definición son intensidad, dirección y persistencia los cuales consisten en:

La intensidad consiste en cuánto se esfuerza una persona. Es el elemento en el que se piensa casi siempre que se habla de motivación. No es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, se debe considerar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que se dirige hacia las metas de la organización y es congruente con ellas. Por último, la motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta.

Mientras tanto, Young considera a la motivación como el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en proceso y regular el patrón de actividad.<sup>35</sup>

Una situación de motivación, tiene un aspecto subjetivo y otro objetivo es decir:

- ❖ El subjetivo es la condición en el individuo, que llamamos necesidad, impulso o deseo.
- ❖ El objetivo es el objeto fuera del individuo que se puede llamar incentivo o fin.

---

<sup>34</sup> ROBBINS, Coulter. *Administración*. Octava Edición. México D.F. Editorial Pearson Educación, Edición 2005. Pág. 640.

<sup>35</sup> BEDODO, Valeria, *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales. Santiago de Chile 2006. Consultado 25 junio de 2013

Cuando la obtención del incentivo satisface la necesidad, la situación es motivada, por ejemplo: el hambre es una necesidad y el alimento es un incentivo. El mismo incentivo produce una situación de motivación más fuerte en individuos en los que la necesidad es intensa que en los que la necesidad es más débil.

Para Cofer y Appley el hablar de incentivos se refiere a objetivos como recompensas a situaciones y condiciones como conocimientos de los resultados, competencia y cooperación, que se usan con el propósito de alterar la motivación a ejecutar; el valor de un incentivo puede variar en función de los amplios estándares de grupo de que esta consiente el sujeto y en función de los factores que los hacen desear, lograr o ejecutar bien o mal.<sup>36</sup>

#### **2.4.2 Tipos de motivación laboral**

Podemos hablar de dos tipos de motivación laboral que pueden influir en la calidad de la producción: la motivación intrínseca y la extrínseca.

##### **❖ Motivación intrínseca**

Es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Se denomina motivación intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo autonomía.

##### **❖ Motivación extrínseca**

La motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o necesidades inferiores: las fisiológicas y las de seguridad. Se denomina porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas o las características del contrato laboral. Esta motivación es más propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines.

---

<sup>36</sup> TIFFIN, Joseph. *"Psicología Industrial"*, Editorial Diana, Tercera Edición, México D.F.1971, Pág. 88.

### 2.4.3 Efectos de la motivación en la empresa

La razón de que la palabra motivación sea en estos tiempos de uso obligado en la productividad industrial, es el hecho de que el redescubrimiento de este factor, ha abierto ilimitadas posibilidades, tanto para la producción en si, como para mejorar el aspecto humano de trabajo.

Pero en el empleo, debe tenerse conocimiento completo de su origen, dinámica y efectos. Ya que no pueden aplicarse los mismos incentivos motivacionales en diferentes países o regiones, por lo menos no en el mismo orden de importancia en cuanto a las necesidades que satisfacer; debido a que cada grupo jerarquiza sus necesidades como la cultura y el ambiente en que vive.

Es importante alcanzar mediante un análisis del deseo del trabajador sus objetivos fundamentales o la insatisfacción de sus necesidades más urgentes, como: seguridad, respeto, amor, etc. Trabaja mejor, elevando su nivel de eficiencia, así como también aumenta su discernimiento; pero el camino para mantener en lo posible ese bienestar, no es el de la imposición; sino el de la canalización de estas satisfacciones.<sup>37</sup>

La motivación es un factor importante en todos los aspectos de la vida del hombre, no solamente desde el punto de vista del hombre, sino en sus relaciones familiares y sociales. Es el proceso que determina la búsqueda constante de la actividad humana; es la razón, el interés que tiene el hombre en la vida para obtener con mayor éxito una serie de satisfactores; debe ser constante e interminable para que el individuo cada día vaya alcanzado las metas y objetivos que se haya fijado; ya que de no ser así, la conducta del ser humano se extinguiría poco a poco.

---

<sup>37</sup> RAMÍREZ, Santiago, "El Mexicano, Psicología de sus Motivaciones". Editorial Pax-México, Cuarta Edición, México D.F. Pág. 372.

#### **2.4.4 Elementos que favorecen la motivación**

No todos los elementos favorecedores de la motivación afectan a cada persona con la misma intensidad. Según con las teorías de la motivación esta influencia va a depender principalmente de la percepción de cada persona sobre la funcionalidad que ese elemento tiene para satisfacer las necesidades que desea satisfacer.

##### **2.4.4.1 Factores de higiene**

- ❖ El salario y los beneficios. Incluye: el salario básico, los incentivos económicos, las vacaciones, coche de empresa, etc.; el dinero es el aspecto más valorado del trabajo, aunque su potencial motivador está modulado por otras variables.
- ❖ La seguridad laboral o grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo. Uno de los mayores anhelos de los trabajadores de hoy día es lograr un puesto estable que le proporcione seguridad y una continuidad laboral.
- ❖ Las posibilidades de promoción, de cara a conseguir un estatus laboral y social. Conlleva la posibilidad de alcanzar puestos más elevados dentro de la organización. Su existencia proporciona en el trabajador el sentimiento de que forma parte de un sistema en el que el desarrollo profesional y personal es importante, y en el que se reconocen las aptitudes, habilidades y potenciales de las personas.
- ❖ Las condiciones *de* trabajo incluyen el horario laboral, las características del propio lugar de trabajo y sus instalaciones y materiales. Los trabajadores que ocupan puestos con riesgos físicos son los que más valoran estas condiciones físicas del trabajo.
- ❖ El estilo de supervisión, o grado y forma de control de la organización sobre el contenido y realización de la tarea que lleva a cabo un trabajador.

## 2.4.5 Factores motivadores en la empresa

- ❖ La consecución de logros. Llegar a alcanzar los objetivos de la tarea es para el elemento motivador más importante.
- ❖ Las características de la tarea. Entre los atributos motivacionales encontramos:
  - ❖ El interés que despierta en el trabajador, es decir, si le gusta por sí misma.
  - ❖ La variedad de la tarea, en cuanto evite la rutina y la monotonía.
  - ❖ La posibilidad de que el trabajador pueda contemplar la tarea en su totalidad, desde que empieza hasta que termina.
  - ❖ La importancia que la tarea tiene en el contexto social.
- ❖ La autonomía e independencia en el trabajo que conlleva la sensación de libertad, la necesidad de tomar decisiones y la responsabilidad respecto a la tarea. Esto suele aumentar la autoestima y autorrealización.
- ❖ La implicación de conocimientos y habilidades. En general, resulta motivadora una tarea que para el trabajador supone un reto de una dificultad intermedia.
- ❖ Retroalimentación y reconocimiento, definida la primera como “El grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo proporciona al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución”, en referencia a la información desde el propio trabajo; y entendido el reconocimiento como información sobre la consecución de los objetivos recibida desde la dirección.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup>J. Richard Hackman, Greg R. Oldham, “*Work redesign Organization development* “ Volumen 279 de Addison-Wesley series on organization development”, Universidad de Michigan Editorial: Addison-Wesley 1980.

#### **2.4.6 Motivaciones del trabajador mexicano**

Con respecto a las motivaciones del trabajador mexicano, temas que se abordará en la investigación es conveniente mencionar los siguientes aspectos. Se dice que "La ociosidad es la madre de una vida padre" en vez de decir que "La ociosidad es la madre de todos los vicios".<sup>39</sup>

Los mexicanos comentamos unos con otros que lo primero es hacer dinero en esta vida y luego acostarse a "rascarse la barriga". En esta serie de expresiones encontramos algo de lo que, por lo menos en un sentido común superficial, se dice del trabajo. Podría pensarse con esto que no hay manera de motivar al mexicano a que trabaje. Sin embargo, no hay que olvidar que el mexicano tiene un gran sentido del humor y que con estas expresiones se refiere a los aspectos más difíciles del trabajo, como lo es el hecho de que el mexicano cuando trabaja es raras veces comprendido.

En años recientes la pluralidad de los motivos de la conducta humana, es lo más aceptado. Este pluralismo ha sido sostenido por los más distinguidos psicólogos norteamericanos: Allport, Murphy, Maslow, entre otros. Utilizando lo que hasta ahora se considera más claro y coherente con respecto a la teoría de la pluralidad de la motivación humana se utilizarán las ideas fundamentales de esta teoría para dar una explicación a las motivaciones del trabajador mexicano.

---

<sup>39</sup> DÍAZ, Guerrero Rogelio, *"Psicología del mexicano: descubrimiento de la Etnopsicología"* Editorial: Trillas Sexta Edición, México D.F 1994. Pág.412.

### **2.4.7 La importancia de la motivación**

La motivación es uno de los factores que requieren mayor atención, sin un mínimo de conocimiento de la motivación de un comportamiento es imposible comprender el comportamiento de las personas.

La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activa e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. Es evidente que el individuo desea poder, estatus y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además la motivación establece una meta determinada cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano.

En lo que corresponde a la motivación, las personas son diferentes, por ende las necesidades varían de individuo a individuo y producen diverso patrones de comportamiento. La capacidad para alcanzar objetivo y los valores son también diferentes, además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo, nunca son estáticas, siempre constantes. En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas.

### **2.4.8 Motivación individual y grupal**

El Psicólogo Industrial Norman R.F. Maier, en sus investigaciones hechas nos muestra la forma en que se relacionan las necesidades humanas con la motivación en el trabajo.

Maier argumenta, que la conducta del hombre está presente en todas las fases de la industria, la lucha industrial, la moral y las actitudes, son respuestas de los hombres a sus condiciones de trabajo e influyen directamente sobre el modo en que el personal trabaja y coopera con la empresa.

Estas conductas son solamente síntomas; la voluntad de trabajar es en gran manera un aspecto psicológico.

El incentivo económico no es suficiente para obtener la cooperación, porque la voluntad del hombre no se puede comprar a tan bajos precios. El prestigio, la libertad de elección y la seguridad, llegan a ser lo más importante una vez satisfechas las necesidades básicas.

Solamente a través de la cooperación de la industria y de la ciencia, se pueden alcanzar las amplias posibilidades del desarrollo industrial.<sup>40</sup>

La conducta expresiva es la realización de un hombre, pero sus capacidades para conducirse representan sus aptitudes; el que estas manifiesten es un problema de motivación, ya que si se pueden controlar los motivos de los hombres, consecuentemente se puede controlar la conducta que expresaran. Pero siempre hay un límite; no se puede motivar a unas personas a hacer algo que es incapaz de hacerlo.

Al aplicar en el lugar de trabajo la motivación, se debe de tomar en cuenta la jerarquización de las necesidades, propias de cada personalidad, ya que no hay personalidades exactamente iguales. El hecho de que el hombre siempre desea algo nos muestra la satisfacción de su deseo, siempre provoca la aparición de otro nuevo.

Maslow menciona que las necesidades básicas se jerarquizan por sí mismas, es decir, que en la medida que el individuo puede satisfacerlas van perdiendo una fuerza motivadora.

Maslow postula que: “Hay una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. A medida que se satisface cada una, la siguiente se convierte en la dominante”.

---

<sup>40</sup> MASLOW, Abraham. *“Motivación y Personalidad”*. Editorial Sagitario México S.A de C.V. Cuarta Edición. Pág. 257.

Se puede asegurar que la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, quién postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes:

- ❖ **Fisiológicas:** Hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
- ❖ **De seguridad:** Defensa y protección de daños físicos y emocionales.
- ❖ **Sociales:** Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
- ❖ **De estima:** Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
- ❖ **Autorrealización:** El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

En la medida en que unas necesidades quedan razonablemente satisfechas, la siguiente se vuelve la dominante. En la siguiente figura se muestra, como el individuo asciende de los peldaños de la jerarquía en la pirámide de necesidades.

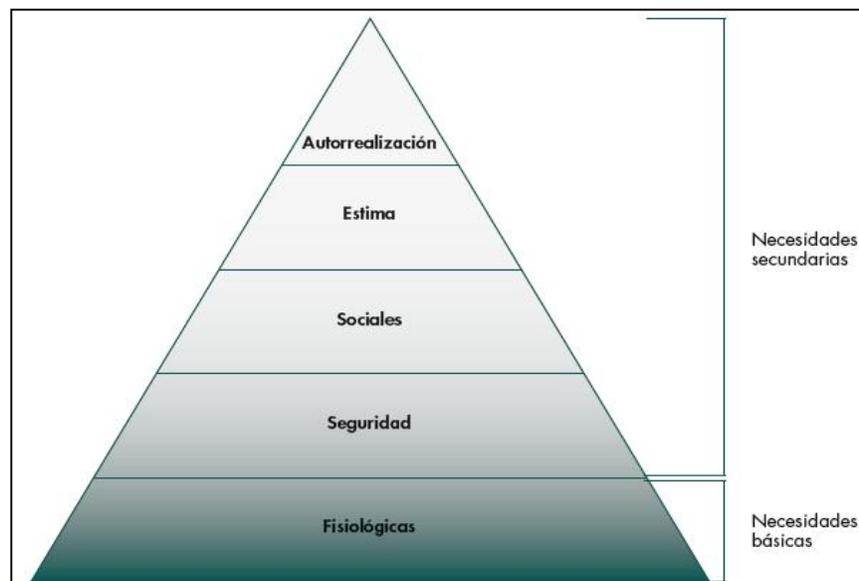


Figura 1: Jerarquía de las necesidades de Maslow

Mientras tanto, en la motivación de grupo el más importante para el hombre es el grupo social en el cual se desenvuelve ya que es este donde la persona obtiene en las circunstancias y época en que vive, la satisfacción de sus necesidades primarias; de allí que cuando siente que se amenaza a su sociedad, reaccione como si esa amenaza fuese directa a sus necesidades, por lo que tratándose de los grupos de trabajo se debe tener en cuenta, que estos surgen de las necesidades individuales y no es el grupo que impone su espíritu a sus miembros.

El bienestar o satisfacción de las necesidades de los trabajadores es dinámico, evoluciona y cambia con la época, con el individuo y con el grupo, es decir, lo que satisfacía al trabajador de hace 25 años no es exactamente lo mismo que lo que satisface al de la nueva generación.

#### **2.4.9 La importancia de la motivación en los empleados**

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos. Para lograr esta difícil tarea es importante contar tanto con motivadores tangibles como los que no lo son, ya que éstos son parte fundamental del desarrollo del empleado, la permanencia del mismo dentro de la empresa, así como también un mejor desempeño.

## 2.4.10 Teorías de la motivación laboral

Se han dado muchas explicaciones sobre la motivación laboral, sobre las variables que motivan a las personas a desempeñar correctamente una tarea. Las teorías ponen de manifiesto lo difícil que resulta comprender los factores de los que depende la satisfacción de los trabajadores, así mismo todas ellas se han desarrollado partiendo de las relaciones humanas. En el fondo de todas las teorías motivacionales subyacen el hecho de que las personas se mueven para satisfacer sus propias necesidades. Estas teorías analizan qué elementos o factores motivan a las personas a trabajar.

### 2.4.10.1 La jerarquía de las necesidades

Maslow (1954) Postula que:<sup>41</sup> Cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades:

- ❖ **Fisiológicas:** Como alimento, agua, temperatura adecuada, etc.
- ❖ **De seguridad:** Como estabilidad personal, ausencia de amenazas, etc.
- ❖ **Sociales:** Como afecto, vinculación social, interacción, amor, etc.
- ❖ **Estima:** Tanto autoestima, como reconocimiento externo.
- ❖ **Autorealización:** Como llegar a ser lo que es capaz de ser de forma continuada.

Cuando una de estas necesidades está notable aunque no plenamente satisfecha, deja de motivar, y será la siguiente más elevada de la jerarquía, la que motive. Pero no entrará en juego una necesidad superior en tanto no esté ampliamente satisfecha la inmediatamente inferior. La implicación práctica más evidente de estos postulados es que habrá que saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra una persona para motivarla eficazmente.

---

<sup>41</sup> VÁZQUEZ, María del Pilar, “La Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow: Estrategias y Tácticas de Negociación” Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Complutense, Madrid España.

Esta teoría clásica y popular no ha sido suficientemente refrendada por la investigación:

"No se han encontrado pruebas para prever que las estructuras de las necesidades se organicen de acuerdo con las dimensiones propuestas por Maslow, que las necesidades insatisfechas motiven ni que las necesidades satisfechas activen el movimiento hacia otro estrato de necesidades".<sup>42</sup>

#### **2.4.10.2 Teoría del Factor de Herzberg**

Las investigaciones de Herzberg se centran en el ámbito laboral, a través de encuestas se observó que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc.

En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, es por eso que divide a los factores en:

- ❖ **Factores Higiénicos:** Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.
- ❖ **Factores motivadores:** Hacen referencias al trabajo en sí, son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

---

<sup>42</sup> MORA, Alejandra, "Las necesidades Básicas de Maslow", Universidad Autónoma de México, PDF Consultado 25 de Julio del 2013.

### **Factores Higiénicos:**

- ❖ Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones.
- ❖ Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y Temperatura adecuadas, entorno físico seguro.
- ❖ Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas, políticas y procedimientos de la empresa.
- ❖ Factores sociales: Oportunidad de relaciones interpersonales.

### **Factores motivadores:**

- ❖ Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- ❖ Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
- ❖ Reconocimiento: La confirmación de la ejecución de una tarea bien realizada.
- ❖ Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden mayor control del mismo.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> KEITH, Davis. *Comportamiento Humano de trabajo: Relaciones Humanos y Comportamiento Organizacional*, Editorial, McGraw-Hill, New York 1979. Pág. 143.

### 2.4.10.3 Teoría de las tres necesidades Secundarias de McClelland

Conocido por describir tres tipos de necesidad motivacional, el Psicólogo Estadounidense David McClelland las describió en diversos grados de variación en todos los trabajadores y directores. El logro, el poder y la asociación se convirtió en una mezcla de necesidades que caracterizan tanto al gerente como al empleado, en su estilo y comportamiento, ambos, gerente y empleado, en los tres conceptos están siendo motivados.

McClelland enfoca su teoría en base a tres tipos de motivación:<sup>44</sup>

- ❖ **Logro:** Es el impulso de tener éxito, lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas a alcanzar. Estos individuos tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca necesidad de asociarse con otras personas. Los trabajadores, empleados y obreros motivados por este motivo tienen el deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo y aceptan magnas responsabilidades.
- ❖ **Poder:** Necesidad de influencia y control de otras personas y grupos, así como también la obtención del reconocimiento por parte de ellas. Los empleados motivados por este motivo les agrada que se les considere importantes y desean adquirir progresivamente prestigio y status.
- ❖ **Asociación:** El deseo de tener relaciones interpersonales de amistad de ámbito cercano, estos empleados les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y les agrada especialmente trabajar en grupo.

---

<sup>44</sup>MCCLELLAN, Davis. "Estudio de la motivación Humana", Madrid España, 1989, Segunda Edición, Editorial, Narcea.

#### **2.4.10.4 Teoría X y Teoría Y**

Esta teoría tiene una gran funcionalidad en cuanto a la amplitud de la difusión en la Empresa. La Teoría X presume que los seres humanos son perezosos, evitan responsabilidades y de tal forma deben ser motivados a través del castigo.<sup>45</sup>

La Teoría Y supone que la naturaleza del trabajo es el esfuerzo y que la recompensa está en función al compromiso de los objetivos, ya que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades.

A continuación se describen algunas características que para McGregor son importantes en el desarrollo de cada individuo, de acuerdo a cada una de las Teorías:

#### **Hipótesis X**

- ❖ El trabajador no quiere laborar.
- ❖ El trabajador no desea responsabilidades, prefiere ser dirigida.
- ❖ El trabajador tiende a ser poco creativo.
- ❖ El trabajador regularmente debe ser controlado y obligado a trabajar.
- ❖ La motivación solo funciona en los niveles fisiológicos y de seguridad.

#### **Hipótesis Y**

- ❖ Bajo condiciones correctas el desempeño laboral surge naturalmente.
- ❖ El trabajador prefiere autonomía.
- ❖ La motivación ocurre en todos los niveles de satisfacción de necesidades.
- ❖ El trabajador motivado puede autodirigirse.

---

<sup>45</sup> MCGREGOR, Douglas, "El lado humano de la Empresa", Editorial Press, Cambridge 1966.

#### 2.4.10.5 Teoría de fijación de metas

Jhon Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica y primordial de motivación en un individuo, una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr.<sup>46</sup>

Las metas son un punto primordial en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos e impulsan a dar un rendimiento significativamente alto, así mismo las metas pueden tener varias funciones entre las que destacan:<sup>47</sup>

- ❖ Centran la atención y la acción en los trabajadores, teniéndolos más atentos a las actividades laborales.
- ❖ Movilizan la energía y el esfuerzo del trabajador.
- ❖ Ayuda a la elaboración de estrategias en la empresa.

Para que la fijación de metas sean realmente útiles deben ser, específicas y desafiantes para el trabajador pero al mismo tiempo, posibles de lograr.

---

<sup>46</sup> LOCKE, Jhon, "*Finalidad y sin conciencia: Una contradicción*", Editorial Psychological Reports, 1961, Pág. 221.

<sup>47</sup> LATHAM, Gp, "*La aplicación de la fijación de metas para el deporte*" *Revista de Psicología del Deporte*", 1985, Núm. 7, Pág. 205.

### 2.4.11 Teorías del proceso

Las teorías de las necesidades en su conjunto han recibido críticas ya que nos dicen qué aspecto hay que motivar, pero no explican cómo se produce la motivación, así mismo se centran en aspectos cognitivos de la motivación en cuanto ésta es fruto de la percepción y evaluación anticipada de una serie de variables del ámbito laboral.

#### 2.4.11.1 Teoría path-goal de Georgopoulos

Los autores Mahoney y Jones en 1957, postulan que el rendimiento laboral aumenta si se percibe como un medio (*path*) para conseguir objetivos personales (*goai*), y, así mismo, el rendimiento laboral descende si no se percibe como medio para lograr esos objetivos<sup>48</sup>

#### 2.4.11.2 Teoría Vie de Vroom (1964)

El nombre de VIE responde a las iniciales de sus conceptos básicos:

- ❖ **Valencia:** Valor que para la persona tiene el resultado de su acción.
- ❖ **Instrumentalidad:** Anticipación subjetiva acerca sobre la probabilidad de que un resultado (primer nivel), por ejemplo el rendimiento laboral, le sirve para obtener otro resultado de segundo nivel.
- ❖ **Expectativa:** Probabilidad de que cierto esfuerzo conduzca a cierto resultado de primer nivel.

Un empleado tendrá buen rendimiento si llega a la conclusión previa de que su esfuerzo va a influir en su rendimiento laboral y éste en otros resultados positivos y atractivos para él; su rendimiento, en cambio, disminuirá si llega a la conclusión de que esos resultados no dependen de su esfuerzo.

---

<sup>48</sup> ARREDONDO, Miriam. "Perfil del obrero de la industria de la construcción en el área metropolitana de la ciudad de Monterrey, Nuevo León México" Universidad Autónoma de Nuevo León. PDF. Consultado 25 de Junio del 13.

## 2.5 Satisfacción laboral

El concepto de satisfacción laboral no es unívoco y, como dice Harpaz en 1983, muchos de los autores que elaboran nuevas definiciones para el desarrollo de sus trabajos.

Dentro de la conceptualización de la satisfacción laboral como actitud, podemos distinguir modelos:

- ❖ **Modelo unidimensional:** Actitud hacia el trabajo en general, por lo que habría que hablar de una única medida por persona y actividad laboral.
- ❖ **Modelo multidimensional:** A partir de la cual se puede hablar de satisfacción con distintos aspectos concretos del trabajo o dimensiones y cada uno de ellos puede ser evaluado independientemente de los demás.

En este sentido, Locke (1976) identifica hasta nueve dimensiones de la satisfacción laboral:

- ❖ Satisfacción con el trabajo en sí mismo.
- ❖ Con el salario.
- ❖ Con las promociones.
- ❖ Con el reconocimiento de los demás.
- ❖ Con los beneficios.
- ❖ Con las condiciones de trabajo.
- ❖ Con la supervisión.
- ❖ Con los compañeros.
- ❖ Con la empresa y la dirección.

Bruggemann en 1974, analiza la satisfacción laboral, teniendo en cuenta su calidad y no solo su cantidad. Así, desde este punto de vista, entiende que la persona puede tener hasta seis formas de satisfacción laboral diferentes:<sup>49</sup>

- ❖ **Progresiva:** Cada vez tienen más satisfacción laboral y aumenta su nivel de aspiraciones.
- ❖ **Estabilizada:** Cada vez tienen más satisfacción, pero mantienen el mismo nivel aspiraciones.
- ❖ **Resignada:** Tienen insatisfacción laboral y reducen el nivel de aspiraciones al adecuarse a las condiciones del trabajo.
- ❖ **Constructiva:** Tienen insatisfacción pero mantienen el nivel de aspiraciones y buscan alternativas para solucionar y dominar la situación aumentando la tolerancia a frustración.
- ❖ **Fija:** Tienen insatisfacción, mantienen el nivel de aspiraciones y no buscan dominar la situación.
- ❖ **Pseudo-satisfacción:** Tienen insatisfacción y frustración, pero distorsionan su percepción o lo niegan.

Así mismo, podemos considerar la satisfacción laboral como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo; actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.

---

<sup>49</sup> FERRERO, Javier, "Estudio de la satisfacción laboral de los yeseros". Universidad Politécnica de Valencia. PDF consultado 25 de Junio del 13.

## 2.6 De la motivación a la satisfacción laboral

La motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de éstas a través de unas realizaciones externas concretas de índole laboral. La satisfacción en el trabajo, por su lado, es una actitud que, en tanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a las que orienta la motivación, e incide en que o se mantenga como tal la meta a la que se orienta la motivación, o en que la persona trate de reorientarse hacia otra meta diferente.

Como dice Weinert: "La motivación para trabajar se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y a la selección de la conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción laboral se centra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él".<sup>50</sup>

La satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y lo que le reporta. A mayor distancia en sentido descendente entre lo deseado y lo encontrado, menor satisfacción. Estas distancias pueden producirse al comparar aspectos:

- ❖ **Intrapersonales:** La satisfacción de necesidades físicas o psicológicas, la satisfacción de los valores personales o de las expectativas.
- ❖ **Interpersonales:** Comparación social sobre la situación de los demás.

En definitiva, las teorías de la motivación consideran la satisfacción laboral principalmente "Como un sistema fisiológico-psicológico de reacción y de sentimiento de la persona trabajadora", aun sin desdeñar su componente cognitivo. En un primer momento la motivación es anterior a la satisfacción al ser previa al trabajo, pero una vez que éste se realiza, el grado de satisfacción que reporte influirá en la dinámica interactiva de la motivación al menos en cuanto es un refuerzo positivo de la conducta laboral orientada a una meta concreta.

---

<sup>50</sup> GRENSING, Ling, "*Motivar pecado dinero: Mas fácil de los que parece*", Editorial: Plaza y Valdés, Madrid, Barcelona, 1989, Pág. 135.

## **2.7 Técnica de las Cinco "S"**

Debido a la acelerada competencia entre las empresas que existen hoy en día, exigen mejorar en todo referente a calidad, desde mano de obra hasta la calidad en los productos. Debido al implacable ataque de la competencia mundial, no se debe decidir si se debe cambiar, sino cómo debe ser ese cambio. Dejar las cosas como están es una opción fatal, pudiendo elegir entre controlar el propio cambio o permitir que lo controle la competencia.

La base para ser competitivos es desarrollar la mejora continua, y uno de los apoyos para cimentar esto, es la técnica de las cinco "S" por su sencillez y fácil comprensión de su metodología y que cualquier persona la podrá poner en práctica fácil y rápidamente. Es lo que muchas veces se necesita conocer para mejorar cualquier empresa y por lo consiguiente la vida de cada integrante de la misma.

El principio de orden y limpieza se denomina método de las 5'S y es de origen Japonés, este movimiento es una concepción ligada a la orientación hacia la calidad total que se originó en el Japón bajo la orientación de W. E. Deming hace más de 40 años y que está incluida dentro de lo que se conoce como mejoramiento continuo.

Surgió a partir de la Segunda Guerra Mundial, sugerida por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros como parte de un movimiento de mejora de la calidad y sus objetivos principales eran eliminar obstáculos que impidieran una producción eficiente, lo que trajo también una mejora de la higiene y seguridad durante los procesos productivos. Su rango de aplicación abarca desde un puesto ubicado en una línea de montaje de automóviles hasta el escritorio de una secretaria administrativa.

Las cinco “S” son el fundamento del modelo de productividad industrial creado en Japón y hoy aplicado en empresas occidentales. No es que las cinco “S” sean exclusivas de la cultura Japonesa, todos los no Japoneses practican las cinco “S” en su vida personal y laboral y en numerosas ocasiones no lo notan, practican el Seiri (Organización) y Seiton (orden) cuando mantienen en lugares apropiados e identificados los elementos como: herramientas extintores, basura, toallas, libretas, llaves etc. Cuando el entorno de trabajo está desorganizado y sin limpieza se pierde la eficiencia y la moral en el trabajo se reduce.

La aplicación de la estrategia de las cinco “S” no se trata de una moda ni mucho menos un nuevo modelo de dirección Japonés; Simplemente, es un principio básico de mejora de la vida y del sitio de trabajo del ser humano para así transformarlo en un espacio donde valga la pena vivir plenamente, y por ende obtener una mejora en la productividad de la empresa.

El método de la cinco “S”, así denominado por la primera letra (en Japonés) de cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión Japonesa basada en cinco principios simples.

- ❖ **Seiri** (Organización): Separar innecesarios.
- ❖ **Seiton** (Orden): Situar necesarios.
- ❖ **Seiso** (Limpieza): Suprimir suciedad.
- ❖ **Seiketsu** (Estandarizar): Señalizar anomalías.
- ❖ **Shitsuke** (Disciplina): Seguir mejorando.

La aplicación de las cinco “S” satisface múltiples objetivos. Cada “S” tiene un objetivo particular:

- ❖ Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil.
- ❖ Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz.
- ❖ Mejorar el nivel de limpieza en los lugares.
- ❖ Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden.
- ❖ Fomentar los esfuerzos en este sentido.

### **2.7.1 Principales objetivos de la técnica Cinco “S”**

La estrategia de las cinco “S” es un concepto sencillo que a menudo las personas no le dan la suficiente importancia, sin embargo, una empresa limpia y segura nos permite orientar la empresa y los talleres de trabajo hacia las siguientes metas:

- ❖ Dar respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, eliminación de desperdicios producidos por el desorden, falta de aseo, fugas, contaminación, etc.
- ❖ Buscar la reducción de pérdidas por la calidad, tiempo de respuesta y costos con la intervención del personal en el cuidado del sitio de trabajo e incremento de la moral por el trabajo.
- ❖ Facilitar crear las condiciones para aumentar la vida útil de los equipos, gracias a la inspección permanente por parte de la persona quien opera la maquinaria.
- ❖ Mejorar la estandarización y la disciplina en el cumplimiento de los estándares al tener el personal la posibilidad de participar en la elaboración de procedimientos de limpieza.
- ❖ Hacer uso de elementos de control visual como tarjetas y tableros para mantener ordenados todos los elementos y herramientas que intervienen en el proceso productivo.
- ❖ Conservar del sitio de trabajo mediante controles periódicos sobre las acciones de mantenimiento de las mejoras alcanzadas por la aplicación de las cinco “S”.
- ❖ Poder implantar cualquier tipo de programa de mejora continua de producción justo a tiempo, control total de calidad y mantenimiento productivo total.
- ❖ Reducir las causas potenciales de accidentes y aumenta la conciencia de cuidado y conservación de los equipos y demás recursos de la empresa.

### **2.7.2 Seiri (Organización): Separar innecesarios.**

Seiri o clasificar significa eliminar del área de trabajo todos los elementos necesarios y que no se requieren para ejecutar una actividad. Frecuentemente se llenan de elementos, herramientas, cajas con productos, carros, útiles y elementos personales y cuesta trabajo pensar en la posibilidad de realizar el trabajo sin estos elementos.

Así mismo se busca tener alrededor elementos o componentes pensando falta para la próxima actividad de trabajo, con este pensamiento se crean verdaderos stocks reducidos en proceso que molestan, quitan espacio y estorban.

Estos elementos perjudican el control usual del trabajo, impiden la circulación por las áreas de trabajo, induce a cometer errores en el manejo de materias primas y en numerosas oportunidades pueden generar accidentes en el trabajo.

Esta técnica aporta métodos y recomendaciones para evitar la presencia de elementos innecesarios.

Seiri consiste en:

- ❖ Separar en el sitio de trabajo las cosas que realmente sirven de las que no sirven.
- ❖ Clasificar lo necesario de lo innecesario para el trabajo rutinario.
- ❖ Mantener lo que necesitamos y eliminar lo excesivo.
- ❖ Separar los elementos empleados de acuerdo a su naturaleza, uso, seguridad y frecuencia de utilización con el objetivo de facilitar la agilidad en el trabajo.
- ❖ Organizar las herramientas en sitios donde los cambios se puedan realizaren el menor tiempo posible.
- ❖ Eliminar elementos que afectan el funcionamiento de los equipos y que pueden conducir a averías.
- ❖ Eliminar información innecesaria y que nos puede conducir a errores de interpretación o de actuación.

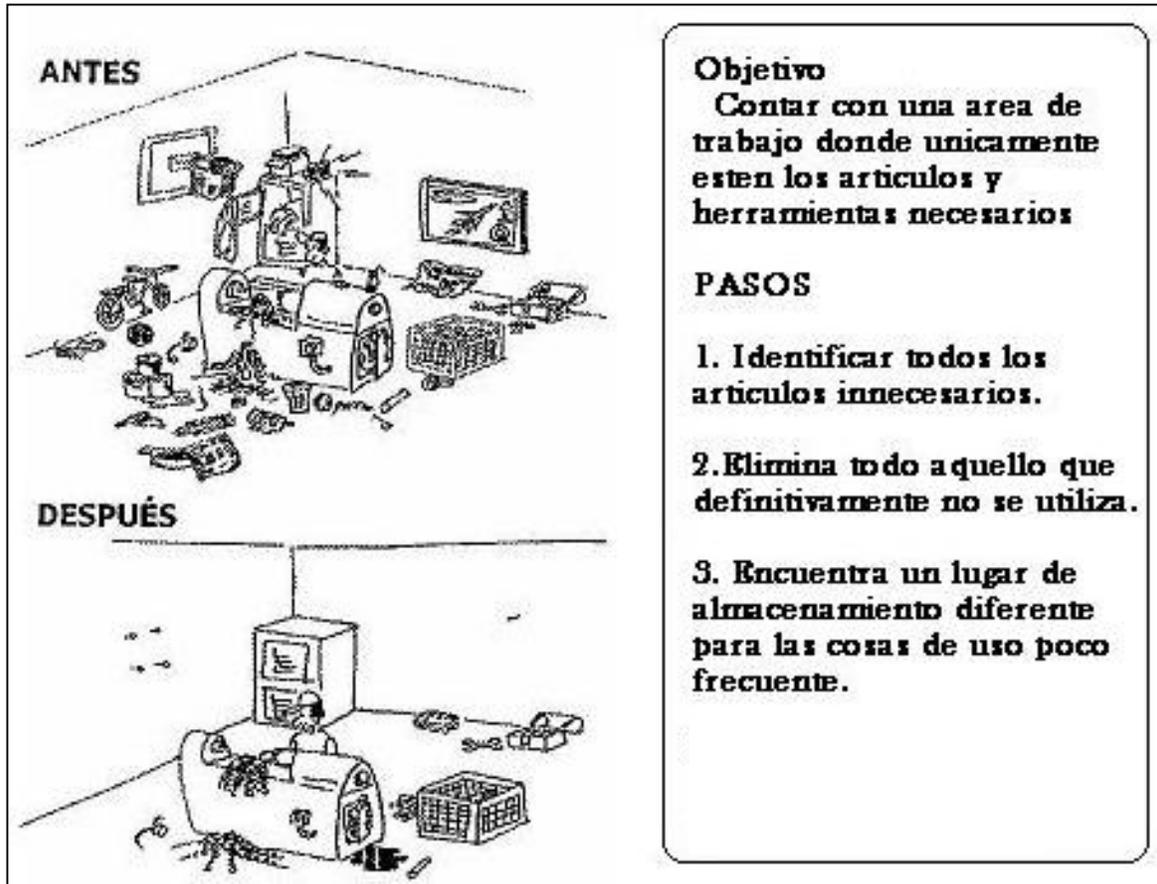
## Beneficios del Seiri.

La aplicación de las acciones Seiri preparan los lugares de trabajo para que estos sean más seguros y productivos. El primer y más directo impacto del Seiri está relacionado con la seguridad.

Ante la presencia de los elementos innecesarios, el ambiente de trabajo es tenso, impide la visión completa de las áreas de trabajo, dificulta observar el funcionamiento de los equipos y máquinas, las salidas de emergencia quedaran actualizadas todo esto que el área de trabajo sea más segura.

La práctica de Seiri además de los beneficios en seguridad permite:

- ❖ Liberar espacio útil en planta y oficinas.
- ❖ Reducir los tiempos de acceso al material, documentos, herramientas y otros elementos de trabajo.
- ❖ Mejorar el control visual de stocks de repuestos y elementos de producción, carpetas con información, planos, etc.
- ❖ Eliminar las pérdidas de productos o elementos que se deterioran por permanecer un largo tiempo expuesto en un ambiente no adecuado para ellos; por ejemplo, material de empaque, etiquetas, envases plásticos, cajas de cartón y otros.
- ❖ Facilitar el control visual de las materias primas que se van agotando y que requieren para un proceso en turno, etc.
- ❖ Preparar las áreas de trabajo para el desarrollo de acciones de mantenimiento autónomo, ya que se puede apreciar con facilidad los escapes, fugas y contaminaciones existentes en los equipos y que frecuentemente quedan ocultas por los elementos innecesarios que se encuentran cerca de los equipos.



Fuente: <http://www.geopolis.com/recursos5/docs/ger/cincos.htm>

### **2.7.3 Seiton (Orden): Situar necesarios**

Seiton consiste en organizar los elementos que se han clasificado como necesarios de modo que se puedan encontrar con facilidad. Aplicar Seiton en mantenimiento tiene que ver con la mejora de la visualización de los elementos de las maquinas e instalaciones industriales.

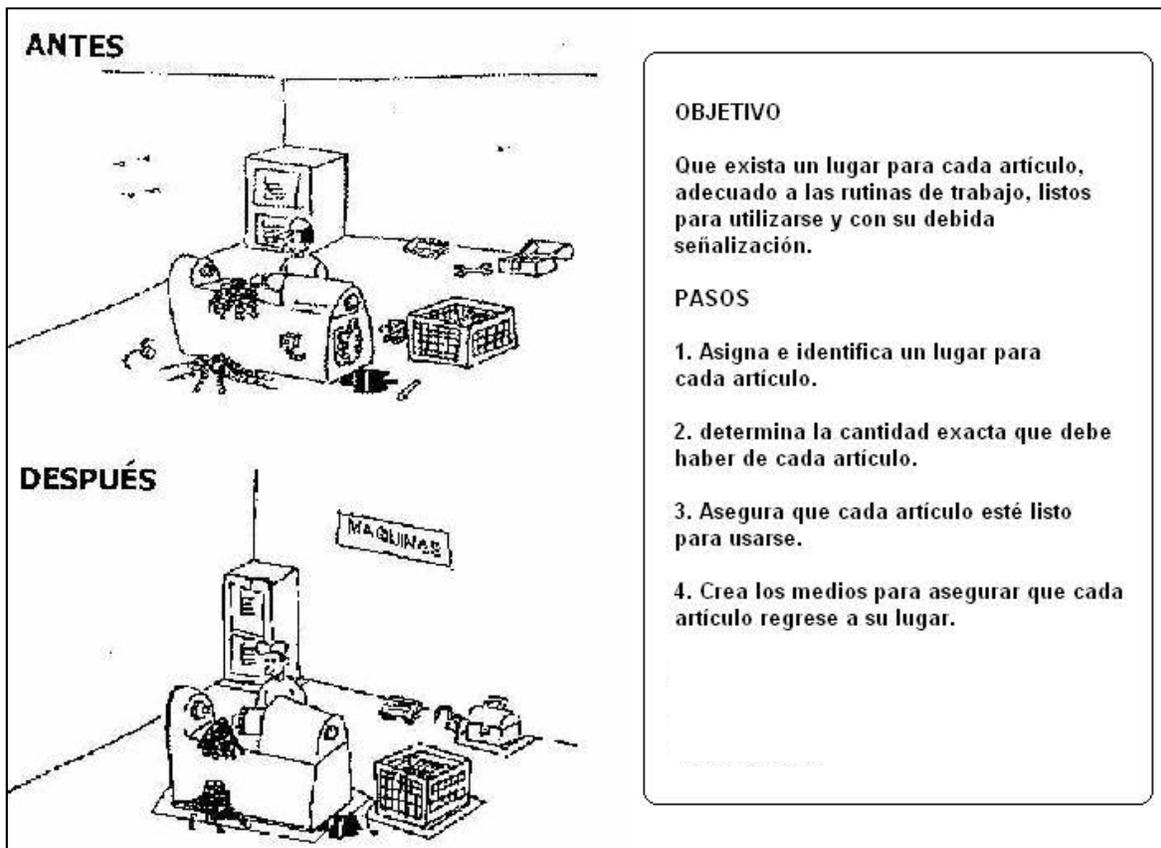
Una vez que se han eliminado los elementos innecesarios, se define el lugar donde se deben ubicar aquellos que necesitamos con frecuencia, identificándolos para eliminar el tiempo de búsqueda y facilitar su retorno al sitio una vez utilizados (Es el caso de la herramienta).

Seiton permite:

- ❖ Disponer de un sitio adecuado para cada elemento utilizado en el trabajo de rutina para facilitar su acceso y retorno al lugar.
- ❖ Disponer de sitios identificados para ubicar elementos que se emplean con poca frecuencia.
- ❖ Disponer de lugares para ubicar el material o elementos que no se usarán en el futuro.
- ❖ En el caso de la maquinaria, facilitar la identificación visual de los elementos de los equipos, sistemas de seguridad, alarmas, controles, sentidos de giro, etc.
- ❖ Lograr que el equipo tenga protecciones visuales para facilitar su inspección autónoma y control de limpieza.
- ❖ Identificar y marcar todos los sistemas auxiliares de proceso como tuberías, aire comprimido y combustibles.
- ❖ Incrementar el conocimiento de los equipos por parte de los operadores de producción.

Los beneficios de Seiton son:

- ❖ Facilita el acceso rápido a elementos que se requieren para el trabajo.
- ❖ Se mejora la información en el sitio de trabajo para evitar errores y acciones de riesgo potencial.
- ❖ El aseo y limpieza se pueden realizar con mayor facilidad y seguridad.
- ❖ La presentación y estética de la planta se mejora, comunica orden, responsabilidad y compromiso con el trabajo.
- ❖ El ambiente de trabajo es más agradable.
- ❖ La seguridad se incrementa debido a la demarcación de todos los sitios de la planta y a utilización de protecciones transparentes especialmente los de alto riesgo.
- ❖ Mejora de la productividad global de la empresa.



Fuente: <http://www.geopolis.com/recursos5/docs/ger/cincos.htm>

#### **2.7.4 Seiso (Limpieza): Suprimir suciedad**

Seiso significa eliminar el polvo y suciedad de todos los elementos de una fábrica. Seiso implica inspeccionar el equipo durante el proceso de limpieza. Se identifican problemas de escapes, averías, fallos o cualquier tipo de fuga. Esta palabra Japonesa significa defecto o problema existente en el sistema productivo.

La limpieza se relaciona estrechamente con el buen funcionamiento de los equipos y habilidad para producir artículos de calidad. La limpieza implica no únicamente mantener los equipos dentro de una estética agradable permanentemente. Seiso implica un pensamiento superior a limpiar.

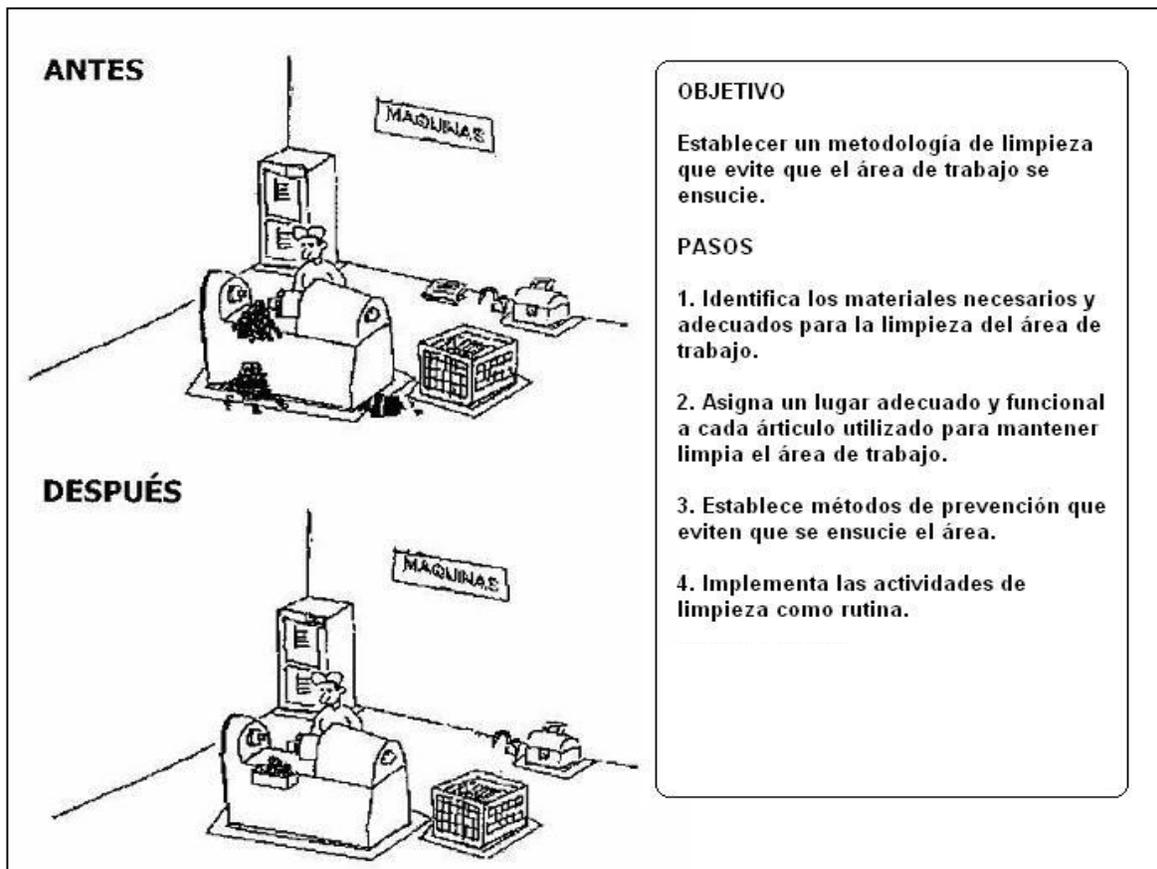
Exige que realicemos un trabajo creativo de identificación de las fuentes de suciedad y contaminación para tomar acciones de raíz para su eliminación, de lo contrario; sería imposible mantener limpio y en buen estado el área de trabajo. Se trata de evitar que la suciedad, el polvo, y las limaduras se acumulen en el lugar de trabajo.

Para aplicar Seiso se debe:

- ❖ Integrar la limpieza como parte del trabajo diario.
- ❖ Asumirse la limpieza como una actividad de mantenimiento autónomo: “La limpieza es inspección”.
- ❖ Se debe abolir la distinción entre operario de proceso, operario de limpieza y técnico de mantenimiento.
- ❖ El trabajo de limpieza como inspección genera conocimiento sobre el equipo. No se trata de una actividad simple que se pueda delegar en personas de menor calificación.
- ❖ No se trata únicamente de eliminar la suciedad. Se debe elevar la acción de limpieza a la búsqueda de las fuentes de contaminación con el objetivo de eliminar sus causas primarias.

## Beneficios de utilizar Seiso:

- ❖ Reduce el riesgo potencial de que se produzcan accidentes.
- ❖ Mejora el bienestar físico y mental del trabajador.
- ❖ Se incrementa la vida útil del equipo al evitar su deterioro por contaminación y suciedad.
- ❖ Las averías se pueden identificar más fácilmente cuando el equipo se encuentra en estado óptimo de limpieza.
- ❖ La limpieza conduce a un aumento significativo de la Efectividad Global del Equipo.
- ❖ Se reducen los desperdicios de materiales y energía debido a la eliminación de fugas y escapes.
- ❖ La calidad del producto se mejora y se evitan las pérdidas por suciedad y contaminación del producto y empaque.



Fuente: <http://www.geopolis.com/recursos5/docs/ger/cincos.htm>

### **2.7.5 Seiketsu (Estandarizar): Señalizar anomalías**

Seiketsu es la metodología que nos permite mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primera “s”. Si no existe un proceso para conservar los logros, es posible que el lugar de trabajo nuevamente llegue a tener elementos innecesarios y se pierda la limpieza alcanzada con nuestras acciones. En pocas palabras es preservar altos niveles de organización, orden y limpieza.

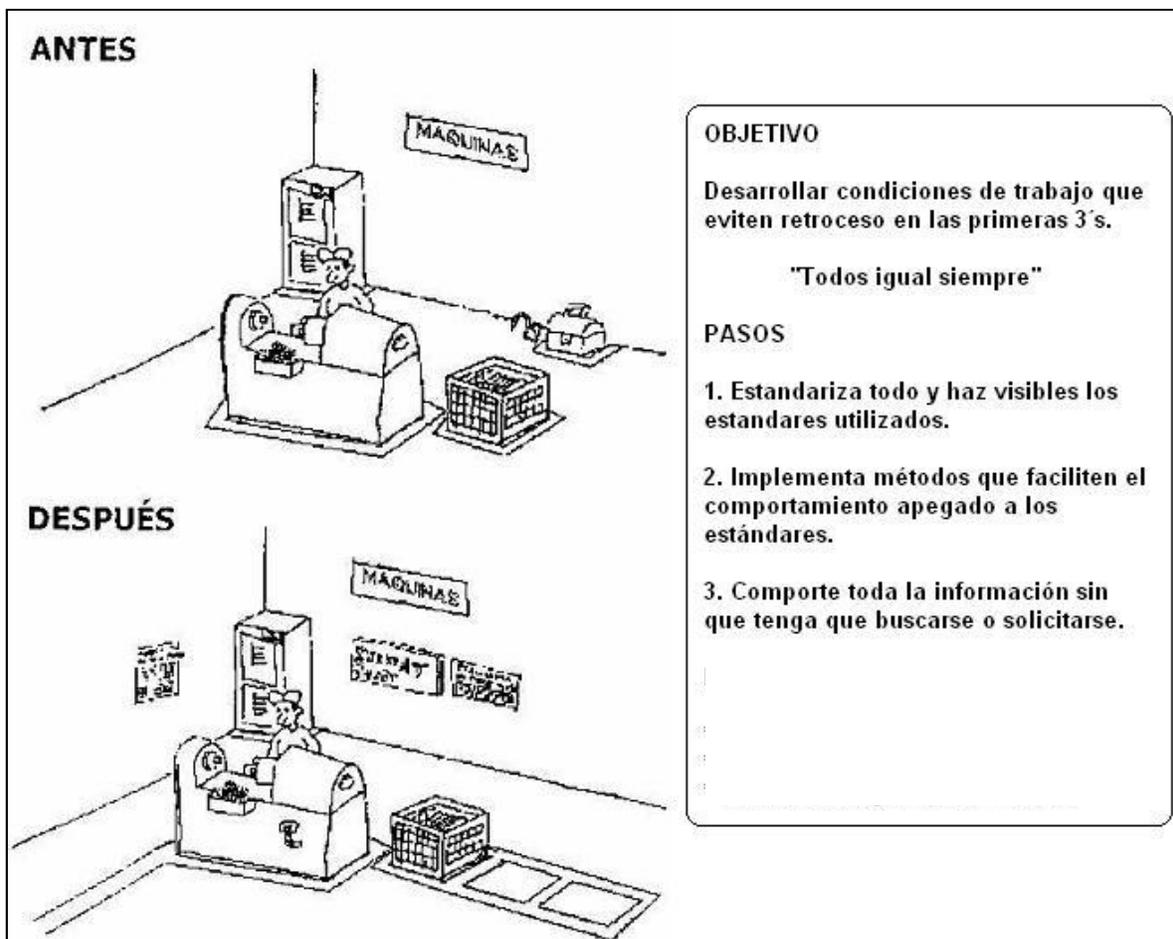
Seiketsu pretende:

- ❖ Mantener el estado de limpieza alcanzado con las tres primera “S”.
- ❖ Enseñar al operario a realizar normas con el apoyo de la dirección y un adecuado entrenamiento.
- ❖ Las normas deben contener los elementos necesarios para realizar el trabajo de limpieza, tiempo empleado, medidas de seguridad a tener en cuenta y procedimiento a seguir en caso de identificar algo anormal.
- ❖ En lo posible se deben emplear fotografías de cómo se debe mantener el equipo y las zonas de cuidado.
- ❖ El empleo de los estándares se deben auditar para verificar su cumplimiento.
- ❖ Las normas de limpieza y lubricación son la base del mantenimiento autónomo.

Beneficios del seiketsu:

- ❖ Se guarda conocimiento producido durante años de trabajo.
- ❖ Se mejora el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente.
- ❖ Los operarios aprenden a conocer en profundidad el equipo.
- ❖ Se evitan errores en la limpieza que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios.

- ❖ La dirección se compromete más en el mantenimiento de las áreas de trabajo al intervenir en la aprobación y promoción de los estándares.
- ❖ Se prepara el personal para asumir mayores responsabilidades en la gestión del puesto de trabajo.
- ❖ Los tiempos de intervención se mejoran y se incrementa la productividad de la empresa.



Fuente: <http://www.geopolis.com/recursos5/docs/ger/cincos.htm>

## **2.7.6 Shitsuke (Disciplina): Seguir mejorando**

Shitsuke o disciplina significa convertir en hábito el empleo y utilización de métodos establecidos y estandarizados para la limpieza en el lugar de trabajo.

Podemos obtener los beneficios alcanzados con las primeras “S” por largo tiempo si se logra crear un ambiente de respeto a las normas y estándares establecidos.

Las cuatro “S” anteriores se pueden implantar sin dificultad si en los lugares de trabajo se mantiene la disciplina. Su aplicación nos garantiza que la seguridad será permanente. La productividad se mejore progresivamente y la calidad de los productos sea excelente. Shitsuke implica un desarrollo de la cultura del autocontrol dentro de la empresa.

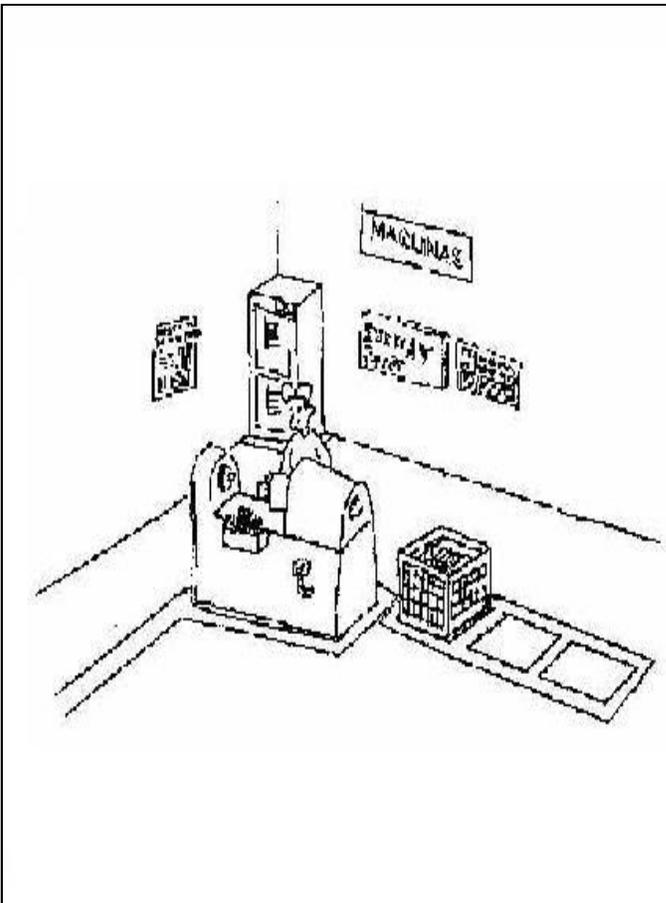
Shitsuke Implica:

- ❖ El respeto de las normas y estándares establecidos para conservar el sitio de trabajo impecable.
- ❖ Realizar un control personal y el respeto por las normas que regulan el funcionamiento de una organización.
- ❖ Promover el hábito del respeto por los demás y por las normas en las que el trabajador seguramente ha participado directa o indirectamente en su elaboración.
- ❖ Mejorar el respeto de su propio ser y de los demás.

Shitsuke en la empresa beneficia en:

- ❖ Se crea una cultura de sensibilidad, respeto y cuidado de los recursos de la empresa.
- ❖ La disciplina es una forma de cambiar hábitos.
- ❖ Se siguen los estándares establecidos y existe una mayor sensibilización y respeto entre personas.

- ❖ La moral en el trabajo se incrementa.
- ❖ El cliente se sentirá más satisfecho ya que los niveles de calidad serian superiores debido a que se han respetado integralmente los procedimientos y normas establecidas.
- ❖ El sitio de trabajo será un lugar donde realmente sea atractivo llegar a cada día.



**OBJETIVO**

Alcanzar una calidad de "museo" en todas las areas de la empresa, desde individuos hasta la organización.

**PASOS**

1. Haz visibles los resultados de las 5 S's.
2. Provoca la crítica constructiva con otras áreas, plantas y hasta empresas.
3. Promueve las 5 S's en toda la empresa mediante esquemas promocionales.
4. Provoca la participación de todos en la generación de ideas para fomentar y mejorar la disciplina en las 5 S's.

Fuente: <http://www.geopolis.com/recursos5/docs/ger/cincos.htm>

## CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL. SURGIMIENTO DEL CORREDOR INDUSTRIAL DE CD. SAHAGÚN HIDALGO

### 3.1 Antecedentes y ubicación

El corredor industrial de CD. Sahagún se localiza en la zona de los llanos de Apan dentro del valle Irolo en el Municipio de Tepeapulco, a esta zona se le denominó Fray Bernardino de Sahagún en honor al misionero e historiador español de la orden Franciscana que residió en Tepeapulco en el siglo XVI.

A principios de 1940, México experimentaba la euforia del crecimiento económico el medio por el cual se podría lograr el auge económico del país era la industrialización, este proceso se realizó mediante el mecanismo del desarrollo hacia adentro siendo la substitución de importaciones la política económica a seguir.<sup>51</sup>

El objetivo fue reducir la dependencia del mercado externo y facilitar el desarrollo económico, fortaleciendo la producción de bienes intermedios y de capital, las condiciones eran favorables: había una demanda interna efectiva y una ausencia de competencia extranjera.

La zona de los llanos de Apan, en 1950 pasaba por una fuerte crisis económica, debido a que el pulque, producto básico de la economía de la región se enfrentaba al establecimiento de un reglamento para controlar su producción y distribución.<sup>52</sup>

El combinado industrial Sahagún surge a principios de 1950 como resultado de políticas de descentralización industrial, constituyéndose así, en un enclave industrial promovido por el Estado de Hidalgo en una zona predominante rural.

---

<sup>51</sup> BUENO, Carmen. “*La promoción oficial de empresas cooperativas en ciudad Sahagún, Hidalgo*”, Universidad Iberoamericana, México.

<sup>52</sup> ECHEVERRÍA, María Esther. “*Antropología Social en el Centro Industrial de Ciudad Sahagún*”, Universidad Iberoamericana, México D.F. 1975.

A continuación Bueno (1976) menciona a las empresas que constituyeron el corredor industrial, empresas que en su tiempo eran sociedades anónimas propiedad del Gobierno Federal.

- ❖ Diesel Nacional, S.A. (DINA): Industria dedicada a la fabricación de camiones medianos, pesados y semipesados, autobuses urbanos y foráneos así como automóviles.
- ❖ Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, S.A. (C.N.C.F.): dedicada a la construcción de equipo rodante, piezas para tractores agrícolas y piezas para la producción de Diesel Nacional.
- ❖ La empresa Siderurgia Nacional, S.A. (SIDENA): productora de piezas fundidas y moldeadas de acero, hierro gris y aluminio para la industria ferroviaria, automotriz; aceros especiales y piezas para automóviles y tractores agrícolas.

### **3.1.1 Diesel Nacional. S.A. (DINA)**

La edificación de la fábrica de la Constructora Nacional de Ferrocarril, S.A inició en 1953 y la planta quedó terminada a mediados de 1954, en esta fecha quedó terminada la nave de fabricación y montaje con un cuarto para las compresoras, el edificio de oficinas, comedor y la casa del administrador. Con base en un comunicado de Nacional Financiera (1952) el primer consejo de administración lo constituyeron: Ing. Gonzalo Robles, Juan Manuel Ramírez Caraza, Frank Meyer, Lic. Carlos Prieto, Luis Latapi, Lic. Práxedes Reyna Hermosillo y Antonio Sacristán Colas, se designó como gerente de la nueva Empresa al Lic. Víctor Manuel Villaseñor

El capital inicial fue de 30 millones de pesos: 87.5% aporte de Nacional Financiera y el Banco de México, 7.5% de la Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey S.A. y el 5% de la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial, S.A.

Inició la construcción el 28 de julio de 1951 sobre la base de un contrato de Licencia de fabricación y ayuda técnica con la empresa italiana Fiat, S.P.A. El capital inicial fue 75 millones de pesos: \$ 10 500 000.00 inversión de la iniciativa privada, \$58 500 000.00 del gobierno federal y \$6 000 000.00 de la empresa Fiat, S.P.A.<sup>53</sup>

Nafinsa declara que Diesel Nacional responde al propósito del gobierno federal de resolver el problema de transporte y depender en menor proporción de la importación de vehículos de origen extranjero, el objetivo de la Empresa era fabricar 1, 000 camiones diesel con capacidad de 10 a 20 toneladas cada uno, de cuatro a seis ruedas.

### **3.1.2 Siderúrgica Nacional, S.A. (SIDENA)**

Antes Toyota de México, S.A. fue fundada el 31 de mayo de 1954 por la iniciativa privada. El capital inicial fue de 35 millones de pesos.

Bueno afirma: En esta década, la industria textil en México estaba en crisis como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial; las empresas que producían la maquinaria textil que se importaba de Europa y Estados Unidos de Norteamérica habían cerrado su mercado al exterior, por tal motivo el Gobierno Federal decide fabricar maquinaria textil en México.

El objeto principal de la sociedad fue la instalación y operación de plantas industriales para la fabricación de máquinas textiles y sus accesorios de todas clases. Además se estableció la posibilidad de fabricar motores y equipos de transporte, maquinaria en general, así como la instalación y operación de fundición de hierro y otros materiales.

---

<sup>53</sup> ECHEVERRÍA, María Esther. *“Antropología Social en el Centro Industrial de Ciudad Sahagún”*, Universidad Iberoamericana, México D.F. 1975.

Nos menciona Bueno que para 1957 la empresa se encontraba en crisis, principalmente porque el producto no tuvo la aceptación que se esperaba en el mercado, Toyoda operaba con fuertes pérdidas, por esta razón el capital Japonés y los inversionistas privados mexicanos se retiraron, comprando Nacional Financiera todas las acciones en 1959. Algunas de las causas que contribuyeron al fracaso de Toyoda, según informes de la misma empresa fueron: la carencia de estudios adecuados de mercado, tanto de consumo como de aceptación del producto y la falta de organización en todas las áreas de la compañía.

En 1961 la empresa Toyota de México, S.A. cambia el nombre por el de Siderúrgica Nacional, S.A., siendo nombrado como gerente el Lic. Víctor Manuel Villaseñor que ya administraba DINA y la Constructora Nacional de Ferrocarril.

Hasta 1969, las tres empresas instaladas en Sahagún a las que nos hemos referido habían sido sociedades anónimas operando por separado, manejándose administrativa y técnicamente en forma independiente. En este año se toma la decisión de integrar bajo una misma administración a las tres empresas y el Lic. Víctor Manuel Villaseñor quien ya dirigía las tres empresas como gerente, toma el puesto como Director General del corredor industrial de Cd. Sahagún Hidalgo en el que permanece hasta 1969. Al tomar posesión como Presidente de la República el Lic. Luis Echeverría (1970-1976) nombra como Director General del combinado al Lic. Jesús Reyes Heróles quien permanece en el cargo durante 15 meses por asumir la Dirección del PRI en 1972. Se nombra al Lic. Emilio Krieger Vázquez como Director General. El periodo de mayor éxito empresarial e industrial del complejo fue de 1970 a 1976, en la década de 1980 inicia la crisis de este corredor industrial.

### **3.2 Transición demográfica de la región**

La mayoría de los trabajadores son migrantes que vienen de los estados vecinos principalmente Tlaxcala, Estado de México, Puebla y Veracruz todos ellos llegando a Cd. Sahagún con la esperanza de mejorar su nivel de vida, ya que en su tierra de origen los salarios son ínfimos y las condiciones de trabajo duras; deslumbrados por el auge que se aparenta vivir en la ciudad, llegan a tratar de colocarse "en lo que salga", algunos tienen ciertos conocimientos de lo que implica un oficio de industria, pero definitivamente es muy diferente en esta ciudad de lo que viven en sus entidades.

Es así como, patrón o empleador industrial, decide tomarlos como empleados pero con grandes pérdidas, pues la falta de capacitación y motivación es evidente, y a pesar de que existen organismos gubernamentales que ofrecen instrucción en diferentes oficios, la urgencia de cubrir las necesidades familiares no les permite someterse a la capacitación requerida, pues existe la prioridad de mantener una familia o en el mejor de los casos, la subsistencia personal, cuando el trabajador viene solo, sin su familia a probar suerte.

La diversidad de formas de inserción económica a la ciudad responde también a la diversidad de fracciones sociales del campo mexicano. Cuando el trabajador de las zonas rurales que llega a los centros urbanos es poseedor de una herencia cultural que le ha sido provista por la fracción de clase a que pertenece. Por el hecho mismo de ser migrantes de origen rural, la herencia rural sobrevive y su calidad de migrantes continúa.

Es así como la región que tuvo influencia en el corredor industrial de Cd. Sahagún Hidalgo, o como lo llamó Bueno, “Combinado Industrial” considera 17 Municipios, en los que radicaban gran parte de los trabajadores que se trasladaban diariamente de su localidad a trabajar a las empresas, de los 17 Municipios, 12 se encuentran en Hidalgo:

- ❖ Apan.
- ❖ Emiliano Zapata.
- ❖ Epazoyucan.
- ❖ Mineral del Monte.
- ❖ Pachuca de Soto.
- ❖ La Reforma.
- ❖ Omitlán de Juárez.
- ❖ Santiago Tulontepec.
- ❖ Singuilucan.
- ❖ Tepeapulco.
- ❖ Tlanalapa.
- ❖ Zempoala.

Así mismo Cuatro Municipios pertenecen al Estado de México:

- ❖ Napalcatepec.
- ❖ Axapuzco.
- ❖ San Martín de las Piramides.
- ❖ Teotihuacán.

Y un Municipio del Estado de Tlaxcala: Calpulalpan.

La aparición del corredor industrial trajo como consecuencia un acelerado incremento demográfico de los Municipios más cercanos, los que más destacaron fueron: Apan, Emiliano Zapata, Tepeapulco y Tlanalapa.

### **3.3 Decline en el auge industrial en Cd. Sahagún Hidalgo**

Al sur del Municipio de Tepeapulco a 100 kilómetros al norte del Distrito Federal, en 1952 fue creada la zona industrial de Ciudad Sahagún, que pretendía ser modelo Nacional y que en la década de 1970 tuvo su auge con la generación de 22 000 empleos, a partir de la instalación de empresas como Renault, Diesel Nacional (DINA), Siderúrgica Nacional (Sidena) y Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (Concarril).

Es así que Ciudad Sahagún generaba oportunidades para obreros del Distrito Federal, Tlaxcala, Puebla e Hidalgo. Los salarios estaban por encima de los estándares nacionales, lo que hacía más atractiva la región.

A principio de 1980, con el cierre de Renault, la empresa más grande se perdieron alrededor de 7 000 empleos y Siderurgia Nacional (Sidena) comenzó a tener problemas de liquidez. DINA cerro en Enero de 2002 la última planta que tenía (la de camiones), debido a que antes vendió la de autobuses a la firma de Estados Unidos de Norteamérica Motor Coach Industries y Composites; en 1998 desapareció DINA-Plásticos; Concarril, es comprada por Bombardier en 1991 pasó a manos de capital Canadiense, y la última empresa Paraestatal del corredor industrial de Cd. Sahagún Hidalgo desaparece.

### 3.4 Integración del corredor industrial en la actualidad

Son 60 empresas las que conforman la base industrial productiva de Cd. Sahagún, convirtiendo al Municipio de Tepeapulco en el principal detonante económico del Altiplano de Hidalgo<sup>54</sup>. Actualmente, son tres las empresas de mayor envergadura localizadas en el corredor industrial de Cd. Sahagún, que alcanzan los 3 mil 200 empleos entre ellas:

- ❖ ASF-Keystone: La transnacional Estadounidense y Canadiense.
- ❖ Bombardier-Concarril: La Canadiense y la Japonesa.
- ❖ Komatsu Mexicana: La Japonesa.

Entre las empresas de corte mediano son 17, divididas en metal, mecánico, automotriz y ferroviario; se hayan:

Aceros Corsa, Aerospace, American Coach, CAPDTIMM, CAPROME, CIMMATH, Dina-Camiones, Ferro Partes Mexicanas, Giant Motors, Global Transporte, Grupo Bler, Gunderson-Concarril, Kapton, Maquinados Teysa, MET-MET, SYCSA, Té Lagg's, Timsa.

Además, existen 40 microempresas (Que se ubican en el Parque Mpymes), en las que destacan los ramos de: maquilado, bordado, productos lácteos y perfilados de piezas metalmecánicas, asociadas en la corporación denominada industriales de Cd. Sahagún Hidalgo.

---

<sup>54</sup> Periódico , Milenio Publicación consultada el 12 de Abril del 2013, <http://www.milenio.com/cdb/doc/impreso/8059547>

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA**

“La necesidad de impulsar la intervención del Trabajador Social en las empresas de Cd. Sahagún en el Municipio de Tepeapulco Hidalgo. El caso de las microempresas”.

### **4.1 Objetivo**

Contribuir a disminuir la problemática de la baja productividad de la fuerza de trabajo en el corredor industrial de Cd. Sahagún Hidalgo, a través de la creación del departamento de Trabajo Social en las microempresas en el periodo 2014.

### **4.2 Introducción**

El Trabajador Social tiene todas las posibilidades para trabajar en empresas, ocupando puestos jerárquicos, ya que cuenta con todas las herramientas necesarias que la empresa requiere para su desarrollo y crecimiento.

El Trabajador Social, dentro de su formación académica aprendió a identificar, diagnosticar, contextualizar problemas y necesidades empresariales de la organización, del empleado y el trabajador, siendo estas las herramientas necesarias para cualquier empresa y para que ésta crezca. Sin embargo, el Trabajador Social, no solamente puede desenvolverse en esas ramas, ya que también puede hacerlo en áreas como es la Economía, la Estadística, Relaciones Humanas y Psicología.

El Trabajador Social crea ambientes cordiales y agradables ya que se ocupa del perfil o características de los sujetos y eso los estimula, pues se les hace sentir que son seres humanos y no solamente empleados y trabajadores, sino parte de un equipo de trabajo. Al mismo tiempo los motiva a dar lo mejor de ellos mismos, en el aspecto ambiental, cultural y sobre todo laboral, y por qué no decirlo hasta familiar. Asimismo, se evita hacerlos sentirse como si estuvieran presos entre las paredes de la empresa en donde trabajan para de lo contrario satisfacer las necesidades principalmente: materiales y legítima de la comunidad, dentro de un marco de disponibilidad de recursos y de una tecnología dada.

### **4.3 Antecedentes de Trabajo Social Empresarial**

El interés por el proceso de humanización de trabajo surgió hace muchos sexenios, pero tiene poco que este interés se ha traducido en estudios e investigaciones que han producido una gama de conocimientos y profesionales en esta área. Se puede decir que apenas inicia la comprensión y trabajo en esta área.

En el surgimiento de la Revolución Industrial se dieron estudios del área con Carlos Marx que investigo sobre los problemas del trabajo tanto económicos, sociales y filosóficos en base a la explotación y enajenación del trabajador.

Adam Smith se preocupó por los factores esenciales de la organización social, Taylor propuso la selección de personal y Elton Mayo impuso en Estados Unidos de América la Escuela de Recursos Humanos.

De acuerdo a la modernización industrial se ha ido transformando el sistema de trabajo, esto motiva que las condiciones laborales cambien y se incrementen los sistemas de seguridad y bienestar social. En México, la industrialización se inicia en la segunda mitad del siglo XIX y no es hasta la época Post-Revolucionaria cuando se intenta el despegue hacia la industrialización y modernización en general.

El origen del Trabajador Social en México, surge en la década del Cardenismo (1895-1970) y su función es elevar la capacitación y adiestramiento para el trabajo. En 1940, Manuel Ávila Camacho llego a la Presidencia de la República, en el mundo se desarrollaba la Segunda Guerra Mundial y nuestro país buscaba acelerar la marcha hacia la industrialización.

En un primer momento la guerra que implico la participación de los Estados Unidos de América beneficiando a México, pues pudo colocar en el mercado exterior productos nacionales y ello permitió sustituir productos importados y acelerar el crecimiento industrial.

En algunas regiones del país el paisaje provinciano dio paso a grandes ciudades y sustituyó el arado por las máquinas. En la década de los 40's en México se inicia

el proceso de industrialización; sin embargo, no se tiene conocimiento que el Trabajador Social haya intervenido en el área que nos ocupa, sino es hasta la década de los 60's cuando se tiene injerencia.

En algunas industrias, entre las cuales se encuentra la Cervecería Modelos S.A. de C.V. y Cementos Cruz Azul de México<sup>55</sup>, esta etapa se caracterizó por la penetración del capital extranjero en el proceso de industrialización, bajando considerablemente el ritmo del crecimiento industrial en todos los órdenes, aunado a una industria mexicana protegida paternalistamente por el estado, llevó una etapa rígida por los criterios contraccionistas-estabilizadores, a esta etapa se le conoció como "Desarrollo Estabilizador".

Sin embargo la pérdida de dinamismo en la productividad, el estancamiento productivo, acompañada de una acelerada inflación, de un desequilibrio en el endeudamiento externo, en un deterioro considerable y sistemático del ingreso de los trabajadores, de fuga de capitales, de un déficit industrial, entre otros síntomas, da paso a la crisis económica de las dos últimas décadas.

La crisis económica ligada al desarrollo industrial del país se enfrenta a un largo plazo que requiere medidas que reactiven la economía nacional en la práctica laboral y para ello se requiere una actitud empresarial más flexible del profesionista que promueva la humanización de las condiciones de trabajo; solo un "diálogo" y "apertura" que impliquen un "alivio mínimo" en favor de las demandas sociales de los trabajadores.

De esta manera para satisfacer las necesidades y/o carencias de los trabajadores da lugar un equipo multidisciplinario en donde interviene un Psicólogo, Sociólogo, Administrador y Trabajador Social, que con diferentes perfiles profesionales el objetivo es elevar el proceso productivo sin olvidar el factor humano.

---

<sup>55</sup> SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. HIDALGO *"Entre selva y milpas, la niebla"*. Monografía Estatal. SEP. México 1993.

#### **4.4 Concepto de Trabajo Social Empresarial**

El Trabajador Social Empresarial es el profesionista que funge de enlace entre los diferentes sectores productivos, humanizando las relaciones interpersonales e incrementar la productividad a través de impulsar diferentes sistemas de incentivos para los trabajadores, promoviendo y elevando los niveles de vida.<sup>56</sup>

El Trabajador Social Empresarial investiga, diagnostica y contextualiza problemas y necesidades de la Empresa, de la organización y de los trabajadores desde una perspectiva integral que engloba aspectos; sociales, económicos y psicológicos.<sup>57</sup>

#### **4.5 Niveles de intervención**

El Trabajador Social en las Empresas aplicará los niveles de intervención que son Trabajo Social de Casos, Trabajo Social de Grupos y Trabajo Social de Comunidad, esto con la previa autorización a los superiores.

##### **❖ Trabajo social de grupos**

El Trabajo Social de Grupo en la Empresa tendrá como objetivo las relaciones de respeto entre los compañeros, así como la solidaridad entre los miembros y apoyo entre ellos siempre y cuando busque un fin satisfactorio, así como capacitarlos para un mejor desempeño en sus funciones, por lo que el Trabajador Social buscará que el obrero crezca como humano y tenga sentido de pertenecía a un grupo.

##### **❖ Trabajo Social de Caso**

Se estudia individualmente la conducta humana, interpreta, analiza y encauza las condiciones del sujeto, debilitando y eliminando las negativas con el fin de lograr el

---

<sup>56</sup> Apuntes de Trabajo Social Industrial. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades 1997-1998.

<sup>57</sup> Apuntes de Trabajo Social Industrial. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades 1997-1998. Pág. 23

mayor grado de socialización-adaptación del individuo con la Empresa, propiciando así el aumento del desempeño laboral del trabajador.

El nivel de intervención de caso se estudiará desde su reclutamiento, selección y capacitación con la finalidad de saber su historia familiar y laboral ya que esto influye para un desempeño integral.

#### ❖ **Trabajo Social de Comunidad**

Se busca que la empresa tenga impacto en el desarrollo comunitario y territorial, a través de la vinculación de la organización con los individuos de la comunidad, desarrollar programas que propicien la vinculación entre la empresa y la comunidad a fin de participar de forma corresponsable en el desarrollo social y territorial de la colonia, de deberá hacer un estudio donde se conozcan los aspectos históricos y geográficos, la demografía, los niveles de vida, las características socioeconómicas, organización social y aspectos médico sanitarios, esto con la finalidad de poder valerse de los recursos reales.

Con lo anterior, el Trabajador Social podrá hacer uso de los recursos económicos, sociales y/o culturales existentes, para que el empleado adopte medidas positivas que se verán reflejadas en la producción y éstas a su vez en su vida económica, social y familiar.

#### 4.6 Proceso metodológico de Trabajo Social Empresarial

Es necesario conocer a la población que demanda la satisfacción de necesidades y/o carencias, así como la forma de compensarlas, para ello es importante seguir un proceso metodológico que consiste en:

- ❖ Investigación.
- ❖ Diagnóstico.
- ❖ Planeación.
- ❖ Tratamiento.
- ❖ Evaluación.

**La investigación:** para su realización el Trabajador Social inicia con un estudio individual (caso), donde se identifican los factores y variables socioculturales y socio laborales que afectan la productividad de los individuos; así mismo la investigación hace posible la detección de una o varias necesidades o problemas que se presentan en la empresa; así mismo permite reconocer los recursos existentes para la búsqueda de soluciones. Para llevarse a cabo la investigación se aplicara un familiograma, en el que le servirá a este profesionista para determinar los factores que influyen en el desempeño laboral.

En esta etapa se aplican las técnicas como la entrevista, la observación, el familiograma y la técnica de frases incompletas cuya finalidad es que el trabajador conteste un cuestionario en donde se plantea una pregunta incompleta y tendrá que contestar de acuerdo a las necesidades del empleado, de su familia, del trabajo y del personal con que labora, con ella se podrá detectar las relaciones Obrero-Patronales, así como las relaciones afectivas con su familia o compañeros, esto con la finalidad de formular un diagnóstico.

En el caso de aquellos empleados ya integrados en un grupo, se investigan las necesidades o carencias de cada departamento, si existen algunas dificultades para el buen desempeño en cada área.

Así mismo, es importante investigar la edad, estado civil, escolaridad, número de hijos, dependientes económicos, así como su estado de salud, relaciones sociales, hábitos o costumbres.

El Trabajador Social Empresarial realiza un estudio de comunidad o colonia en donde se pretende establecer dicha empresa o si ya está constituida la empresa con la finalidad de valorar el impacto socio-territorial en las empresas, inseguridad pública, salud y medio ambiente, problemas viales e imagen urbana, servicios urbanos, cambio de vida cotidiana de los individuos, generación de empleos, entre otros.

**Diagnóstico:** en esta etapa se detectan los factores causales que intervienen en el comportamiento del trabajador y su personalidad, así como el desarrollo de la producción, además se establecen los recursos sociales, culturales, medico-sanitarios para la solución de problemas y/o satisfacción de necesidades o carencias, es decir el conocimiento de los diferentes conflictos o inquietudes que afecten al trabajador para lograr los objetivos deseados tanto de la empresa como del empleado.

Ya con el estudio del grupo se analizan cada uno de ellos, con el objeto de saber las posibles causas que interfieren en la producción y las relaciones interpersonales.

Con los resultados de la investigación de comunidad, se detectan las posibles causas ya sean sociales, económicas o culturales que influyen en la sociedad, como la localización de la empresa, el clima, el transporte, el número de población, su estado civil, edad, edad, sexo, si la población que vive cerca de la Empresa es económicamente activa, los índices de natalidad, mortalidad y morbilidad, entre otros.

**Planeación:** en esta fase se programan las actividades de acuerdo a la detección de necesidades y/o carencias del empleado, además de propiciar posibles soluciones, mediante el uso de métodos y/o técnicas.

Una vez identificados y diagnosticados los posibles factores que interfieren en el grupo, se crean esquemas de acciones para el buen ejercicio del grupo.

De tal forma, se realizan actividades en beneficio de la comunidad y de la misma empresa en la que participen los miembros de ambos sectores, como puede ser de tipo deportivo, cultural o social, de esta manera surgen relaciones positivas que estimulen al mejoramiento de la comunidad.

**Tratamiento:** Es aquí en donde se pone en práctica lo planeado, en sí se cumple con los objetivos establecidos para lograr el desarrollo integral de los trabajadores viéndose reflejado en la producción.

Una vez que se ha integrado el empleado en su grupo, se motiva para que se establezcan relaciones interpersonales positiva, viéndose reflejados en la producción y sintiendo el trabajador a la empresa como fuente abastecedora de sus necesidades.

Por lo que se refiere a la comunidad se otorga tratamiento a lo proyectado en el punto anterior con la finalidad que haya buena relaciones para el mejoramiento.

**Evaluación:** se analiza lo que se planeó y se logró, si se consiguieron los fines propuestos, además de considerar los aspectos positivos o negativos que repercuten en los resultados, considerándolos para corregir los factores negativos que intervienen en objetivos establecidos.

Se examina la aplicación del tratamiento en el grupo, considerando los factores positivos o negativos que repercuten en el desarrollo del mismo.

En la comunidad se estudia lo que se obtuvo del tratamiento con la finalidad de mejorar los agentes que repercutieron de manera positiva o en su caso modificar lo planeado que no se llevó a cabo o arrojó resultados negativos.

#### **4.7 Funciones del Departamento de Trabajo Social Empresarial**

En nuestro Estado de Hidalgo no se cuenta con un Trabajador Social en las empresas como lo es el caso de las microempresas, generalmente utilizan a este profesionista para encuestar o censar, dejando una visible limitante dentro de su actuar profesional; es por ello que surge la inquietud, ya que, de acuerdo a la experiencia adquirida en la práctica profesional y académica, este profesionista está capacitado para incursionar en el área.

El Trabajador Social que labore en las empresas podrá realizar funciones en beneficio de la comunidad de la empresa, o del individuo con la finalidad de elevar la producción, objeto de la empresa; y a su vez, el trabajador elevar su nivel de vida, a través de realizar incentivos culturales o deportivos en los que involucren a la familia para fomentar la unión entre sus integrantes.

Independientemente de las funciones y actividades que llevara a cabo el Trabajador Social como son: concientizar, motivar, sensibilizar, organizar, en el caso de Trabajo Social Empresarial la función de éste profesionista estará estrechamente vinculada con las funciones administrativas a saber:

- ❖ Planear.
- ❖ Organizar.
- ❖ Integrar.
- ❖ Dirigir.
- ❖ Controlar.

### **4.7.1 Planeación**

Planear investigaciones sobre el establecimiento de las empresas en una comunidad o cuando éstas ya están establecidas, identificando las necesidades, carencias o problemas sociales a los que se enfrentan los trabajadores, con la finalidad de dar respuesta a dichas necesidades.

Planear procedimientos relativos a la selección, contratación, adiestramiento y relaciones con el personal en el aspecto técnico. (Inducción al puesto).

- ❖ Llevar a cabo estudios sobre los trabajadores, para establecer estímulos o incentivos.
- ❖ Planear proyectos para saber el buen desarrollo de la empresa, proponiendo alternativas de solución, tanto dentro y fuera de la misma, es decir, donde desenvuelve el trabajador.
- ❖ Planear sondeos sobre el producto en el mercado y a su vez reportar los resultados.

#### **4.7.1.1 Instrumentos de planeación**

Las técnicas más usadas para formular planes y para presentarlos, explicarlos, inducir, etc; suelen ser abundantes pero los más usados son:

- a) Manual de objetivos y políticas de la empresa, clasificados por departamentos.
- b) Los manuales departamentales son aquellos que recogen todas las políticas, reglas, etc.; aplicables en cada departamento determinado.
- c) Manuales del empleado o de bienvenida. Suelen recoger todo lo que interesa conocer al empleado general, sobre todo al ingresar a la empresa.
- d) Manuales de organización, son una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización.

#### **4.7.2 Organizar**

- ❖ Organizar los programas de acuerdo a las necesidades de la población laboral, así como a la presupuestación y administración de los recursos humanos y materiales del área.
- ❖ Organizar la realización de trípticos o catálogos para brindar una mejor información al trabajador en relación al adecuado manejo de maquinaria o recursos materiales de acuerdo a las áreas específicas.
- ❖ Organizar a los trabajadores para la búsqueda de soluciones de problemas en el trabajo sin que sus derechos sean anulados.
- ❖ Guiarlos sobre trámites correspondientes en caso de enfermedades, funerales, incapacidad, despido o jubilación, aspectos civiles o familiares.
- ❖ Organizar programas y prestaciones a los trabajadores por medio de periódicos murales, revista del trabajo y/o carteles.
- ❖ Organizar eventos y publicarlos en donde se reconozcan a los trabajadores más destacados de su área.

#### **4.7.3 Integrar**

Realizar entrevistas para el reclutamiento de personal, llevando a cabo estudios socioeconómicos formulando su criterio para la contratación.

- ❖ Inducir al trabajador a su puesto en coordinación con el supervisor o encargado del área.
- ❖ Integrar en su expediente un familiograma con la finalidad de saber los integrantes y detectar posibles problemas o conflictos.
- ❖ Integrar grupos para promover alfabetización entre los trabajadores orientándolos sobre su tiempo libre, induciéndolos a participar en actividades deportivas, culturales y de salud, realizando pláticas o cursos entre los trabajadores y su familia.

#### **4.7.4 Dirección**

- ❖ Dirigir investigaciones para saber el motivo de ausentismo, retardos o bajas de los trabajadores.
- ❖ Dirigir averiguaciones para el otorgamiento de créditos para los trabajadores, becas para sus hijos, ayudando en caso de defunciones, enfermedades o damnificados.
- ❖ Coordinar cursos constantemente sobre seguridad e higiene en las empresas.
- ❖ Coordinar para el establecimiento de estancias infantiles.
- ❖ Dirigir los trámites correspondientes para establecer en la empresa un servicio de comedor, así como de transporte si la empresa se encuentra retirada de la ciudad.
- ❖ Dirigir los programas de pensionados o jubilados ofreciendo un apoyo social y/o emocional.

#### **4.7.5 Control**

Elaboración y recolección de datos para evaluarlos e interpretarlos para dar posibles soluciones o mejorar las actividades.

- ❖ Llevar el seguimiento de inducción de personal.
- ❖ Controlar la capacitación y adiestramiento de empleado y superiores.
- ❖ Controlar las encuestas de salarios.
- ❖ Control exhaustivo de la calificación de méritos.
- ❖ Revisión de las publicaciones de personal; manuales, revista interna, folletos, etc.
- ❖ Información sobre prestaciones o servicios a los trabajadores: cajas de ahorro, planes de pensión, comedores, despensas familiares, etc.

- ❖ Asesoramiento a los jefes o supervisores en los problemas de personal.
- ❖ Control minucioso de entrevistas diversas del personal (ingreso, ajuste, revisión periódica, salidas, retardos, faltas).
- ❖ Control de los sistemas de sugerencias: forma de solicitarla y premiarlas.
- ❖ Intervención de sistema de quejas.
- ❖ Examen de encuestas de actitud de los trabajadores.
- ❖ Investigaciones sistemas de accesos y promociones.
- ❖ Indagaciones sobre fatiga y monotonía en el trabajo.
- ❖ Control meticuloso sobre la relación con el sindicato: negociación colectiva y su aplicación.
- ❖ Investigaciones sobre otras empresas, para mejorar sistemas.
- ❖ Controlar la selección de higiene y seguridad industrial.

#### **4.8 Actividades que debe desarrollar el Trabajador Social Empresarial**

Todo Trabajador Social requiere realizar ciertas actividades como profesionalista, con la finalidad que sean aplicadas en su vida laboral diaria; como son:

- ❖ Calificar al personal.
- ❖ Distribuir el trabajo.
- ❖ Instruir a su personal.
- ❖ Recibir y tratar las quejas de los subordinados o trabajadores.
- ❖ Realizar entrevistas.
- ❖ Hacer informes, reportes, etc.
- ❖ Mejorar los sistemas a su cargo.
- ❖ Coordinarse con los jefes de otras áreas.
- ❖ Mantener la disciplina.
- ❖ Escribir sobre experiencias y aportar así nuevos conocimientos a generaciones venideras.

El principal problema que se presenta en las empresas es que no poseen los conceptos o las herramientas para llevar a cabo un completo análisis basado en los recursos humanos.

No solamente para analizar los desvíos presupuestarios, sino también los efectos que causa las capacitaciones en el personal, los cuadros de reemplazo de mando, la percepción del clima laboral, las evaluaciones de desempeño y el grado de motivación de las personas al formar parte de una empresa. La rotación del personal, el ausentismo y las suspensiones, entre otras, podrían ser consecuencia de la falta de atención en estos factores.

Pero si bien sabemos que el Trabajador Social tiene un amplio conocimiento y práctica en cuanto a técnicas, métodos e instrumentos.

Las actividades se vuelven más concretas en el actuar empresarial, entre las cuales se encuentran:

- ❖ El reclutamiento de personal.
- ❖ La selección de personal.
- ❖ La capacitación del personal.
- ❖ La inducción.
- ❖ La rotación del personal.

Esto es a lo que en el argot empresarial se le conoce como: “Proceso de reclutamiento, selección y capacitación en las empresas”, en la cual está inmerso el profesional en Trabajo Social.

#### **4.8.1 Reclutamiento de personal**

Un puesto, consiste en un grupo de actividades y deberes relacionados de manera que las tareas deberán estar bien definidas, para evitar conflictos y malos entendidos entre los empleados, y así permitirles saber que se espera de ellos. Habrá algunos puestos que requerirán varios empleados y cada uno de estos ocupará una posición separada dentro de la empresa, entendiéndose que, “Una posición consiste en obligaciones y responsabilidades diferentes, a cargo de un solo empleado”.<sup>58</sup>

El reclutamiento se define como: Un conjunto de procedimientos, orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un cargo dentro de una organización; no es más que un proceso, que parte de los datos sobre las necesidades presentes y futuras de recursos humanos dentro de esta,

---

<sup>58</sup> BOHLANDER, Sherman. “Administración de Recursos Humanos”, México D.F 1999, Editorial Thomson Editores, pág. 44.

relacionando actividades que provean personal, para cumplir con los objetivos de la empresa, es decir. “Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos entre los cuales se seleccionan los futuros integrantes de la organización”<sup>59</sup>. Considerando, asimismo, que las posibilidades de contratar personal están muchas veces limitadas por los presupuestos de nómina y por los salarios que deban asignarse a cada uno de los puestos disponibles.

#### **4.8.1.1 Las fuentes de reclutamiento**

Es necesario conocer y establecer fuentes de reclutamiento para la organización, ya que ese es uno de los problemas fundamentales de las mismas. A estas fuentes se les denominan internas y externas, la identificación, la selección y mantenimiento deberán fortalecer el rendimiento del proceso, disminuir el tiempo del mismo y reducir los costos de este. En ese sentido el departamento de recursos humanos ha venido a presentar diversas opciones de reclutamiento, que deben establecer por la empresa y puedan ser utilizadas por esta, para atraer candidatos.

##### **Fuentes interna de reclutamiento**

La fuente interna de reclutamiento sirve muchas veces para crear oportunidades de promoción a los empleados dentro de la empresa, esto es muy importante en el estado de ánimo positivo del personal. Además puede aplicar oportunidades de reubicación laboral, por lo que es muy importante tener los datos disponibles en los archivos de la empresa para poder efectuar el proceso.

El reclutamiento interno conlleva ventajas favorables para la empresa, ya que es más económico, y evita a la empresa publicar avisos y contratar empresas de reclutamiento así como el costo de inducir a un empleado a la organización. Por otro lado es mucho más rápido ya que se poseen los datos del empleado dentro de los archivos de la empresa, haciendo mucho más simple el proceso y ubicando al empleado inmediatamente en su nuevo puesto.

---

<sup>59</sup> CHIAVENATO, Adalberto. “*Administración de Recursos Humanos*”, Colombia 1998, Editorial McGrawhill Interamericana, Pág. 166.

Una ventaja del proceso de reclutamiento interno, es que puede conducir a una tendencia de incompetencia laboral por parte de los empleados, cayendo en el error de ascenderlos por encima de su nivel de efectividad, aplicándose el principio de Peter: “Donde el mismo éxito conducirá a su ascenso a una posición más alta, con frecuencia a una que requiera aptitudes que no posee”.<sup>60</sup>

### **Fuentes externas de reclutamiento**

El reclutamiento externo es aquel que se encarga de atraer personal fuera de la empresa. Afecta a todos aquellos candidatos potenciales o reales, que se encuentran disponibles o trabajan en otras organizaciones y son personas ajenas a la misma.

Las fuentes externas de reclutamiento son:

- ❖ Archivos de candidatos: Son aquellos que se han presentado con anterioridad a las dependencias de reclutamiento, y poseen curriculum en las mismas.
- ❖ Anuncios: Cualquier publicación en clasificados de periódicos, revistas especializadas, en la radios y televisión. Surgen los anuncios fuera de las organizaciones, siendo estos importantes para llegar a tener contacto con los solicitantes que estarían interesados en la plaza ofertada. Los anuncios tienen la ventaja de alcanzar un gran auditorio, que podrían proveer a los posibles candidatos para ocupar el empleo disponible.
- ❖ Anuncios en centros académicos: En centros universitarios o escuelas, directorios estudiantiles, esta técnica de reclutamiento es muy utilizada para reclutar candidatos orientados a tener oportunidades en empresas desarrollando un sistema de publicidad institucional, presentando alto contenido de material de comunicación con las instituciones mencionadas.
- ❖ Jornadas de reclutamiento a otras localidades: Técnica muy utilizada cuando el mercado laboral local está muy explorado, la empresa puede

---

<sup>60</sup> KOONTZ, Harold. “*Administración de una perspectiva global*” México 1998, Editorial: McGraw-Hill Interamericana. Pág. 11.

entonces realizar viajes a otras localidades e instalarse en un hotel de esa localidad, utilizando como medio de comunicación con la población, anuncios de radio y prensa local. Los candidatos reclutados deben trasladarse luego hacia la ciudad donde está situada la empresa y someterse a un periodo de prueba.

Las técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto, con la finalidad de optimizar el costo y tiempo al momento de escoger el medio más idóneo. Una de las ventajas más importantes, es que trae candidatos a la empresa con ideas y permite a la entidad estar actualizada con respecto al ambiente externo.

Sin embargo una de las mayores desventajas del reclutamiento externo, es que tarda más que el interno e incurre en el alto costo por la inversión en anuncios, horarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales, materiales de oficina, etc.

#### **4.8.2 La selección del personal**

La selección es el proceso de elegir individuos con las cualidades específicas para llenar las vacantes existentes o futuras de una empresa.

Luego de haber efectuado un proceso de reclutamiento, adecuado a las características que la organización exige, continua con el proceso para el puesto a ocupar, donde se elige al individuo con las cualidades para cubrir la vacante ofertada.

Para llevar a cabo una selección apropiada de acuerdo al puesto, es necesario efectuar un análisis de este, para describirlo e identificarlo. Las descripciones del puesto ayudan a señalar las funciones individuales que se necesitan para el perfil y factores que llevan al desempeño óptimo de este.

Desde el momento en que se analizan los factores e identifican las funciones por medio del análisis de puesto, se procede a utilizar los métodos de selección como entrevista, recomendaciones, pruebas psicológicas, para medir el conocimiento y aptitudes de cada uno de los solicitantes.

#### 4.8.2.1 El proceso de selección

Es un proceso continuo, porque las empresas no pueden evitar la rotación de personal, y hace que existan constantes requerimientos de empleados, para cubrir el puesto vacante; varía no solo de una organización a otra, y del nivel de puesto a cubrir. Existen varios pasos de selección general que arrojan datos confiables, entre ellos se encuentra:<sup>61</sup>

- ❖ Llenado de solicitud.
- ❖ Entrevista inicial en el departamento de Trabajo Social.
- ❖ Pruebas de empleo, verificando experiencia laboral.
- ❖ Investigación de antecedentes.
- ❖ Selección preliminar en el departamento de Trabajo Social.
- ❖ Entrevista con el gerente, jefe o supervisor.
- ❖ Examen médico, para detectar uso de drogas.
- ❖ Decisión de contratación.

Los pasos pueden variar y es posible que el solicitante sea rechazado en cualquier etapa del proceso.

---

<sup>61</sup> BOHLANDER, Sherman. "Administración de Recursos Humanos", México D.F 1999, Editorial Thompson, Pág. 44

#### **4.8.2.2 Técnicas de selección**

La selección de recursos humanos se apoya en patrones y criterios predeterminados, los cuales se notan con frecuencia a partir de las alternativas de información, que se utilizan en el proceso.

A partir de la descripción del cargo, el organismo de selección está en capacidad de interpretarla, y transformarla en una dicha de especificaciones del mismo o en una ficha pro-fisiográfica, la cual debe contener las características psicológicas y físicas necesarias, para que el aspirante pueda desempeñar este.

Entre las técnicas de selección de personal se encuentran las siguientes:

- ❖ Las pruebas de selección.
- ❖ Las entrevistas de selección.
- ❖ Verificación de antecedentes.
- ❖ Comprobación de referencias.
- ❖ Pruebas médicas.

Una vez obtenida la información acerca del cargo del aspirante, el paso siguiente es la selección de la o las técnicas de selección adecuadas al caso.

### 4.8.2.3 Fuentes de información de los candidatos

#### La solicitud de empleo

La solicitud de empleo es la primera fuente de información, es un formulario en el cual la empresa solicita datos a las personas que desean ingresar a trabajar.

Todas las organizaciones exigen a los solicitantes que llenen una solicitud, ya que este es un medio rápido y conciso para obtener información importante a la empresa.

Hay muchas preguntas que un gerente de empresa puede plantearse a la hora de diseñar una solicitud de empleo, y estas pueden variar, pero existe un grupo de preguntas claves, para la obtención de información clave del solicitante.

- ❖ Nacionalidad.
- ❖ Escolaridad.
- ❖ Experiencia.
- ❖ Antecedentes penales.
- ❖ Referencias.

**Exámenes médicos:** Regularmente el examen médico es uno de los últimos pasos en el proceso de selección ya que tiene un costo para la empresa. Se aplica para verificar y hacer constar que la salud del solicitante le permite realizar las actividades del puesto.

Muchas veces las pruebas de esfuerzo y exámenes médico permiten detectar el uso de drogas. Actualmente en algunas empresas se exigen la prueba del VIH (SIDA) aunque estas tienen algunas implicaciones sociales.

**Pruebas de selección:** Las pruebas de selección son los instrumentos que nos brindan información estandarizada y objetiva, que se utiliza para evaluar conocimientos, capacidades, habilidades físicas y mentales, así como otras características importantes para el puesto. Algunos ejemplos son la inteligencia, la comunicación oral, la habilidad numérica; incluyendo las pruebas de aptitudes de los posibles candidatos al puesto. Estas, en general, han demostrado ser buenas para predecir el desempeño del candidato en el puesto. Dichas pruebas se dividen en:

- ❖ Prueba de conocimiento.
- ❖ Prueba de personalidad.
- ❖ Prueba de esfuerzo.
- ❖ Prueba psicométrica.
- ❖ Prueba psicológica.

**Entrevista de selección:** La entrevista es un método para encontrar candidatos potenciales al puesto requerido, nos brinda información más exacta sobre el candidato, para tomar una decisión de contratación, y es realizado por el departamento de Trabajo Social.

Existen varios tipos de entrevista que se pueden realizar, dependiendo de la importancia del puesto.

**La entrevista no dirigida:** Esta entrevista es aquella en la cual al candidato se le permite el máximo de libertad para decidir el curso de la discusión, mientras que el entrevistador se cuida de no influir en las observaciones y comentarios del candidato. Las preguntas son abiertas por ejemplo cuando se le pregunta sobre su vida o sus relaciones laborales.

**Entrevista estructurada:** Es aquella que tiene una serie de preguntas estandarizadas. Siempre sirve para proporcionar información necesaria, y así tomar decisiones consistentes.

**Entrevista situacional:** En esta entrevista se plantea un caso hipotético al entrevistado, y se le pregunta cómo respondería para posteriormente evaluar la respuesta con relación a parámetros ya establecidos por el entrevistador. Por ejemplo ¿Qué haría en una situación de conflicto?.

#### **4.8.2.4 Toma de decisión para la contratación**

Después de haber realizado todo el proceso de selección, prosigue el paso más importante: el aceptar o rechazar al candidato. La estrategia a seguir varía, dependiendo del puesto que se requiere ocupar, ya que no se puede utilizar la misma para un operario que para un gerente. La decisión debe ser tomada por el jefe inmediato del puesto, con el apoyo del departamento de Trabajo Social, luego de haber seguido todos los pasos preliminares, se procede a la contratación.

#### **4.8.3 La capacitación del personal**

La capacitación es el proceso que consiste en proporcionar a los empleados los conocimientos aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio en su puesto de trabajo.

A través de los tiempos, las organizaciones se han dado cuenta que el grado de capacitación que sus empleados poseen es crítico en el desempeño de su trabajo, ya que hoy en día los puestos exigen habilidades técnicas, personales y de solución de problemas.

La capacitación es un esfuerzo de la organización, para impulsar el aprendizaje de sus miembros y elevar sus habilidades.

Todo proceso de capacitación está formado por cinco pasos básicos que son:

- ❖ Evaluación de las necesidades básicas específicas.<sup>62</sup>
- ❖ Diseño del programa.
- ❖ La instrumentación del programa.
- ❖ La evaluación.
- ❖ El seguimiento.

La capacitación otorga beneficios para la empresa, los empleados y para la comunidad, este proceso contribuye al desarrollo individual y organizacional, y ayuda a mejorar habilidades, conocimientos y actitudes de las personas que lo reciben.

#### **4.8.3.1 Objetivos de la capacitación**

##### **Objetivos generales**

- ❖ Contribuir al desarrollo individual, organizacional y de la empresa.
- ❖ Mejorar las habilidades, conocimientos y actitudes de los empleados.
- ❖ Proporcionar los conocimientos, para encontrar en su trabajo un medio de obtención de beneficios económicos y desarrollo personal.

##### **Objetivos específicos**

- ❖ Entrenamiento (Adiestramiento), proporciona los elementos esenciales para desempeñar el cargo. Prepara a la persona, para la ejecución inmediata a las tareas.
- ❖ Educación (Capacitación), persigue plazos más amplios y proporciona oportunidades para el desarrollo continuo de los cargos actuales y futuros.
- ❖ Formación (Desarrollo), persigue mejorar actitudes y la comunicación dentro de la empresa.

---

<sup>62</sup> GARCÍA, Elda Regina, “*Los Recursos Humanos*”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Francisco Marroquín, 1999, Pág. 53.

#### **4.8.3.2 Detección de necesidades de capacitación**

La detección de necesidades de capacitación, es el primer paso básico, es una investigación sistemática, dinámica y flexible, para conocer las carencias que impiden al empleado desarrollarse en el puesto de trabajo.

La detección de necesidades de capacitación, muestra las discrepancias entre el “debe ser” y el “ser” dentro de la organización y ayuda a determinar las ausencias de habilidades, conocimientos y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar o eliminar. Permite también comparar los requerimientos del puesto y los conocimientos del ocupante entre “que hace” y “que logra”, y entre “que debería hacer” y “que logra”.

Técnicas para realizar una detección de necesidades de capacitación:

- ❖ Encuestas.
- ❖ Entrevistas.
- ❖ Observaciones.
- ❖ Clima organizacional.
- ❖ Lluvia de ideas.

Los instrumentos con que se cuenta para elaborar la detección de necesidades de ocupación:

- ❖ Descripción de puestos.
- ❖ Evaluación del desempeño.
- ❖ Contratación de nuevo personal.
- ❖ Niveles de seguridad e higiene industrial.
- ❖ Costos de operación
- ❖ Índices de mermas
- ❖ Auditorias y consultorías internas.

Para la implementación efectiva de un plan de capacitación es necesario utilizar métodos y técnicas centradas en el grupo, esto dependerá de la creatividad, interacción y las aportaciones del capacitado.

Lo más importante, es que los métodos estén relacionados con los objetivos, de la capacitación, entre ellos se encuentran:

- ❖ Conferencias participativas.
- ❖ Grupos de trabajo.
- ❖ Casos individuales.
- ❖ Casos grupales.
- ❖ Juego de roles.
- ❖ Sensibilizaciones.
- ❖ Videos.
- ❖ Internet.
- ❖ Simuladores.
- ❖ Capacitación a distancia.

El objetivo más importante, para capacitar a los empleados, es la de darles los conocimientos y habilidades que requería el puesto para que puedan contribuir al cumplimiento de las metas globales de la organización.

#### 4.8.4 La inducción

La inducción es el proceso formal para familiarizar a los empleados con la organización, su puesto y sus unidades de trabajo, así mismo la inducción genera beneficios para la empresa, disminuyendo la rotación de empleados, aumento de la productividad y aminorar la ansiedad en los nuevos empleados. Está diseñada para influir en las actitudes de los empleados respecto al puesto que desempeñaran, ayuda a definir las reglas del juego y brinda un marco de referencia para las tareas del puesto.

Para poder tener un programa de inducción bien estructurado es necesaria la participación del personal administrativo siendo el departamento de Trabajo Social el responsable de coordinar las actividades y de brindar la información sobre las condiciones de empleo, compensaciones y prestaciones. En muchos casos, las organizaciones diseñan listas de comprobación para realizar la inducción, de modo que no se pase por alto ningún punto de importancia, entre los puntos más importantes se encuentran:

- ❖ Presentación de empleados.
- ❖ Expectativas de comportamiento.
- ❖ Condiciones de empleo, horario y formas de pago.
- ❖ Obligaciones, normas y criterios de evaluación del puesto.
- ❖ Reglas de seguridad.
- ❖ Líneas de mando.

Cada uno de los puntos ya mencionados puede variar de una empresa a otra, de acuerdo a las políticas de la misma.

#### **4.8.5 La rotación del personal**

Es el fenómeno que se da dentro de una empresa, es la fluctuación entre su personal y su ambiente, significa el intercambio de personas que ingresan y salen de la misma.

La rotación de personal no es una causa sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la permanencia del personal en su ambiente de trabajo, por lo tanto, la rotación se convierte en una variable dependiente de los fenómenos externos de la misma. Como fenómenos externos, pueden citarse la situación de oferta y demanda de los recursos humanos del mercado laboral, la situación económica y las oportunidades de trabajo.

Entre los fenómenos internos se pueden enlistar los siguientes:

- ❖ La política salarial de la organización.
- ❖ La política de beneficios.
- ❖ El tipo de supervisión.
- ❖ Las oportunidades de progreso internas.
- ❖ Las condiciones físicas del trabajo.
- ❖ La moral de los trabajadores.
- ❖ La cultura organizacional.
- ❖ Los programas de entrenamiento.
- ❖ Los criterios de evaluación del desempeño.

La rotación de personal es nociva para la empresa toda vez que ha incurrido en gastos para contratar al personal, por una parte y por otra, mucha información sobre aspectos de trabajo salen de la misma.

#### **4.9 Necesidad de crear el departamento de Trabajo Social Empresarial**

La necesidad surge de las reflexiones realizadas en diferentes momentos de la formación académica y de experiencia profesional, observaciones que dejan ver como el trabajador es utilizado como una máquina por las empresas.

Además al realizar la investigación sobre este campo me doy cuenta que en muy pocas empresas se contratan Trabajadores Sociales o no los hay, aunado a esto textos de Trabajo Social en esta área son escasos o bien podríamos decir nulos, es por ello que surge el interés de aportar este documento a profesionistas que más adelante pueda interesarse en este tema.

Sin duda hay un sinnúmero de elementos que afectan los proceso laborales, tales como alimentación, la socialización, comunicación, aspectos familiares, etc., de ahí que el Trabajo Social en las empresas pueda realizar funciones en la comunidad donde se establece organización, así como a la misma empresa, contribuir a la formación integral de empleados lo que a su vez reflejara en la producción, de manera individual se atenderá a los trabajadores y familia, atenderá los aspectos de reclutamiento, selección y capacitación de personal, así como también las relaciones interpersonales de tipo Obrero-Patronales fomentara todo ello para un beneficio bilateral.

El Trabajador Social Empresarial será el profesional que funja de enlace entre el obrero, patrón, y público al que ofrecerá sus servicios.

#### **4.10 Objetivo de creación del departamento de Trabajo Social Empresarial.**

Se pretende que el objetivo principal es la mayor productividad de la fuerza de trabajo en la organización, dado que es el sistema económico, enmarcado dentro del sistema social debería, en primer lugar, satisfacer las necesidades principalmente: materiales y legítimas de la comunidad, dentro de un marco de disponibilidad de recursos y de una tecnología dada. En el sentido social más amplio, el crecimiento económico se considera como un medio para el desarrollo de la personalidad humana, el cual a nivel individual, se traduciría a un estándar de vida adecuado, en la oportunidad de educación, de realización y de competencia personal, esto llevaría a su dignidad humana y a contar con la posibilidad real de desarrollo .

La empresa como parte del llamado sistema de economía mixta, debería de contribuir al logro de los objetivos de este último. De manera que una empresa tendría que cumplir con sus funciones económicas es decir la creación y/o distribución de satisfactores, ofreciendo un empleo abundante y con salarios remunerados.

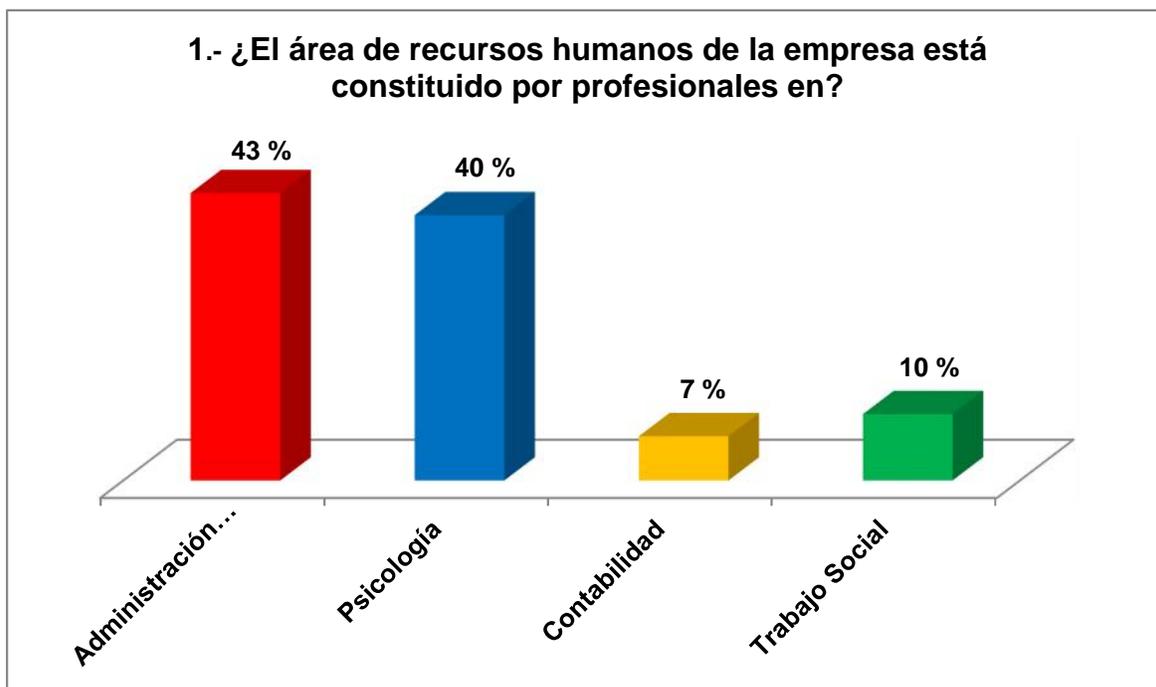
En un sistema de economía socialista, la empresa también juega un papel central en la producción y distribución de bienes y servicios, por lo que aun cuando en tales sistemas el pago de sueldos y salario es más igualitario, subsiste la necesidad del desarrollo integral de sus miembros.

Resumiendo, el objetivo para la creación del departamento de Trabajo Social de considerará a la empresa como un medio para cumplir con las finalidades económicas de la empresa, siempre y cuando éstas se identifiquen con el bien común, desarrollar y perfeccionar el factor humano.

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

### Resultado del cuestionario aplicado a Empresarios en las Microempresas de Cd Sahagún en el Municipio de Tepeapulco Hidalgo 2014

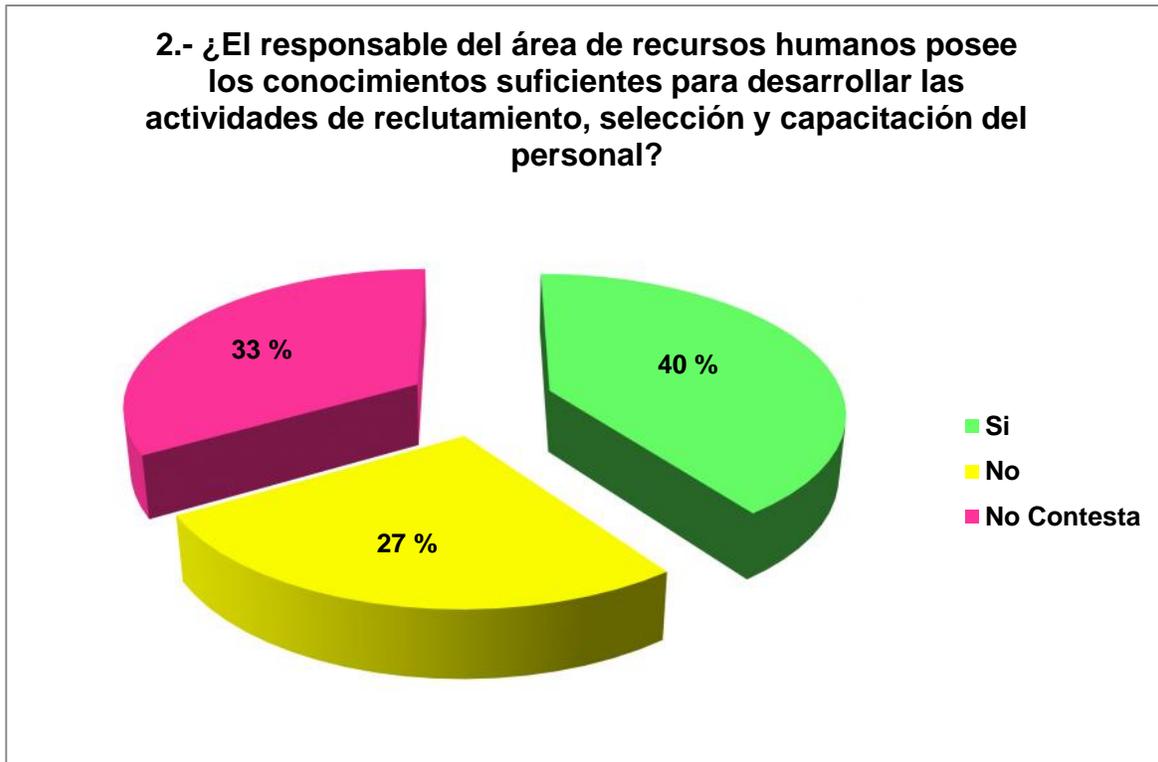
Gráfica 1



Fuente: Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

En la gráfica se muestra la constitución del área de recursos humanos de las microempresas de Cd. Sahagún Hidalgo, entre los profesionistas albergados encontramos a la Administración Empresarial con 43% siendo este profesional con mayor porcentaje, siguiendo el profesional en Psicología con un 40% ya que se encarga de estudiar el comportamiento emocional del individuo dentro del contexto en que se desenvuelve, seguido el profesional en Contabilidad con un 7% y por último el profesional en Trabajo Social con un 10% siendo el profesionista idóneo ya que funge de enlace entre los diferentes sectores productivos, humanizando las relaciones interpersonales e incrementar las productividad, promoviendo y elevando los niveles de vida de los trabajadores englobando aspectos sociales, económicos y psicológicos.

**Gráfica 2**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

En esta gráfica los empresarios de los diferentes sectores económicos mencionan que los profesionales encargados del área de recursos humanos poseen en 40% los conocimientos suficientes para el desarrollo de actividades de reclutamiento y selección de los candidatos al puesto ofertado además de una capacitación idónea del trabajador de la empresa, mientras tanto el 27% de los profesionales poseen deficiencias en cuanto a conocimientos y habilidades, por último el 33% de los empresarios deciden no contestar esta pregunta, dejando entre ver la necesidad de un profesionalista bien capacitado para la ejecución de las actividades antes mencionadas.

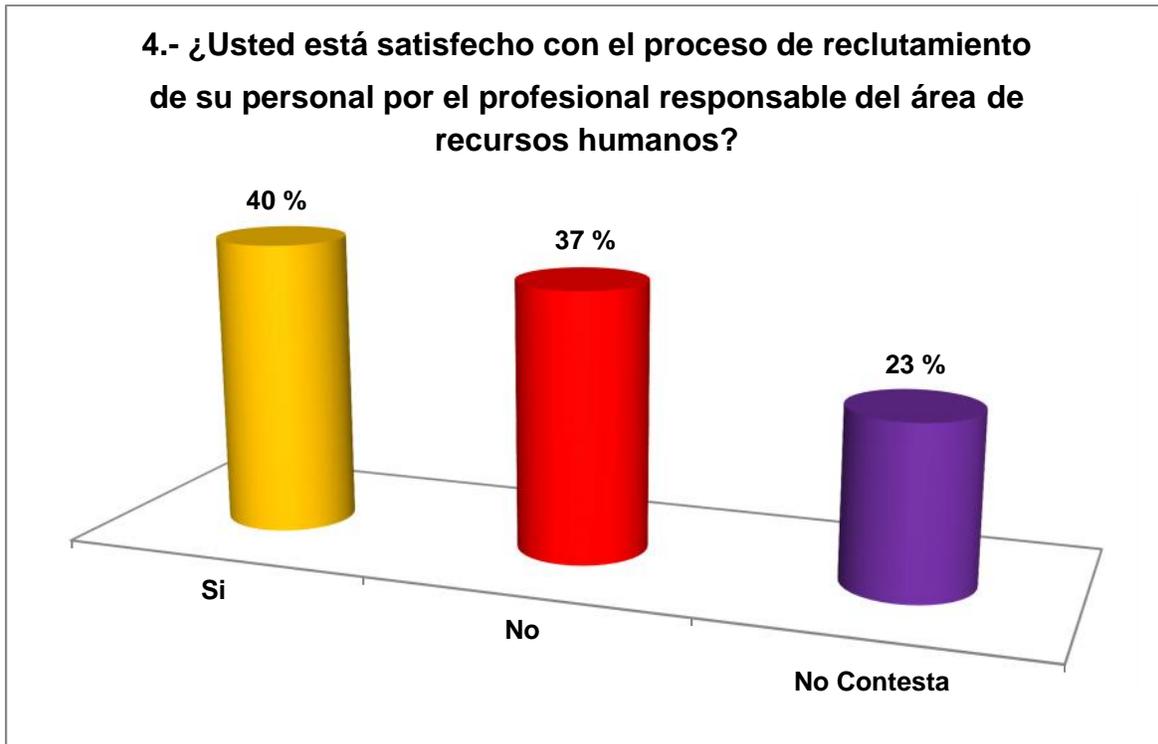
**Gráfica 3**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

En la gráfica se el profesional responsable del área de recursos humanos es el encargado de buscar el personal con cualidades específicas para cubrir la plaza ofertada en la empresa, es así como los empresarios muestran una insatisfacción del profesional encargado de esta área en un 53% mientras que el 47% muestran una satisfacción en cuanto a la selección del personal.

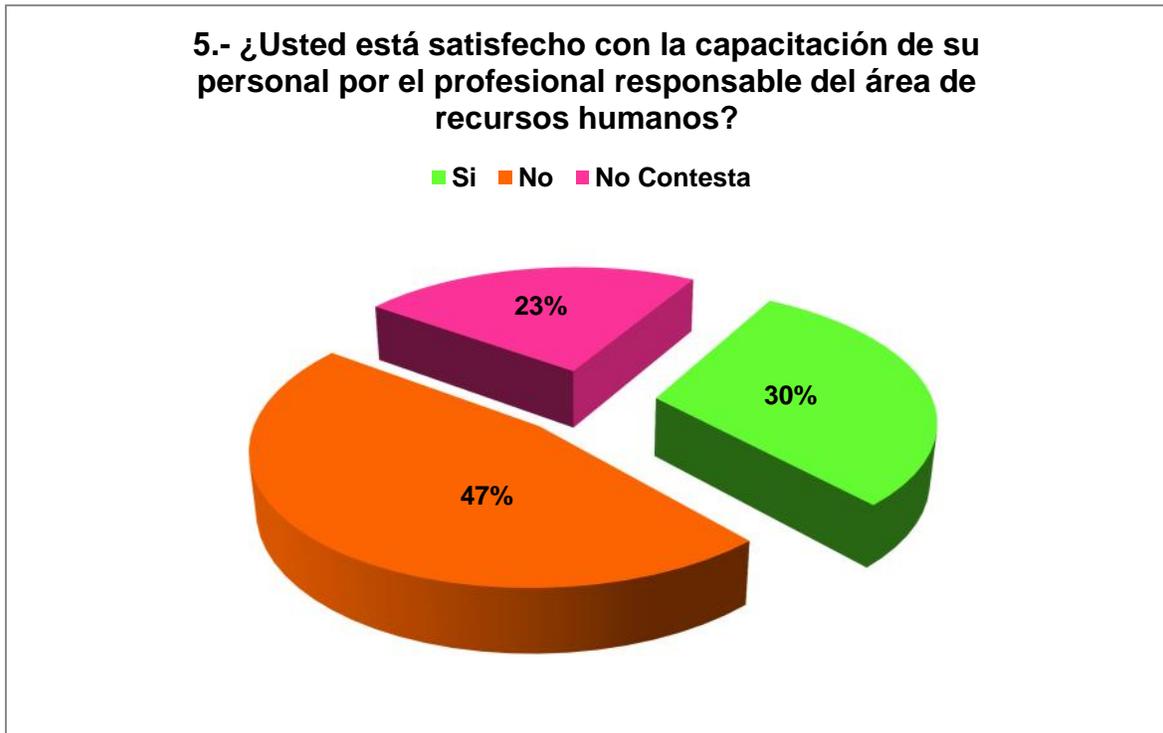
**Gráfica 4**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

En esta grafica se muestra que la mayor parte de los empresarios manifiestan una satisfaccion del 40% en cuanto al reclutamiento del personal por parte del responsable del área de recursos humanos para cubrir la plaza ofertada en la empresa, mientras que el 37% surge una insatisfaccion en esta actividad, dejando un 23% restante de los empresarios que deciden no contestar esta interrogante; cabe mencionar que la actividad de reclutamiento de personal es localizar e invitar a los candidatos a solicitar las vacantes previstas, asi como de lo variado y diverso del puesto ofertado.

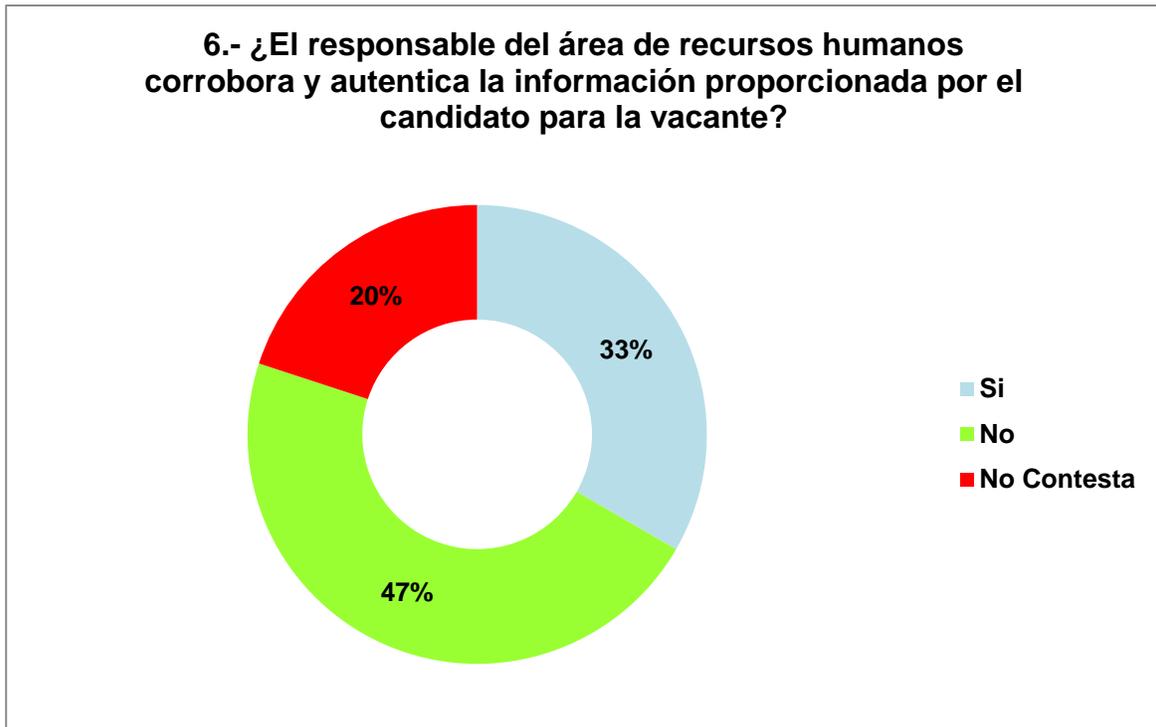
**Gráfica 5**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

La gráfica nos muestra que el mayor porcentaje lo obtiene la insatisfacción del empresario en cuanto a la capacitación del personal con un 47%; la capacitación ayuda a mejorar las habilidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores así como también otorga beneficios a la empresa en cuanto al desarrollo de aptitudes y aprendizaje en el empleado para lograr un buen desempeño en el puesto de trabajo, mientras tanto el 30% de los empresarios encuestados manifiestan estar satisfechos con la motivación ejercida por parte del responsable del área de recursos humanos dejando de lado un 23% de los empresarios que deciden no contestar esta interrogante.

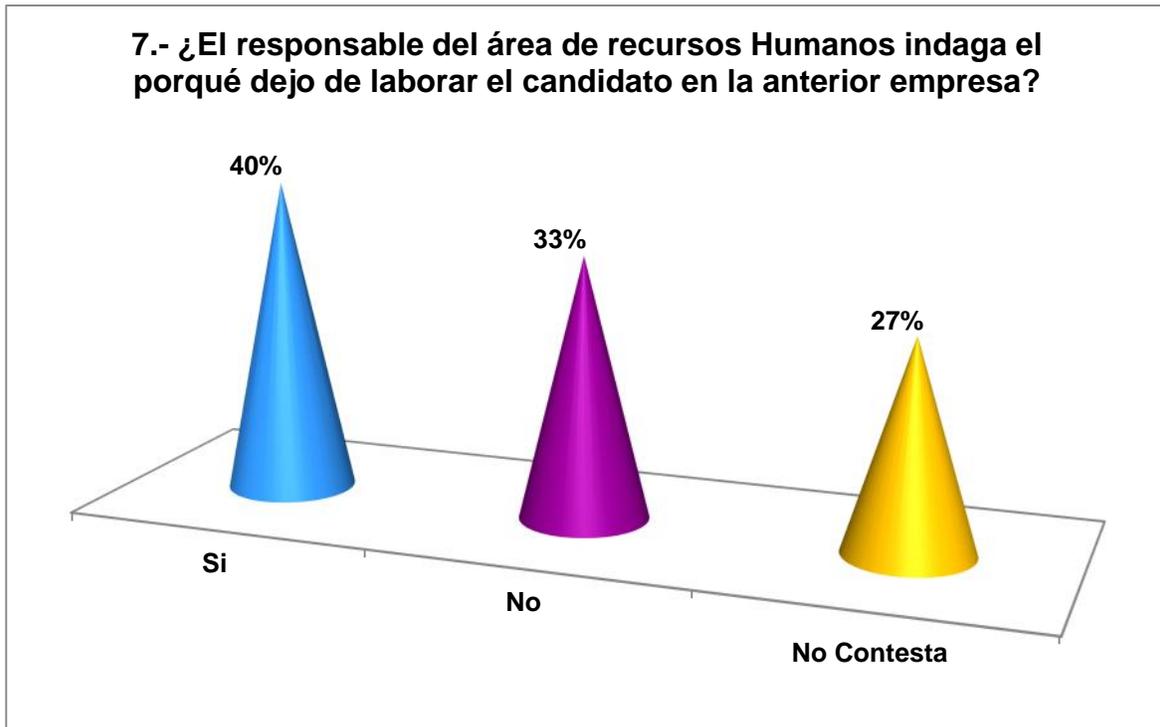
**Gráfica 6**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

La corroboración o autenticación de la información proporcionada por el candidato a la vacante obtenida por medio de una entrevista, curriculum o solicitud de empleo debe ser una actividad primordial para el proceso de selección ya que de esos datos depende la efectividad de la trayectoria del postulante; mientras tanto observando la gráfica encontramos que el 47% de los profesionales no autentican la información siendo este un porcentaje alto seguido de un 33% de profesionales que si efectúan esta actividad mediante visitas domiciliarias y análisis de cartas de recomendación expedidas por empresas en donde laboro el postulante a la vacante ofertada, finalmente encontramos un 20% de empresarios que deciden no contestar.

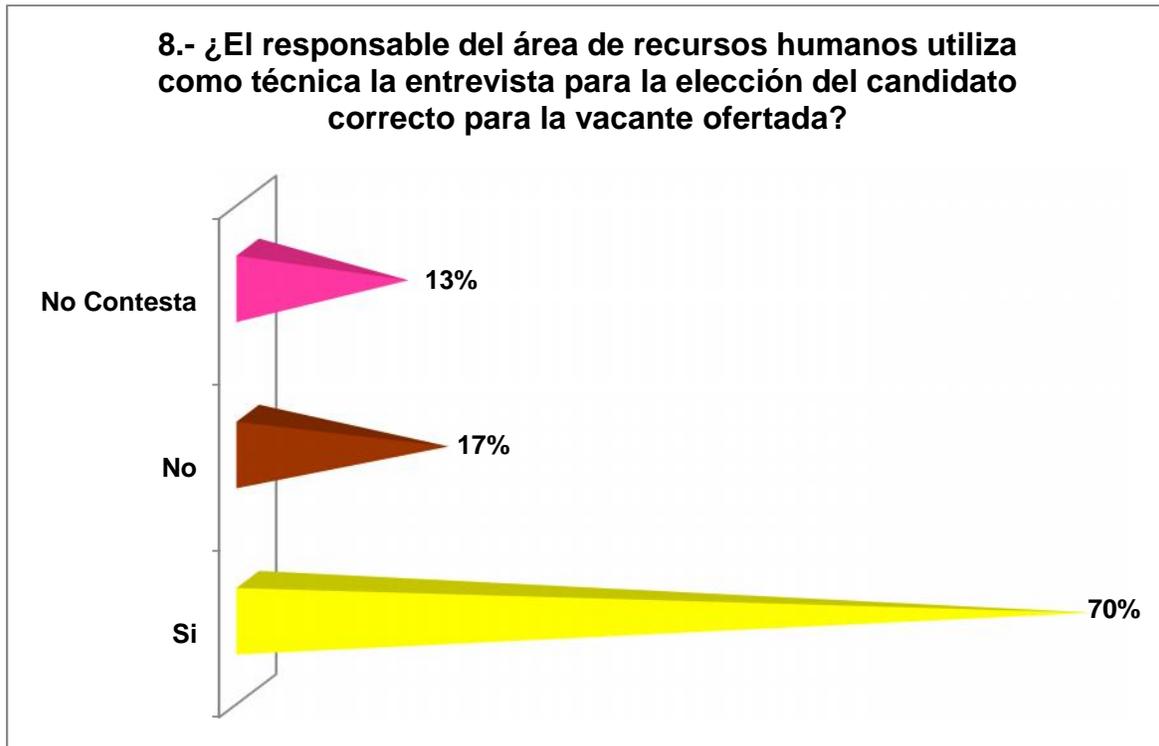
**Gráfica 7**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

La verificación de las referencias laborales es un punto importante ya que en ellas se responde a la interrogante ¿Por qué dejo de laborar en la anterior empresa?. Ya que conocer el historial de trabajo de los candidatos, permite evaluar la estabilidad laboral, la responsabilidad y las obligaciones que ha tenido a su cargo. En la gráfica se muestra que el 40% del profesional a cargo del área de recursos humanos verifican la autenticidad de las referencias laborales utilizando el metodo mas usual que es la llamada telefonica, mientras que el 33% deja de lado actividad,dejando una deficiencia en cuanto a la veracidad de la informacion obtenida, finalmente el 27% de los empresarios encuestados prefieren no ventilar esta informacion.

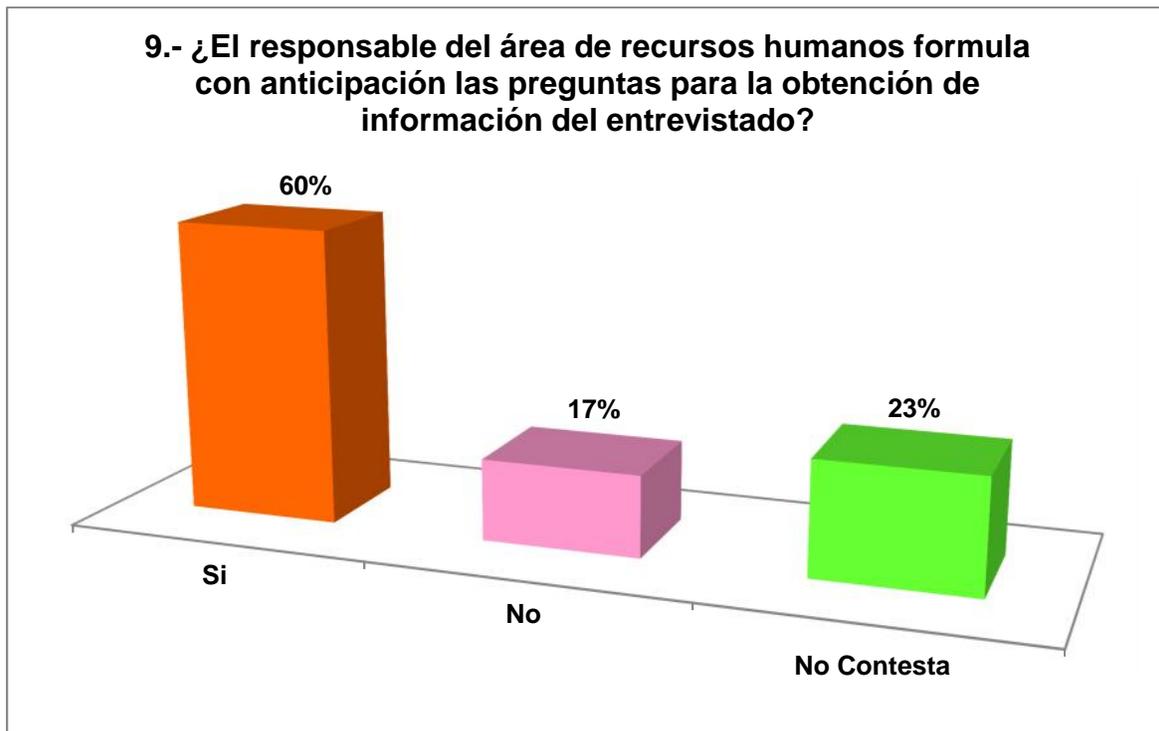
**Gráfica 8**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

En la gráfica se muestra que un 70% de los responsables del área de recursos humanos utiliza la técnica de la entrevista, mientras que el 17% de los profesionales no utilizan esta técnica siendo esta, un medio de obtención de información, ya que es un método para encontrar candidatos potenciales al puesto requerido, dicha técnica es caracterizada por una relación directa con un intercambio de preguntas por parte del entrevistador y respuestas por parte del entrevistado ambas de manera verbal. Por último el 13% de los empresarios prefieren la abstención de respuesta.

**Gráfica 9**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

Como se puede apreciar en la gráfica un alto porcentaje, el 60% de los empresarios dice que el responsable del área de recursos humanos formula con anticipación las preguntas de una entrevista, la cual conducirá a la obtención de información del entrevistado, dejando entrever que no existe un patrón de preguntas predeterminado, mientras que el 17% dice que no formula preguntas con anticipación utilizando un patrón establecido para todos los puestos y en tercer lugar encontramos que el 23% de los encuestado no contestan esta interrogante. Es indudable que la preparación de la entrevista debe ser hecha con base en los requerimientos específicos del puesto.

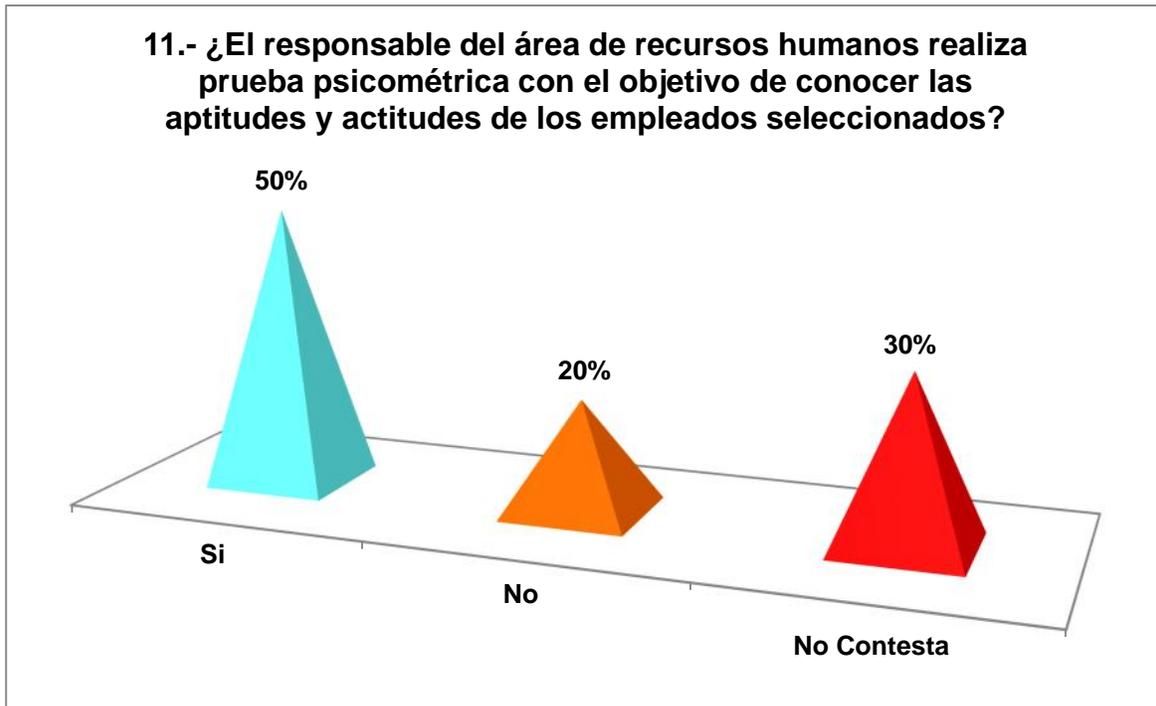
**Gráfica 10**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

En la gráfica se observa que 50% de los responsables de área de recursos humanos efectúan como requisito la prueba psicológica a los postulantes a la vacante ofertada, siendo esta una técnica de medición utilizada para cuantificar el comportamiento o ayudar a entender y prever la conducta. Mientras que el 30% no la utilizan por falta de conocimiento de la misma. La información que se obtiene es exacta y rápida ya que en una prueba psicológica se buscan las habilidades del candidato sus talentos, sus aptitudes, aspiraciones frente a circunstancias de conflictos, misma información que en ocasiones no se reúne en una sola entrevista, es así como el 20% de los encuestados no contestan esta interrogante.

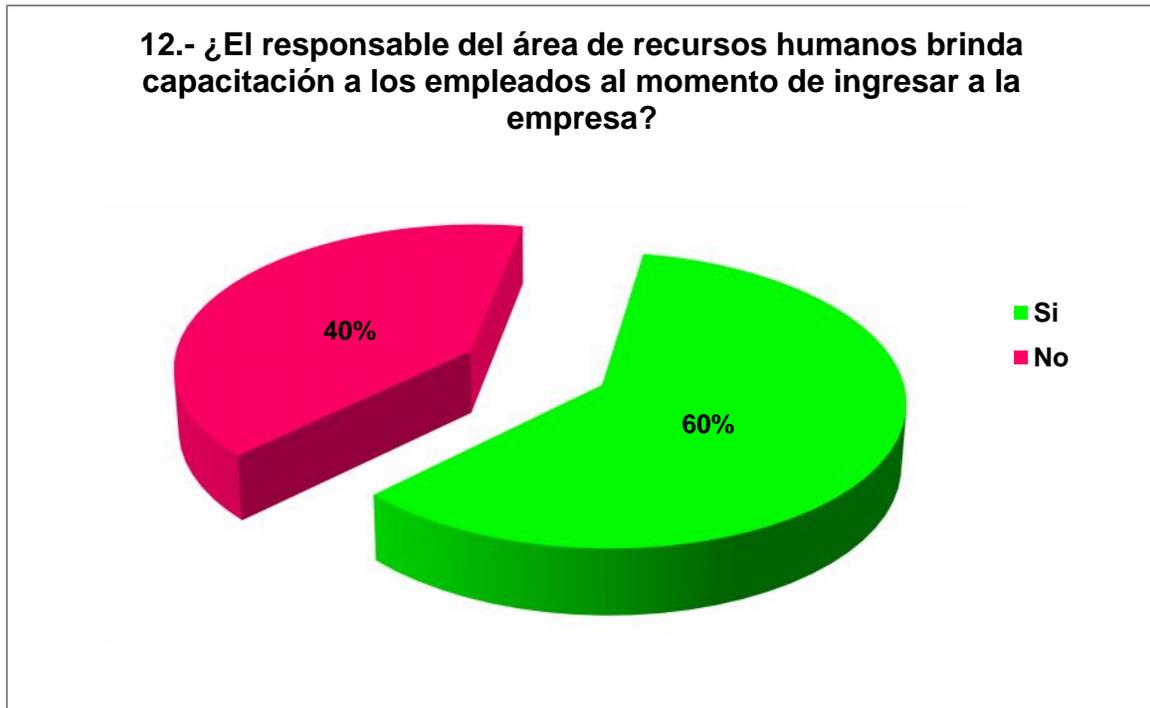
**Gráfica 11**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

Las pruebas psicométricas son aplicadas por el área de recursos humanos en su gran mayoría con un 50% como lo muestra la siguiente gráfica, dichas pruebas dejan como resultado la selección de los reclutados más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, mientras tanto, el 20% de los profesionales dejan de lado la aplicación de esta prueba, manteniendo oculto su estado emocional, intelectual e inclusive si existe una anomalía en su funcionamiento cerebral. Finalmente el 30% de los empresarios encuestado no contestan esta interrogante.

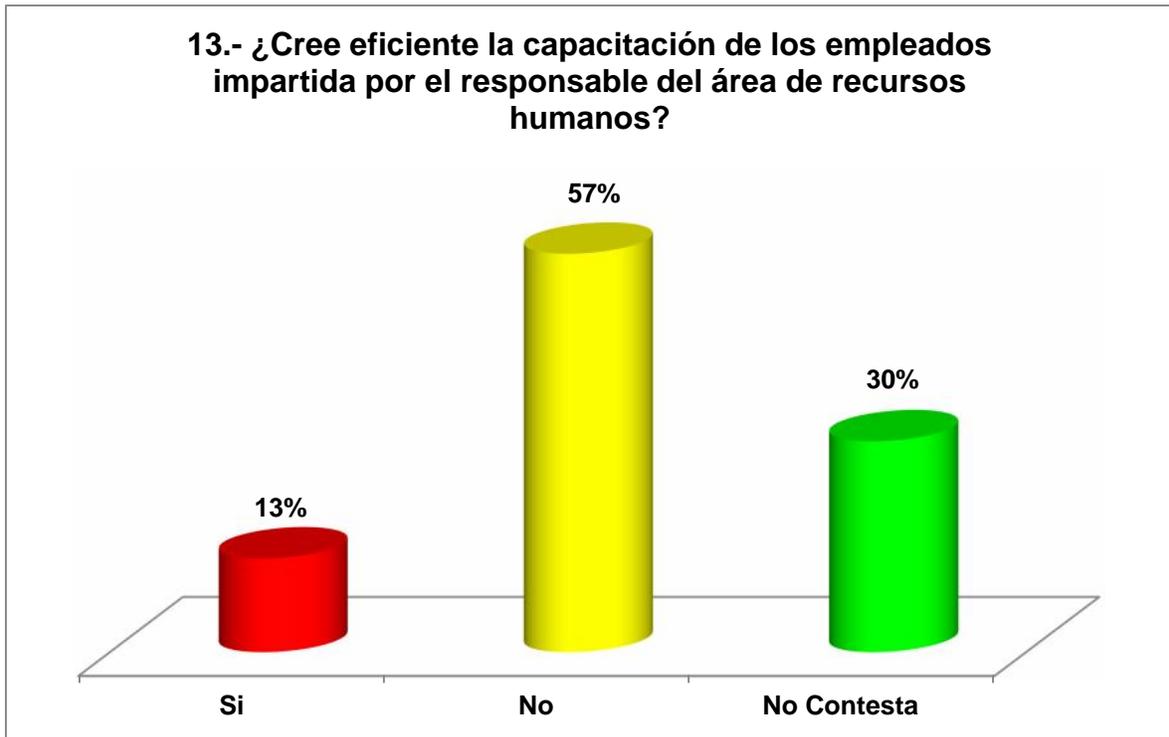
**Gráfica 12**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

En la presente gráfica se muestra que para el 60% de los empresarios la capacitación inductiva significa dotar a los nuevos empleados mediante una charla expositora de la historia, reglamentos y prestaciones que brinda la empresa antes de ingresar a su nuevo ambiente de trabajo. Esta es una actividad de orientación para los nuevos empleados que en un 40% de los profesionales del área de recursos humanos no realizan dejando al nuevo empleado sin conocimientos tales como, las principales normas, procedimientos y reglas de la empresa. Es importante la orientación del nuevo colaborador, para la eficaz y eficiente integración al contexto laboral de la empresa.

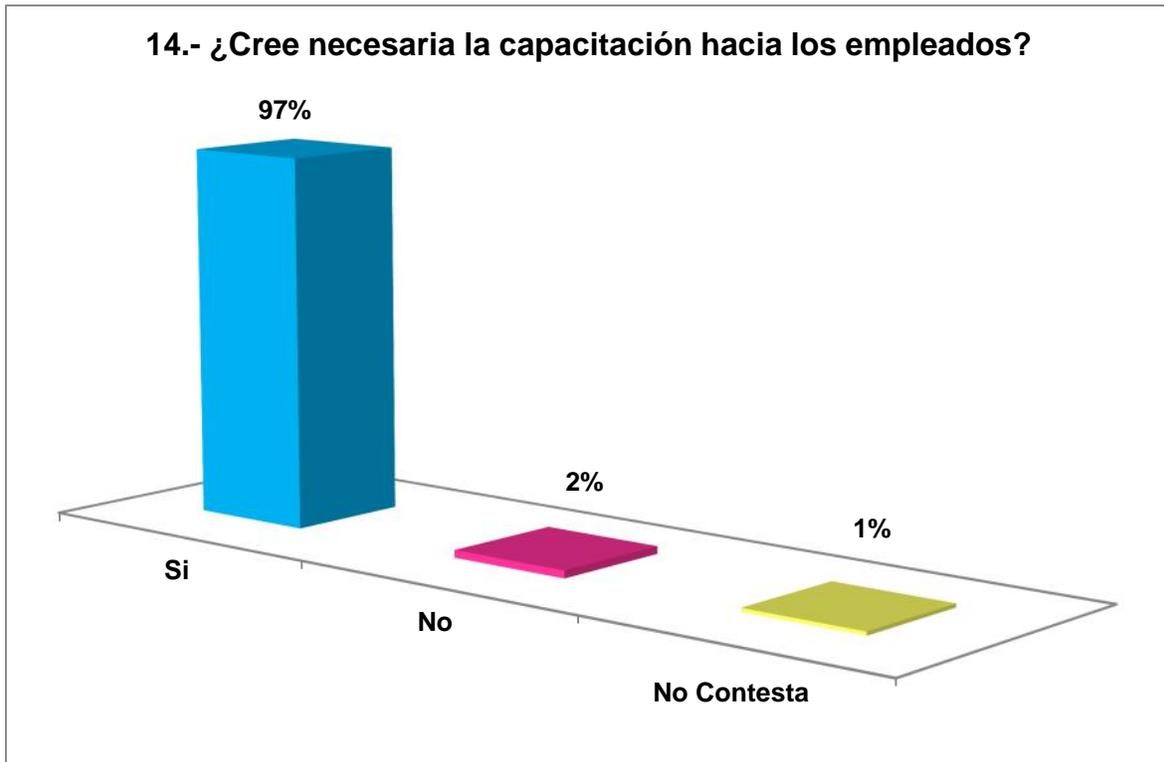
**Gráfica 13**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

La eficiencia de la capacitación impartida por parte del profesional encargado del área de recursos humanos es muy baja manifestandose en un 57% la incormformidad de los empresarios, dejando un desfaze en las capacidades, habilidades, motivaciones y actualizaciones del ambiente laboral de los empleados, asi mismo el 13% de los encuestados mencionan que la eficiencia de la capacitación es favorable manteniendo actualizados y motivados a los empleados de la empresa, mientras que el 30% de los encuestado no responden a la interrogante.

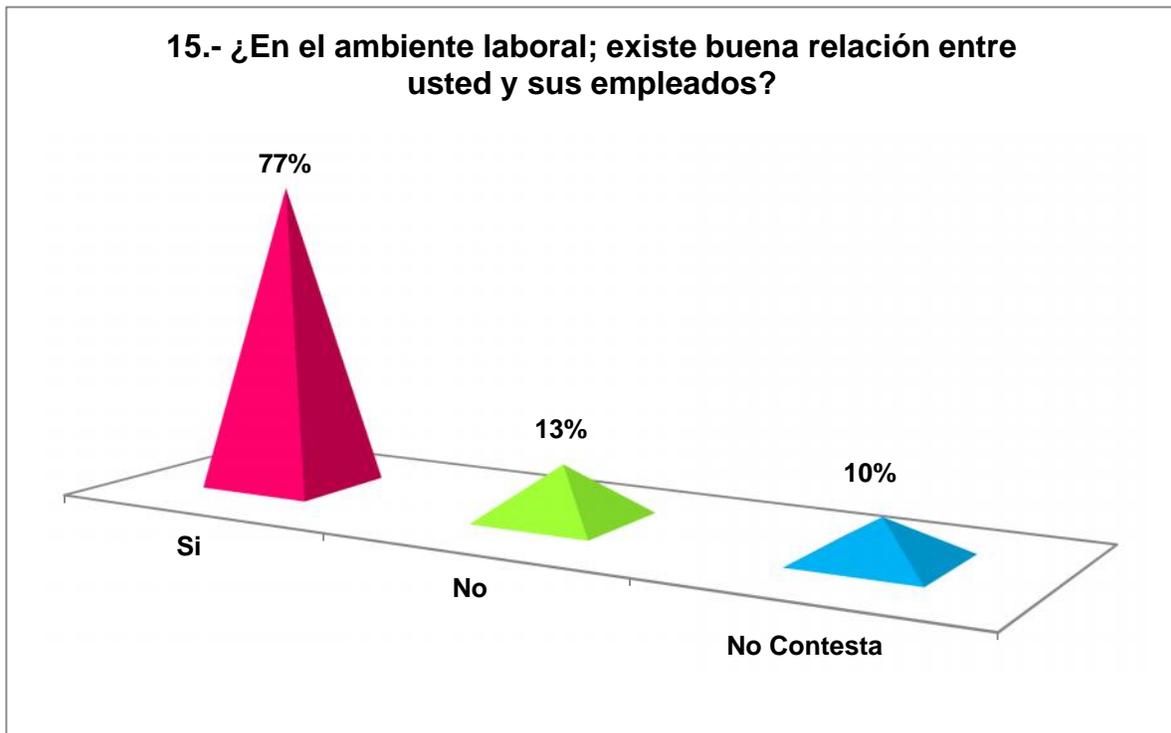
**Gráfica 14**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

La capacitación de los recursos humano en la actualidad es una respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con un grupo de personas bien calificada para los puestos laborales así como mantener un alto grado de productividad en la empresa. Es así como la gráfica muestra que el 97% de los empresarios encuestados manifiestan que es importante la capacitación a los empleados ya que dicha actividad organiza un personal competitivo y actualizado para instaurar un mayor nivel de productividad que fortaleciera a la empresa en cuanto a la competitividad sobre su competencia. Mientras tanto el 2% de los encuestados manifiestan no tener importancia en la capacitación y finalmente el 1% decide no responder esta interrogante.

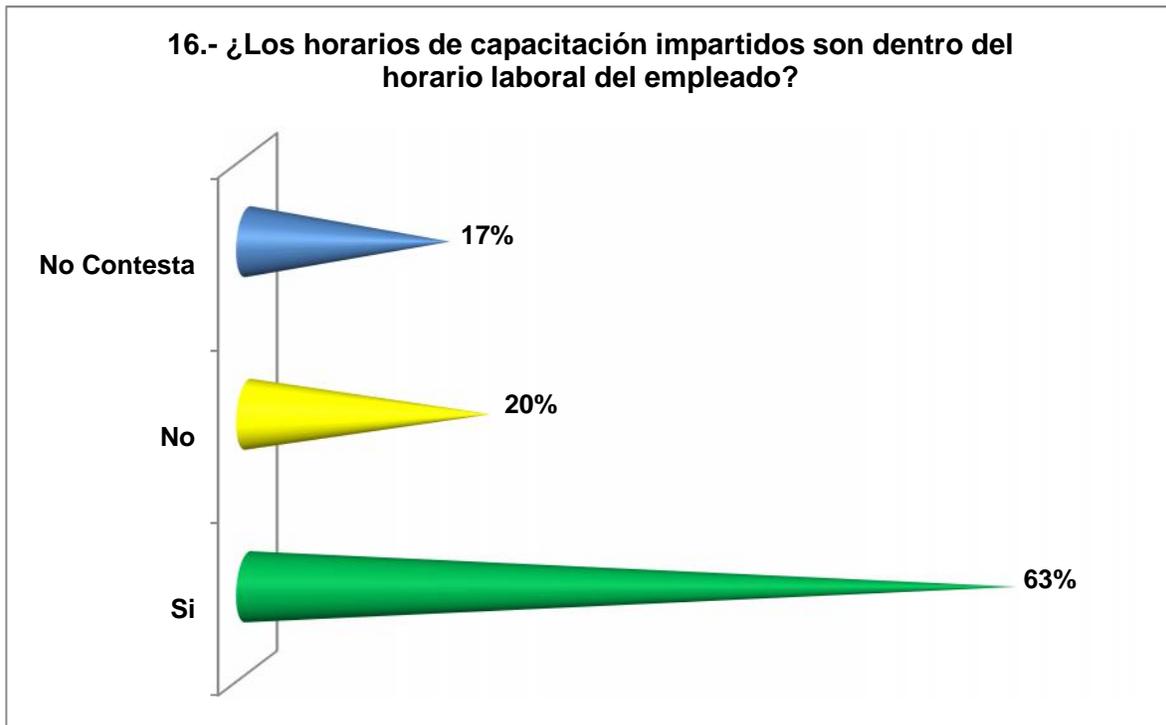
**Gráfica 15**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

En la siguiente gráfica se muestra la calidad de los ambientes de trabajo de los empleados ya que estos, pasan muchas horas en convivencia, compartiendo sentimientos y estados de ánimo distintos, es así como el 77% de los empresarios encuestados manifiestan tener buena relación laboral con sus subordinados, mientras que el 13% menciona que solo hay relaciones de trabajo y mando. Finalmente el 10% deja al aire una respuesta concreta a esta pregunta.

**Gráfica 16**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

La capacitación del personal es un punto muy importante para la funcionalidad de la empresa, es por ello que el 63% de los empresarios encuestados afirman que los horarios de capacitación son planeados con anticipación y dentro de los horarios laborales, esto en consecuencia a que la capacitación es una prestación que las empresas otorgan así mismo se convierte en una obligación la asistencia de los empleados, mientras que el 20% manifiesta que la capacitación laboral es fuera de el horario de trabajo con el objetivo de no retrasar la producción ni operación de los empleados, por último el 17% de los encuestados mantienen un hermetismo ante esta interrogante.

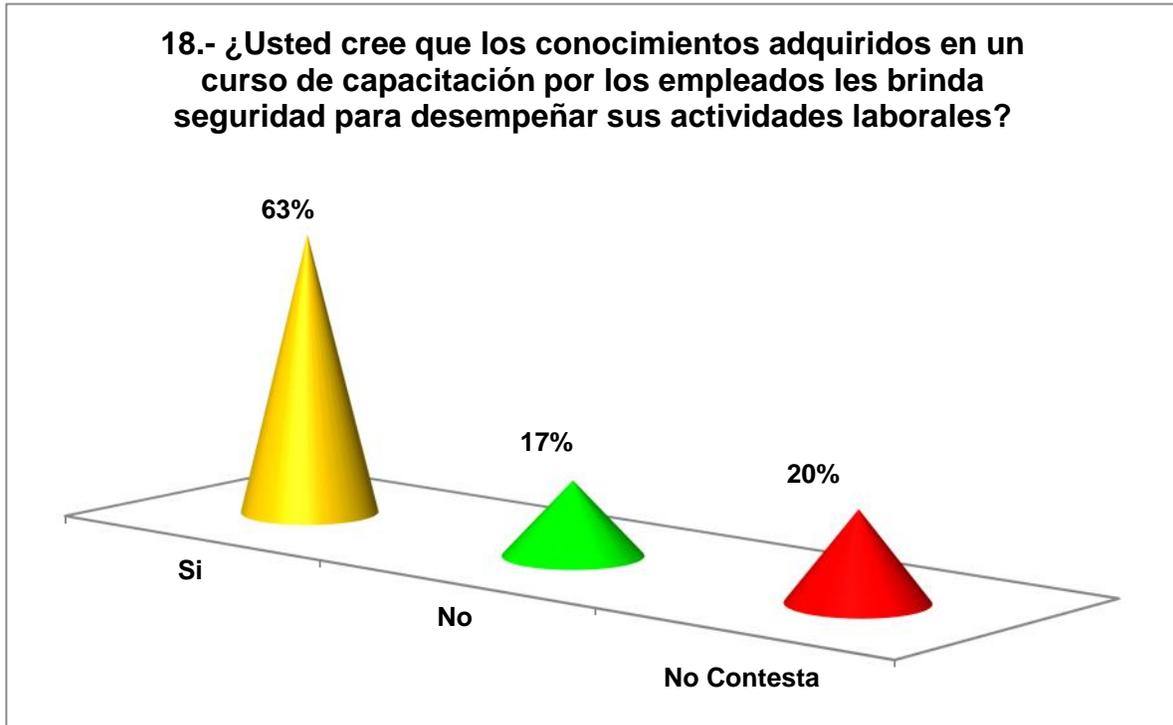
Gráfica 17



Fuente: Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

Los cursos de capacitación son una actividad importante impartida por el encargado del área de recursos humanos el cual en un 93% de los empresarios encuestado manifiestan que dichos cursos son ideados y creados para los diferentes grupos organizativos de las microempresas, estableciendo días especiales para el desarrollo de dicha actividad. En cuanto a el 7% restante afirma que no hay días especiales ni planeados para la capacitación del personal.

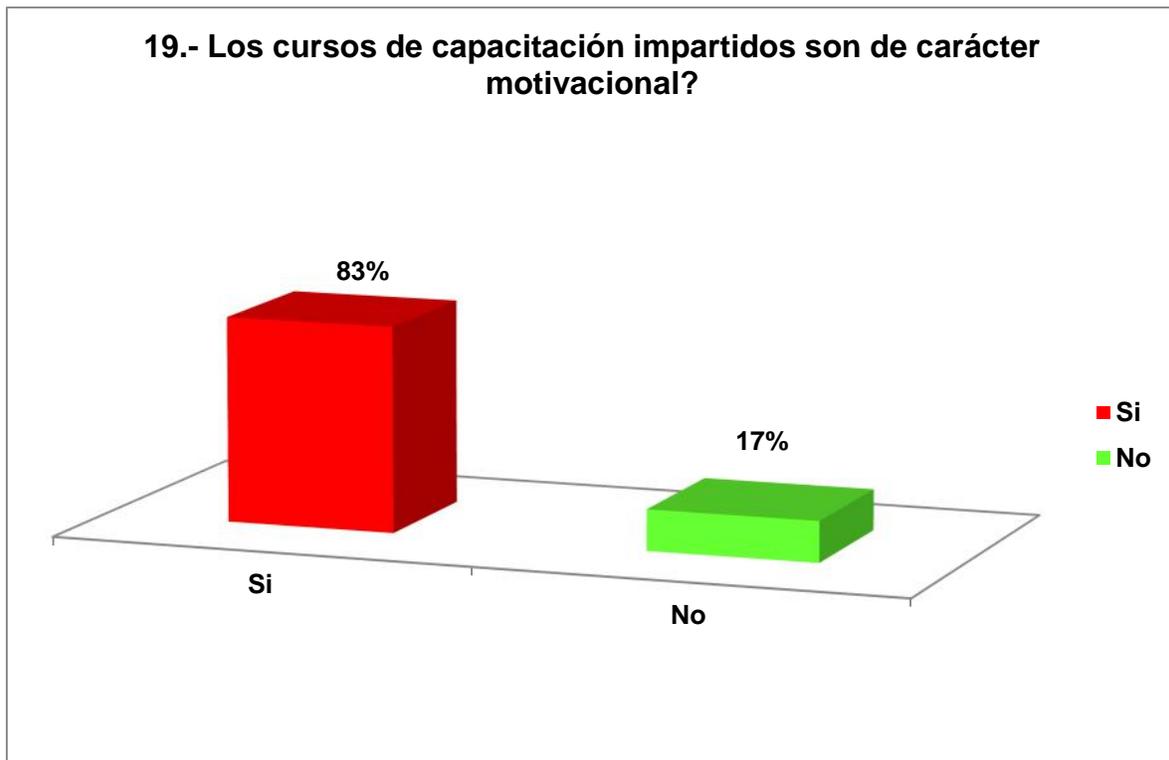
**Gráfica 18**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

El que el empleado desempeñe de manera óptima y eficiente las actividades diarias en la empresa es un punto en el que está interesado el empresario, es así como en la siguiente gráfica se observa que el 63% afirman que los cursos de capacitación impartidos por el encargado del área de recursos humanos dotan al empleado de seguridad y habilidad para desempeñar actividades aumentando su eficacia y eficiencia en su área laboral, mientras que el 17% manifiestan que los cursos de capacitación impartidos no son los óptimos, generando una carencia de herramientas en el empleado para forjar la seguridad en la ejecución y desempeño de sus actividades dentro de su área laboral.

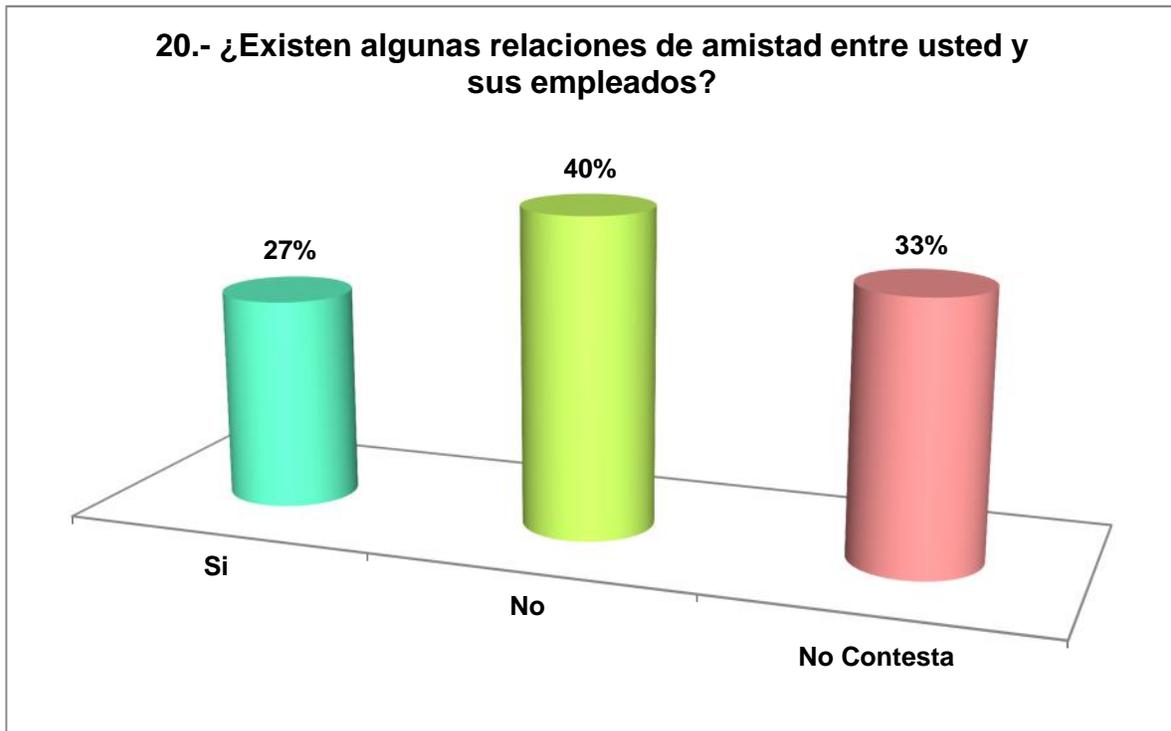
**Gráfica 19**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

Los colaboradores más capacitados y preparados para no solamente adaptarse a los cambios externos, sino a ser capaces de generar los cambios necesarios para avanzar frente a las adversidades del entorno con el fiel compromiso para alcanzar los logros, los resultados esperados y más allá. Es así como en la siguiente gráfica se muestra que el 87% de los cursos impartidos por el Profesional encargado del área de recursos humanos son de carácter motivacional, generando en colaborador conocerse a sí mismo como individuo y a conocer a los demás integrantes del equipo para tener consciencia de sus capacidades y competencias, mientras que el 13% de los encuestados mencionan que no existe este tipo de impartición de cursos en su organización.

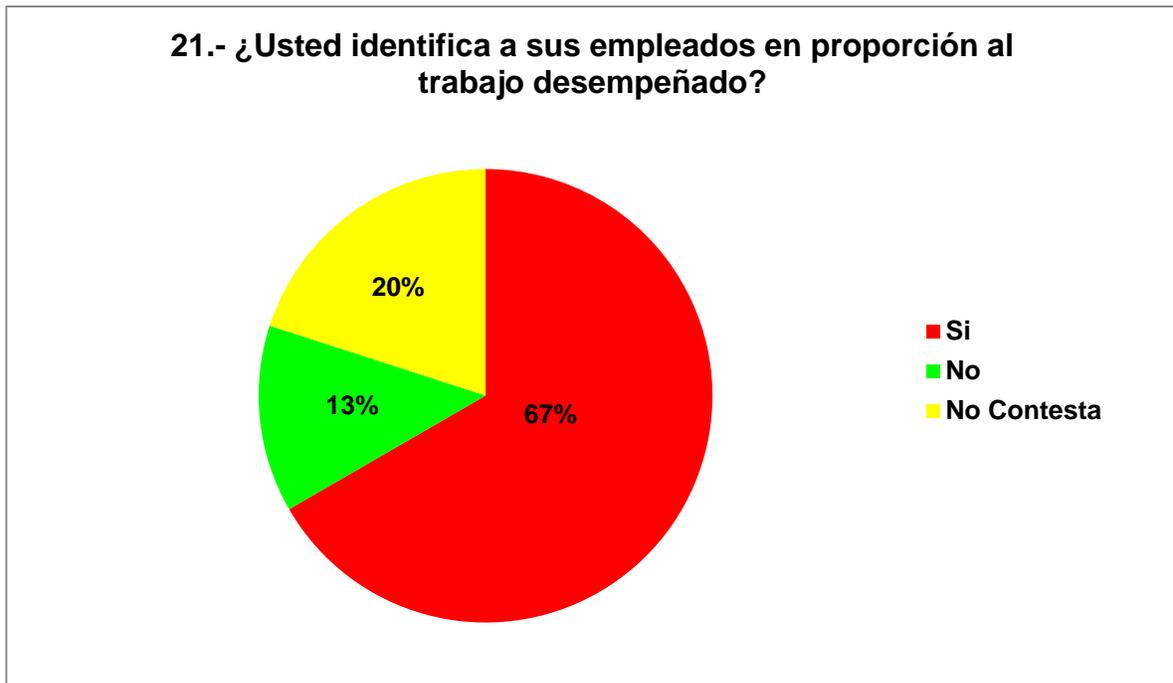
**Gráfica 20**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

La amistad en el trabajo ayuda a que éste sea más digerible. Esta relación diaria suele concluir en una amistad valiosa, ya que los vínculos que se crean trascienden más allá de la empresa, lo que favorece el rendimiento, la motivación y la productividad. Compartir ocho horas diarias con las mismas personas resulta difícil cuando no tienes una amistad. Por eso es fundamental crear lazos con esas personas que comparten actividades juntos todos los días, el 40% de los microempresarios encuestados manifiestan no tener lazos de amistad con sus subordinados mientras que el 27% afirman tener un buen ambiente de trabajo gracias a la ejecución de una amistad, mientras tanto el 23% decide no contestar.

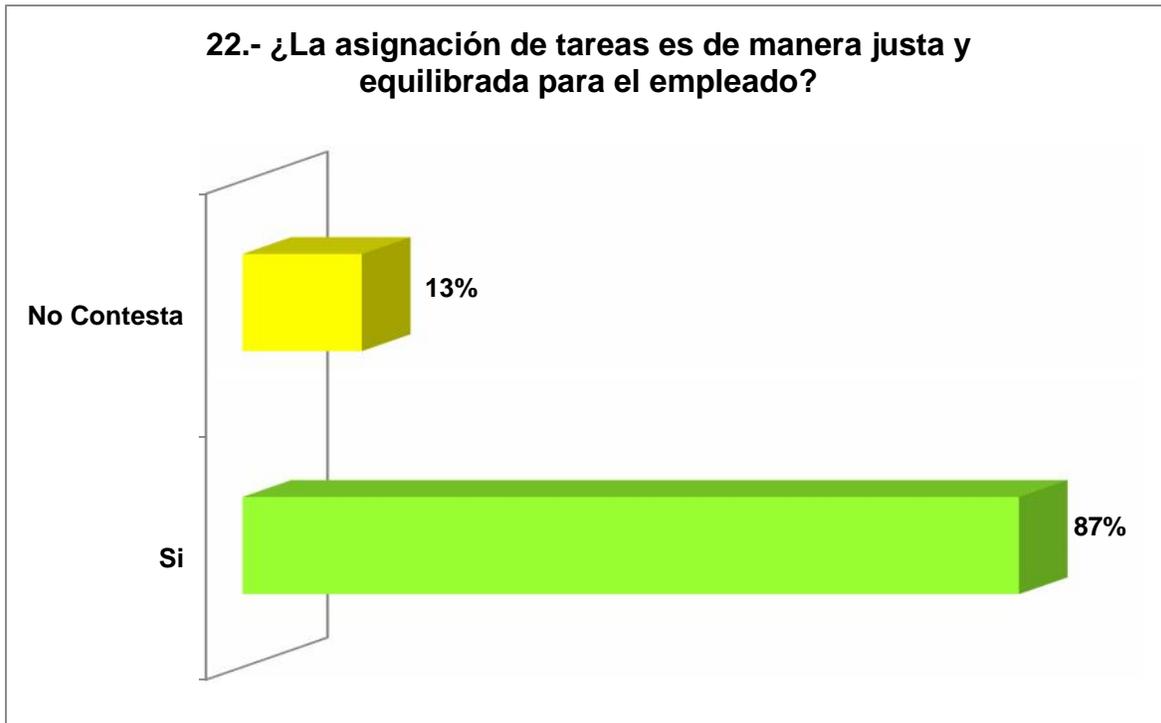
**Gráfica 21**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

En la presente gráfica se muestra que el 67% de los microempresarios encuestados identifican a sus colaboradores mediante su desempeño en sus áreas laborales, mientras que el 13% manifiesta identificarlos de acuerdo al grado de jerarquía de puestos en la organización, y el 20% prefiere no contestar esta pregunta.

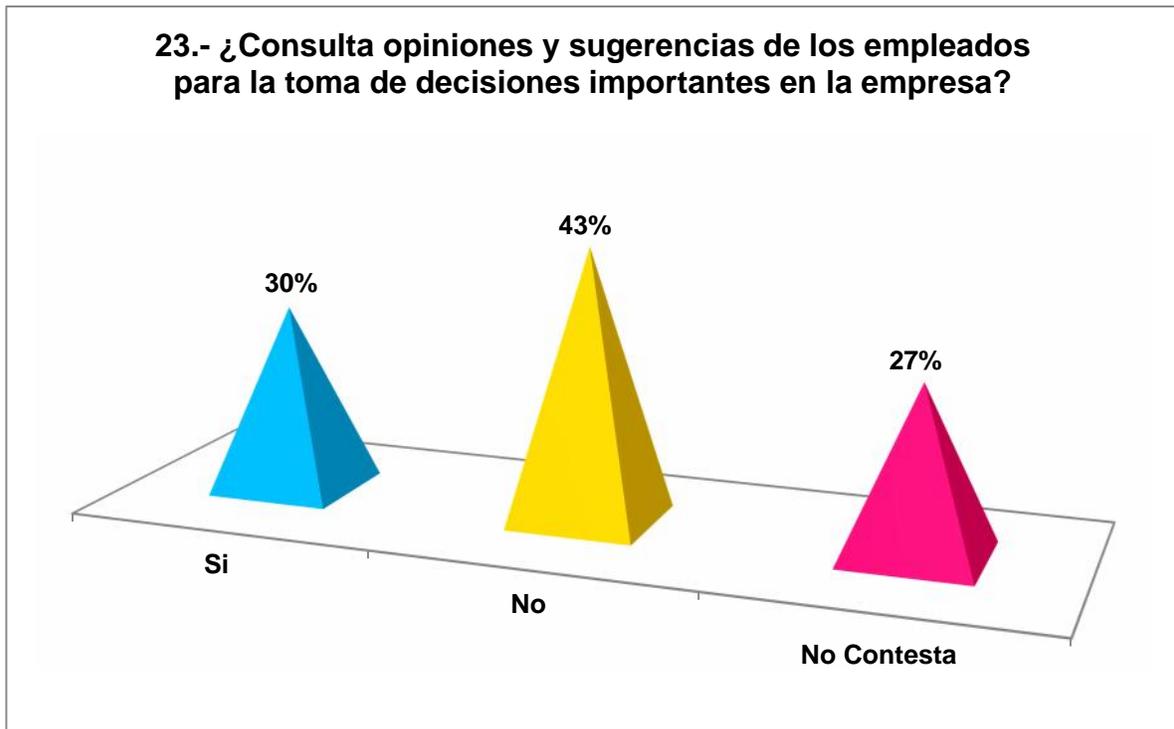
**Gráfica 22**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

Si se interpreta que el trato justo es asignarle a cada quien lo que merece, teniendo en cuenta el respeto, la dignidad y la equidad. La asignación de tareas justas y equilibradas es una actividad de cada jefe de área eal ejecutarse deacuerdo a las habilidades y destresas del trabajador, es por este motio que en la presente gráfica se muestra, que el 87% de los microempresarios afirman tener una buena distribución de las actividades de trabajo hacia sus empleados, mientras que el 13% restante prefiere no contestar esta interrogante.

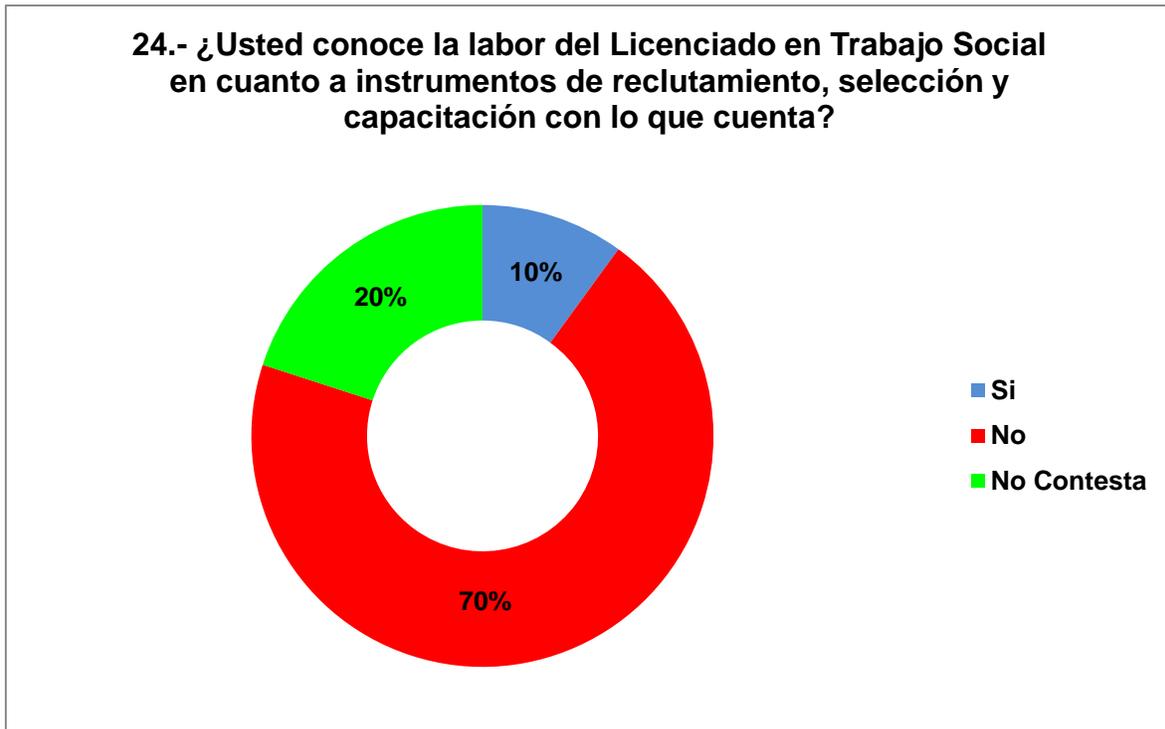
**Gráfica 23**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

Participación en las decisiones de la empresa es importante ya que se manifiestan las necesidades e inquietudes de los trabajadores, así mismo el microempresario puede conocer más a sus subordinados, así mismo en la presente gráfica se muestra que 30% de los microempresarios encuestados manifiestan consultar opiniones y sugerencias a sus colaboradores en la toma de decisiones para el buen funcionamiento de la organización, mientras que el 43% no toma los toma en cuenta dejando claro que la toma de decisiones es de uso exclusivo de los altos mandos, y un 27% de los encuestado no contestan esta interrogante, dejando claro que la participación de los trabajadores en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomentando la motivación, autoestima y las relaciones interpersonales.

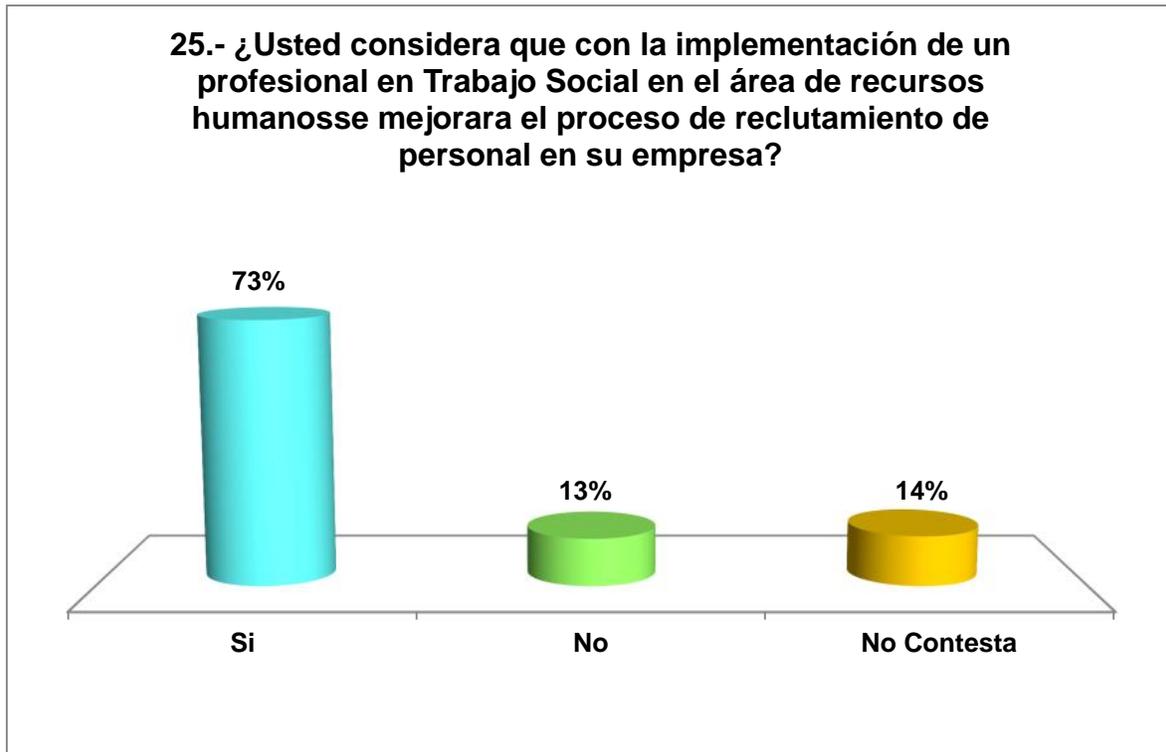
**Gráfica 24**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

En la presente gráfica el 70% de los microempresarios no conocen de las diferentes técnicas de reclutamiento, selección y capacitación con las que cuenta un profesional en Trabajo Social, mientras que un 10% tienen el mínimo de conocimiento de las herramientas para llevar a cabo un completo análisis basado en los recursos humanos, dejando un 20% de los microempresarios encuestados deciden no contestar.

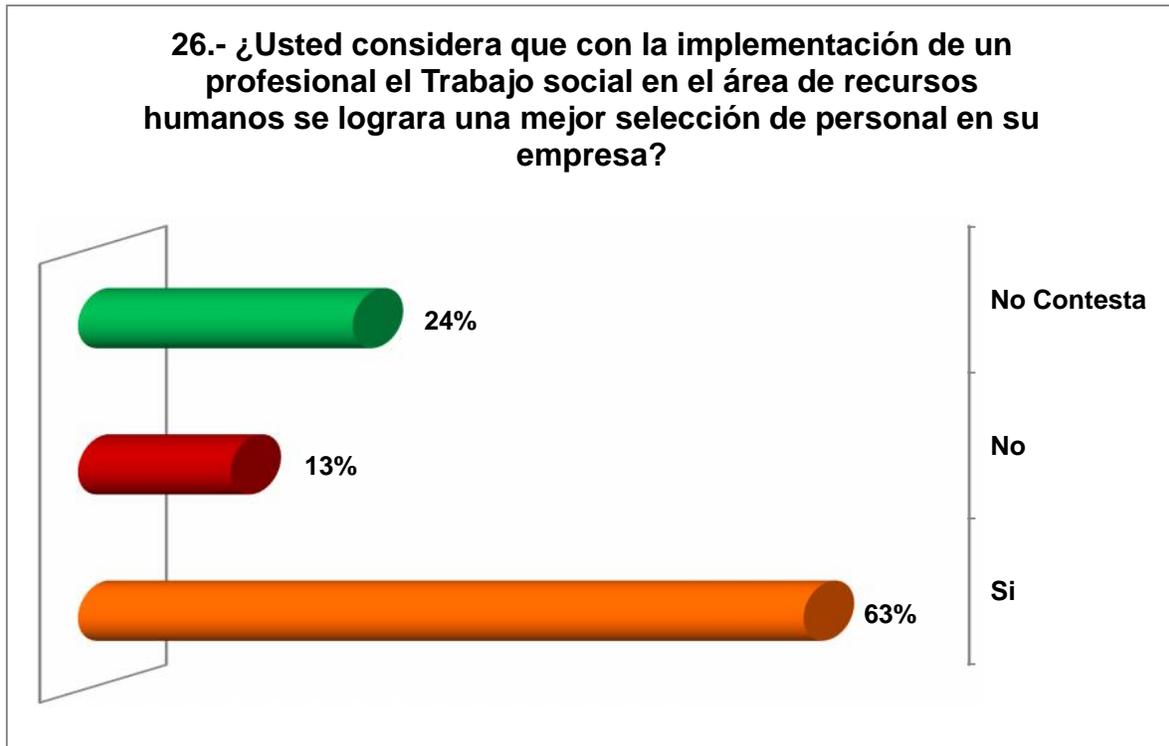
**Gráfica 25**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

En la presente gráfica observamos que el 73% de los encuestados manifiestan que es importante la implementación de un profesional en Trabajo Social para eficientar el proceso de reclutamiento del personal, para atraer candidatos calificados y capaces de ocupar un cargo ofertado dentro de una la empresa. Mientras que el 13% afirma que no es necesaria la implementación de esta profesional dejando con un 14% la interrogante sin contestar.

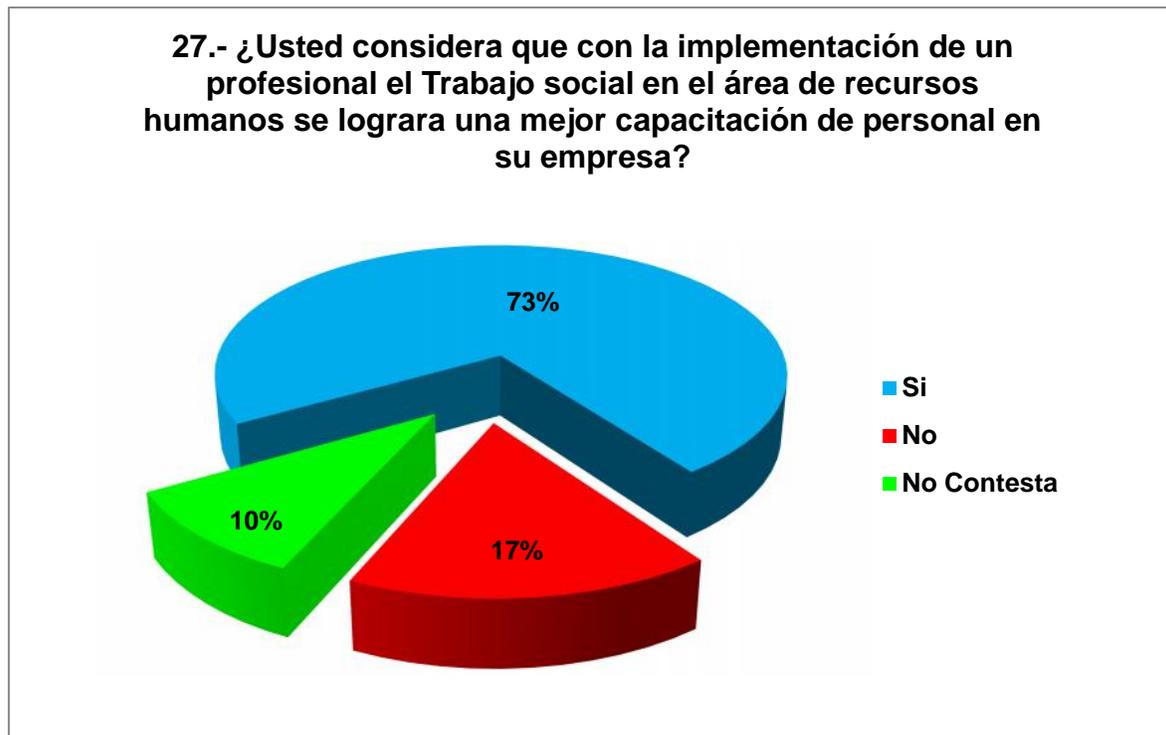
**Gráfica 26**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

La selección es un proceso de clasificación de candidatos ya previamente reclutados con las cualidades específicas acordes a la vacante ofertada siendo una actividad que el profesional en Trabajo Social realiza y que en 63% de los microempresarios afirman que es indispensable la implementación e intervención de un Trabajador Social dentro de la organización para ejercer dicha actividad, mientras que el 13% manifiesta que no es necesario, ya que hay otros profesionales realizando esta actividad, por último el 14% de los encuestados deciden no contestar la interrogante.

**Gráfica 27**

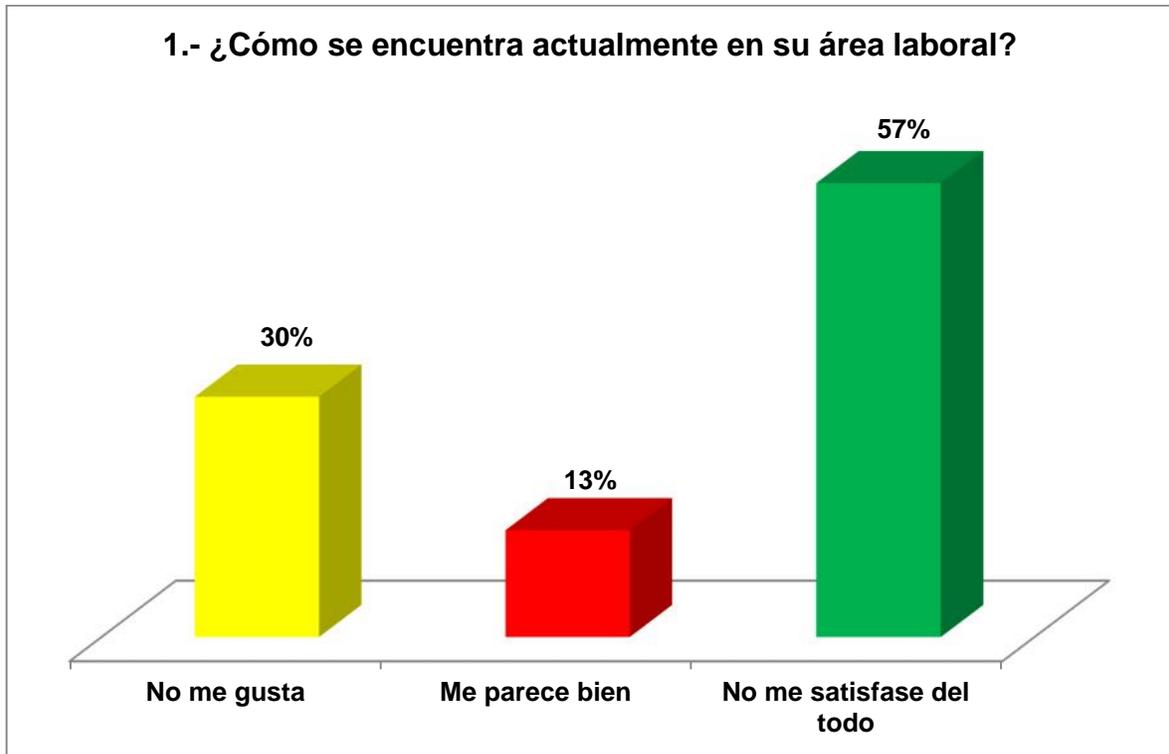


**Fuente:** Cuestionario aplicado a Microempresarios de Cd Sahagún Hgo. 2014

La capacitación es un esfuerzo de las empresas, para impulsar el aprendizaje de sus colaboradores y elevar sus habilidades y destrezas. En la presente gráfica se observa que el 73% de los microempresarios encuestados manifiestan que es importante la implementación de un profesional en Trabajo Social en el área de recursos humanos ya que se ha observado que el grado de capacitación que sus colaboradores poseen, es crítico en el desempeño de sus actividades. Sin embargo el 17% menciona que no es necesaria la implementación del profesional ya que la capacitación es una actividad de segundo plano, mientras que el 10% restante no contesta esta interrogante. La capacitación es un esfuerzo de las empresas, para impulsar el aprendizaje de sus miembros y elevar sus habilidades y destrezas.

## Resultado del cuestionario aplicado a Trabajadores de las Microempresas de Cd. Sahagún en el Municipio de Tepeapulco Hidalgo 2014

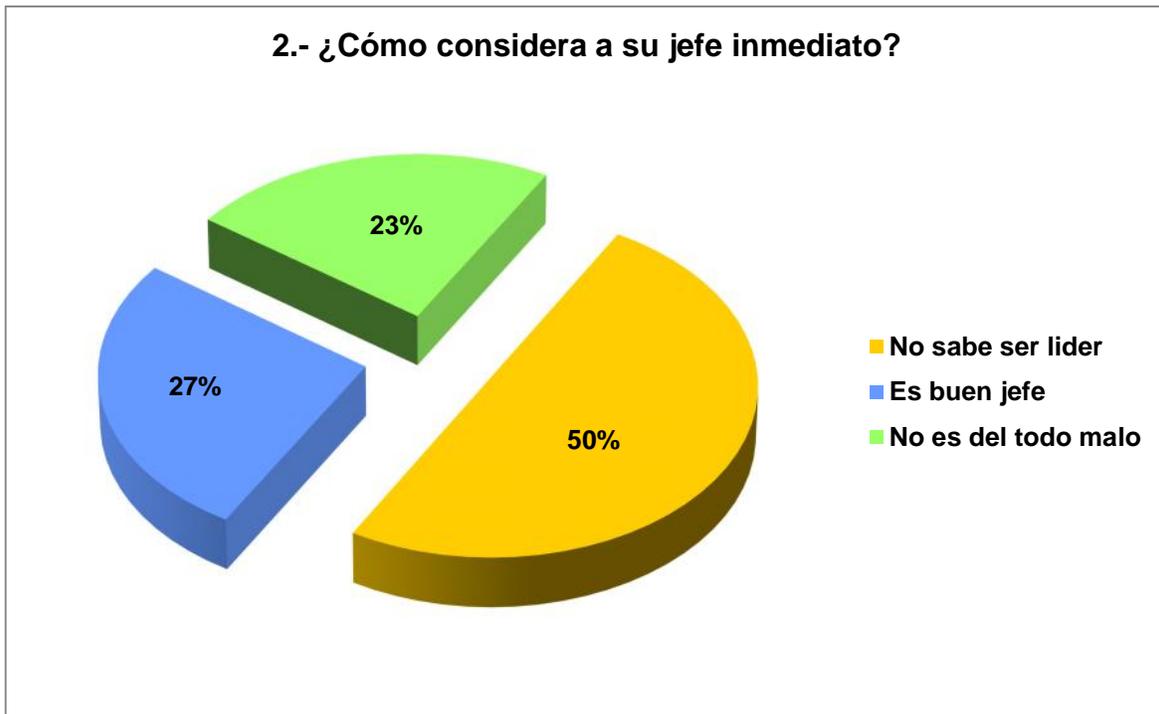
Gráfica 1



Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de Cd Sahagún Hgo. 2014

En la presente gráfica se observa el grado de insatisfacción laboral en la que se encuentran los trabajadores de las microempresas de Cd. Sahagun Hidalgo, el 30% de los encuestados manifiestan no gustarles el área en la cual desempeñan sus actividades, mientras tanto, el 13% les parece bien, sin llegar a desagrado, finalmente 57% afirma no satisfacerles del todo el estar laborando en su área, dejando entre ver un porcentaje muy significativo en cuanto a las condiciones de agrado en la ejecución de las actividades de los trabajadores.

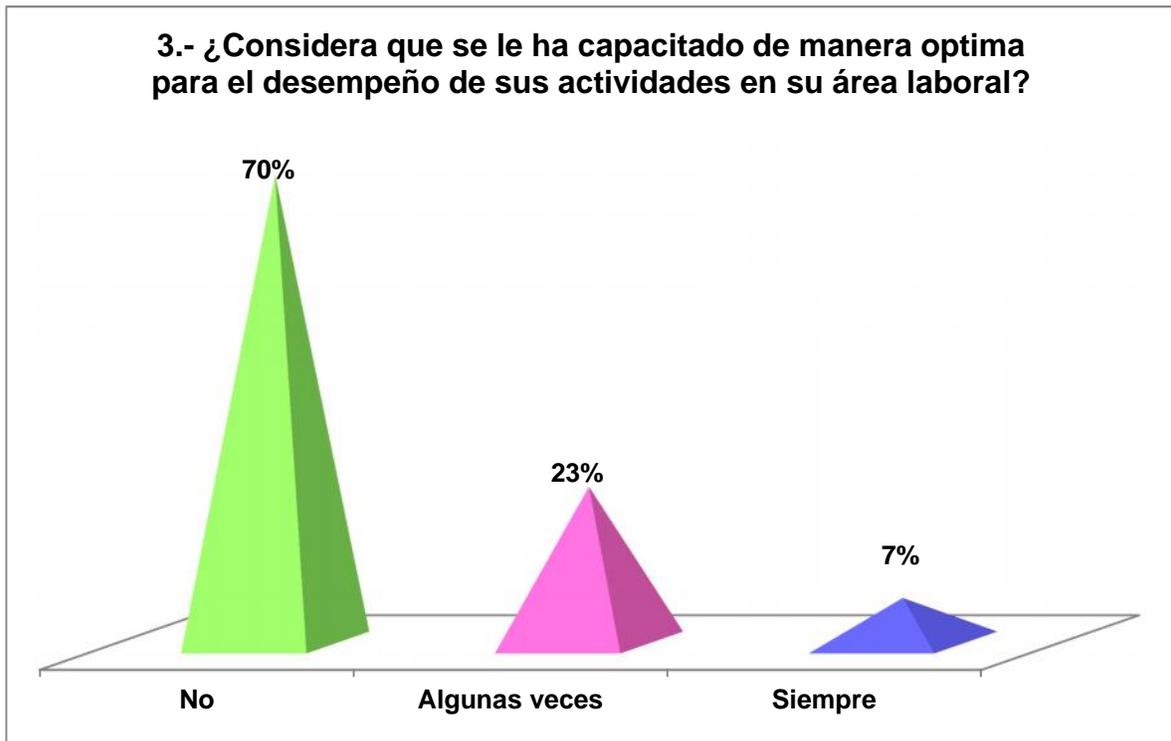
**Gráfica 2**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a trabajadores de Cd Sahagún Hgo. 2014

La percepción de los trabajadores hacia el jefe directo en cuanto a aptitudes y actitudes es una característica apremiante para saber en que esta fallando el jefe, es así como 50% de los trabajadores manifiestan que en su área de trabajo se carece de liderazgo por parte de su jefe, mientras que 27% afirma que solo es un buen jefe, en último lugar el 23% de los encuestados afirman que jefe inmediato no es del todo malo, dejando entre ver que el desempeño de los líderes de las diferentes no es el apropiado para llevar el frente de una empresa.

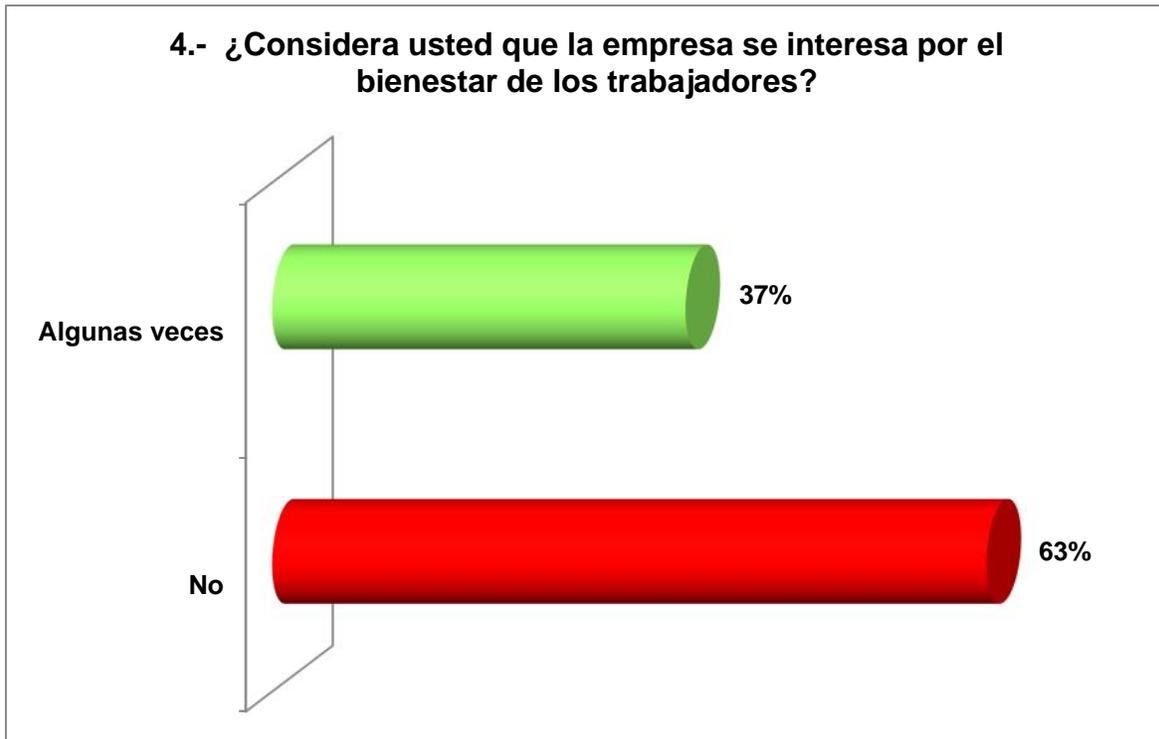
**Gráfica 3**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a trabajadores de Cd Sahagún Hgo. 2014

En la presente gráfica se ve reflejada la opinion de el trabajador en cuanto a la capacitacion que se le es proporcionada por parte de la empresa, en la cual, observamos que el 70% de los trabajadores no reciben ninguna capacitación para el desempeño y/o mejora de sus actividades laborales, mientras que, el 27% no son capacitados de manera optima, finalmente el 7% de los encuestados afirman obtener capacitacion continua que les permite perfeccionar sus actividades dentro de su área laboral.

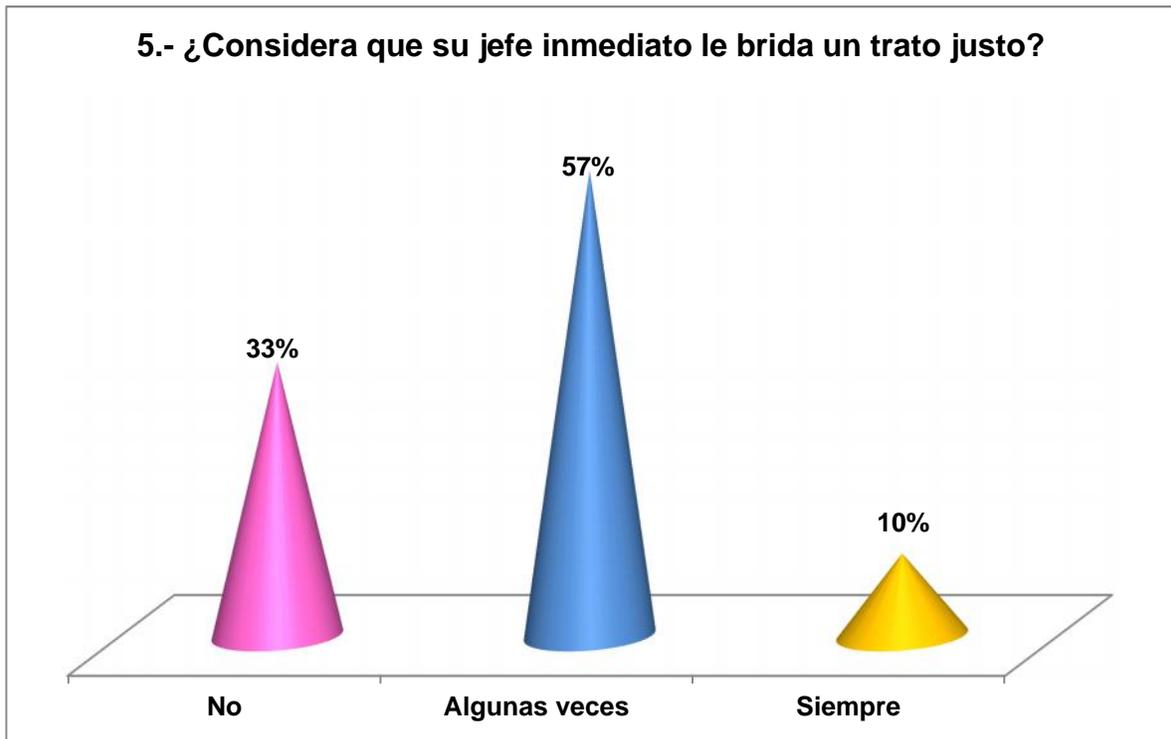
**Gráfica 4**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a trabajadores de Cd Sahagún Hgo. 2014

Un trabajador saludable es mucho mas productivo, al mejorar su bienestar y calidad de vida, su estado psicológico y físico, y su satisfacción y motivación. En esta gráfica se muestra que el grado de interés de las empresas hacia los trabajadores, observando que el 63% de los trabajadores afirman que la empresa muestra un desinterés en ellos, mientras que el 37% de los encuestados mencionan que el interés hacia ellos es solo en algunas ocasiones dejándolos a la vista solo como operarios industriales y no como recurso humano.

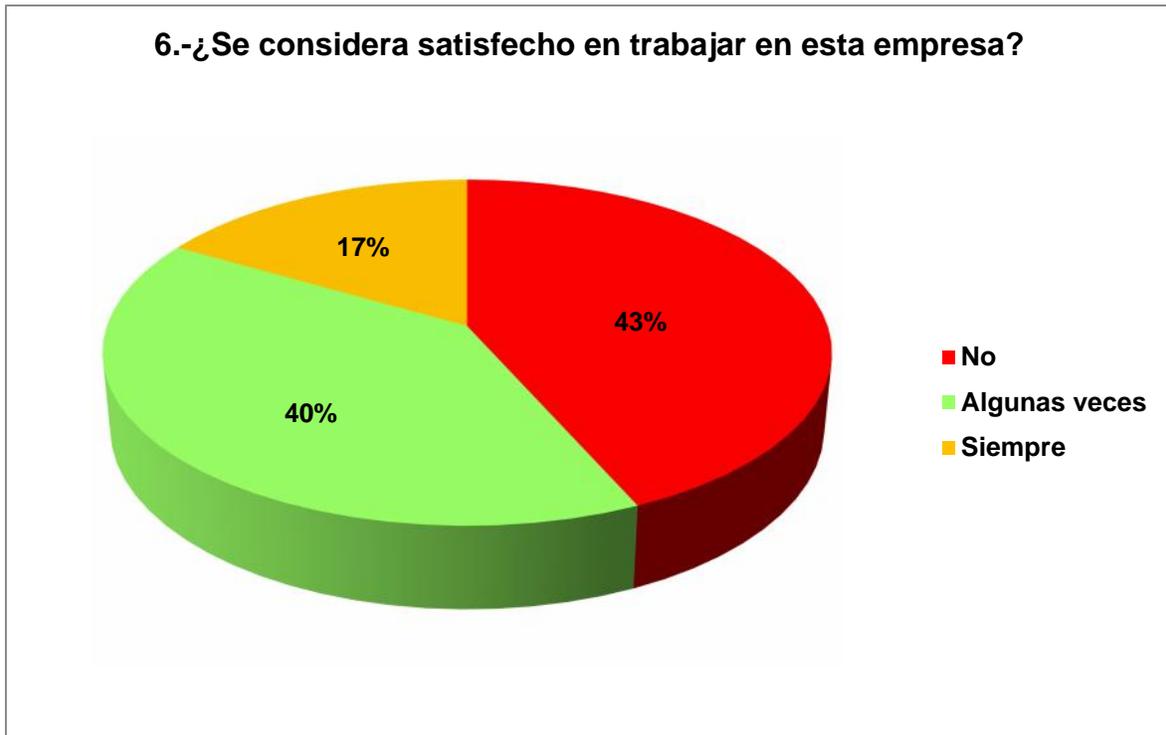
**Gráfica 5**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a trabajadores de Cd Sahagún Hgo. 2014

Es esta gráfica se muestra que el trato justo de los trabajadores en sus áreas laborales por parte de los jefes inmediatos, teniendo un 33% afirmando un trato no apropiado, mientras que el 57% de los encuestados manifiestan que solo es algunas ocasiones dejándolos con una satisfacción mínima al momento de la ejecución de sus actividades, finalmente el 10% afirma obtener un trato justo en cuanto a la distribución y asignación de actividades.

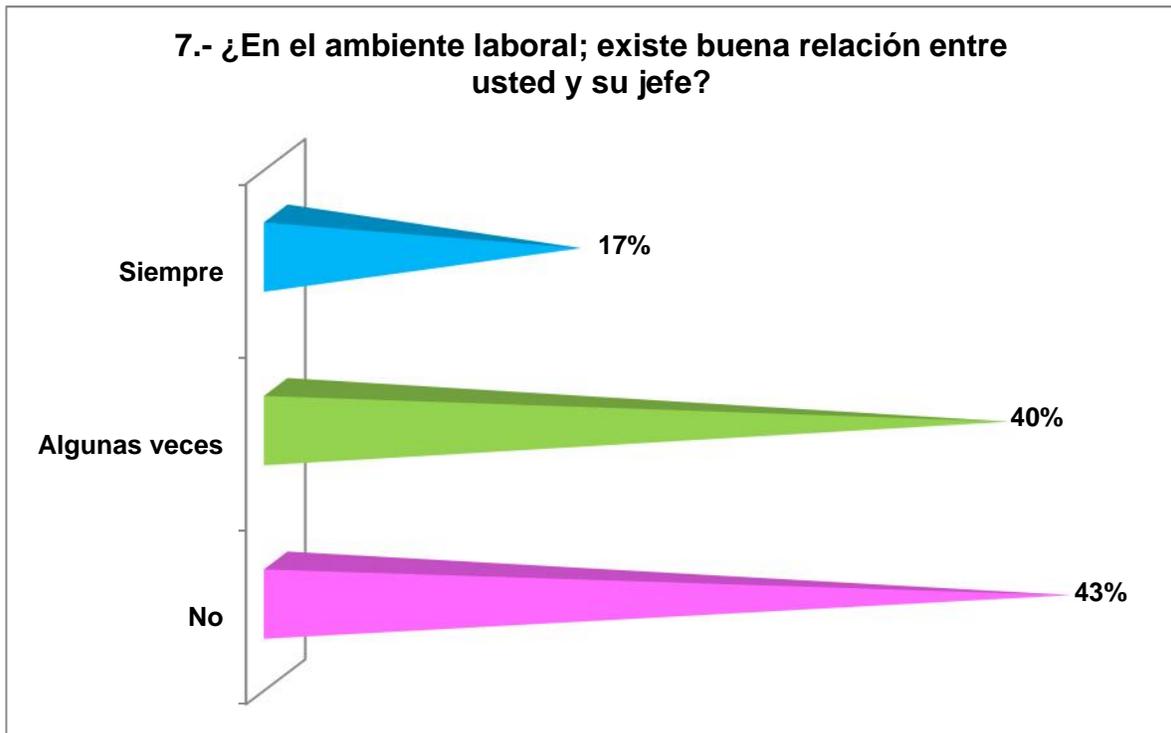
**Gráfica 6**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a trabajadores de Cd Sahagún Hgo. 2014

La satisfacción del recurso humano en el trabajo se refiere a las actitudes de los trabajadores hacia sus puestos de trabajo, es así que en la presente gráfica se observa que el 43% de los encuestados afirman tener una insatisfacción laboral, mientras tanto, el 40% manifiesta que la plenitud laboral solo es en algunas veces, finalmente el 17% afirman poseer un gusto en la ejecución de sus actividades dentro de la empresa, es importante mencionar que es de valioso interés para las empresas, que los trabajadores se sientan satisfechos en su trabajo, ya que los empleados satisfechos son más productivos y eficaces.

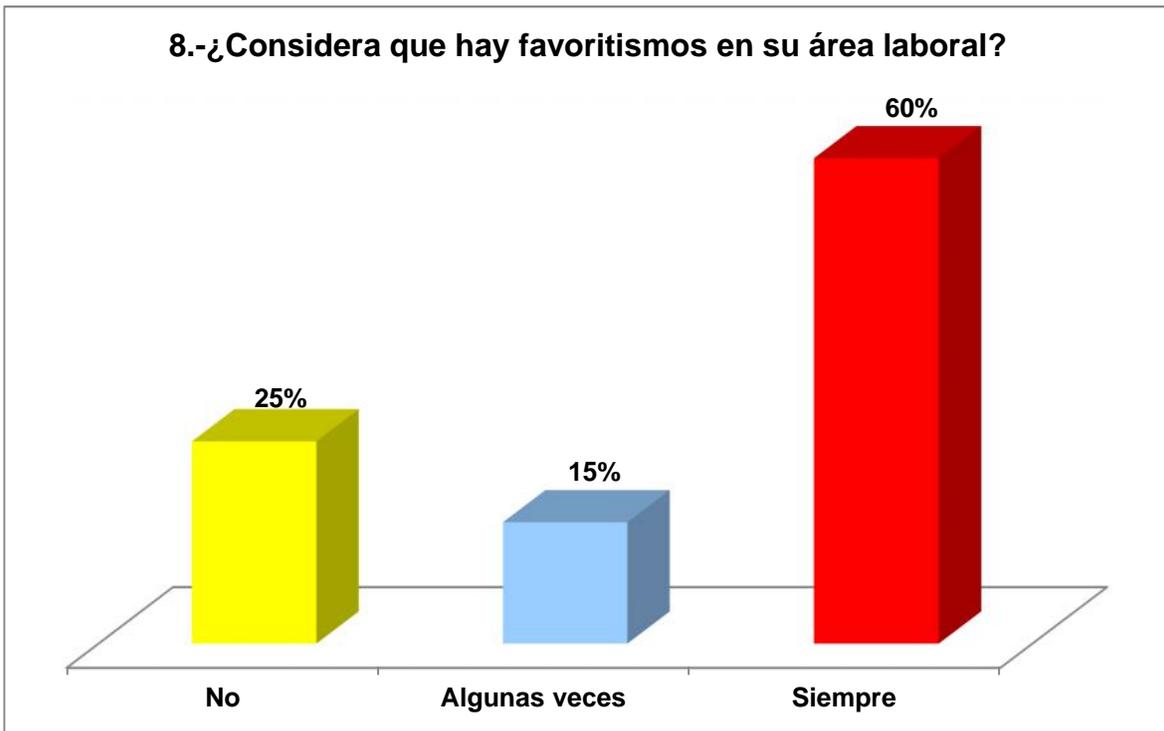
**Gráfica 7**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a trabajadores de Cd Sahagún Hgo. 2014

Las relaciones interpersonales con los miembros superiores son, en diversas ocasiones, complicadas. El procurar una buena relación con el jefe, no sólo es adecuado para el desempeño de las actividades, aunque se comparta una relación estupenda, se debe tener en cuenta que se trata de una consolidación laboral, por lo que no se debe olvidar el trabajador que es un subalterno, es así, como en la gráfica se observa que el 43% de los trabajadores afirman no tener buena relación laboral con su jefe inmediato, seguido de 40% mencionan que solo en ocasiones, esto depende del estado de ánimo de ambos, mientras que el 17% manifiesta tener una excelente relación laboral permitiéndoles una comunicación óptima en el desempeño de sus funciones.

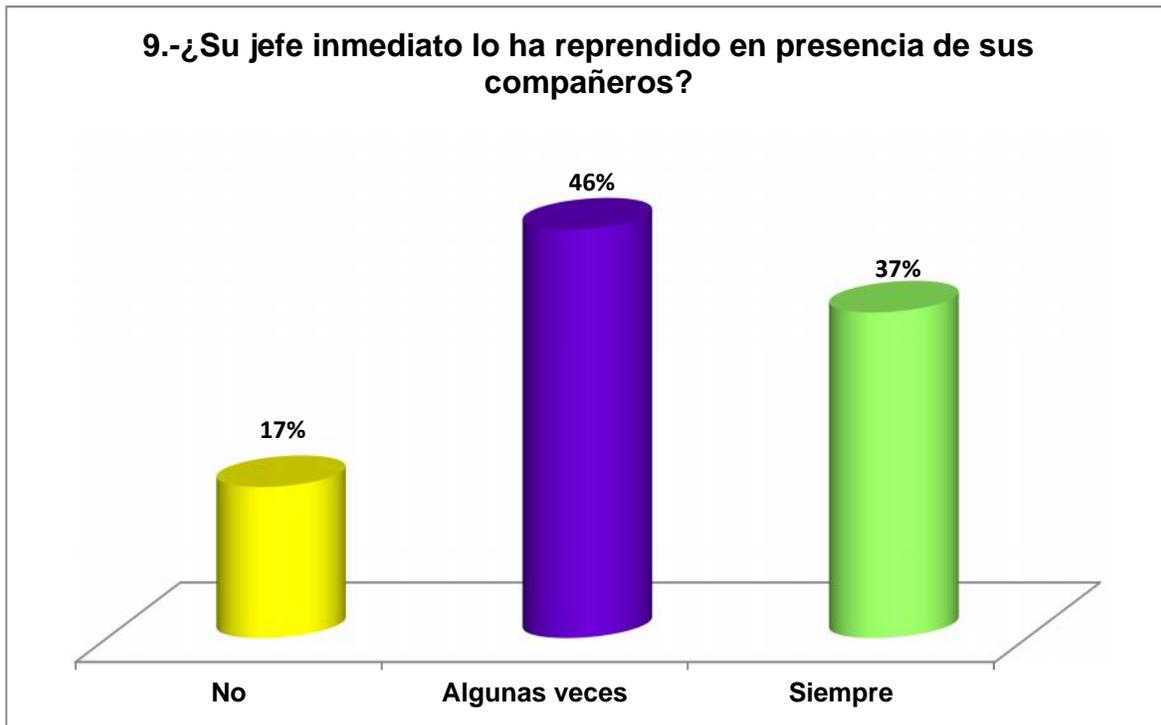
**Gráfica 8**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a trabajadores de Cd Sahagún Hgo. 2014

El favoritismo en las empresas es un factor que afecta a los trabajadores involucrados, ya que los convierte en colaboradores con menor grado de disponibilidad en la participación activa en la ejecución de sus actividades laborales dentro de la empresa. El favoritismo aparece cuando se da un trato preferencial a uno o más empleados, es por este motivo que en la siguiente gráfica se muestra que el 60% de los encuestados afirma que esta práctica es muy común dentro de sus áreas laborales en consecuencia a las relaciones interpersonales, seguido de un 15% de los trabajadores manifiestan que solo en algunas ocasiones finalmente el 25% de los encuestados afirman no tener favoritismo dentro de su ambiente laboral.

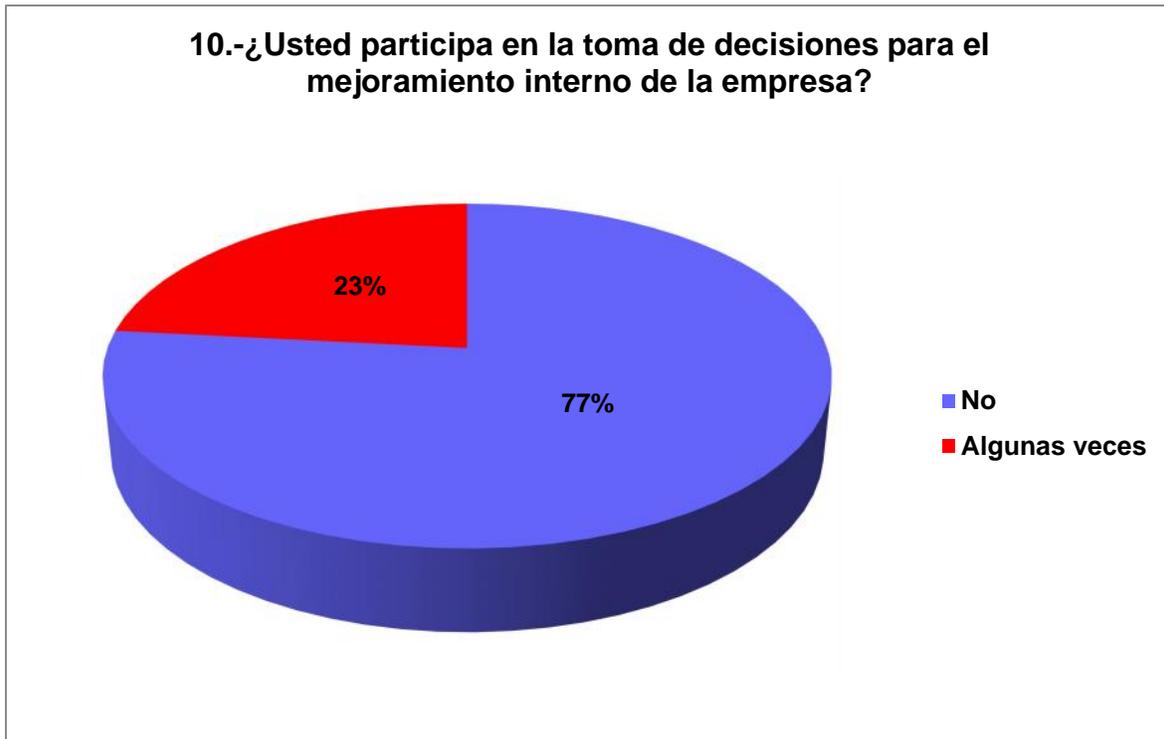
**Gráfica 9**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a trabajadores de Cd Sahagún Hgo. 2014

El manifestar al trabajador muestras de enfado o disgusto, con palabras y gestos, sobre alguna acción o conducta incorrecta, es una práctica correctiva de todo jefe para el mejoramiento de las mismas, pero esto se convierte en una práctica incorrecta cuando se ejecuta en presencia de otros trabajadores. En la presente gráfica se muestra que el 17% de los trabajadores no han sido reprendidos por parte de su jefe inmediato frente a sus compañeros de trabajo por conductas o acciones inapropiadas, seguido de un 46% que han sido reprendidos solo en algunas ocasiones, al mismo tiempo que, el 37% de los encuestados manifiestan tener incorfomidad con esta practica, ya que son ridiculizados, generando un sentimiento de burla por parte de sus compañeros colaboradores.

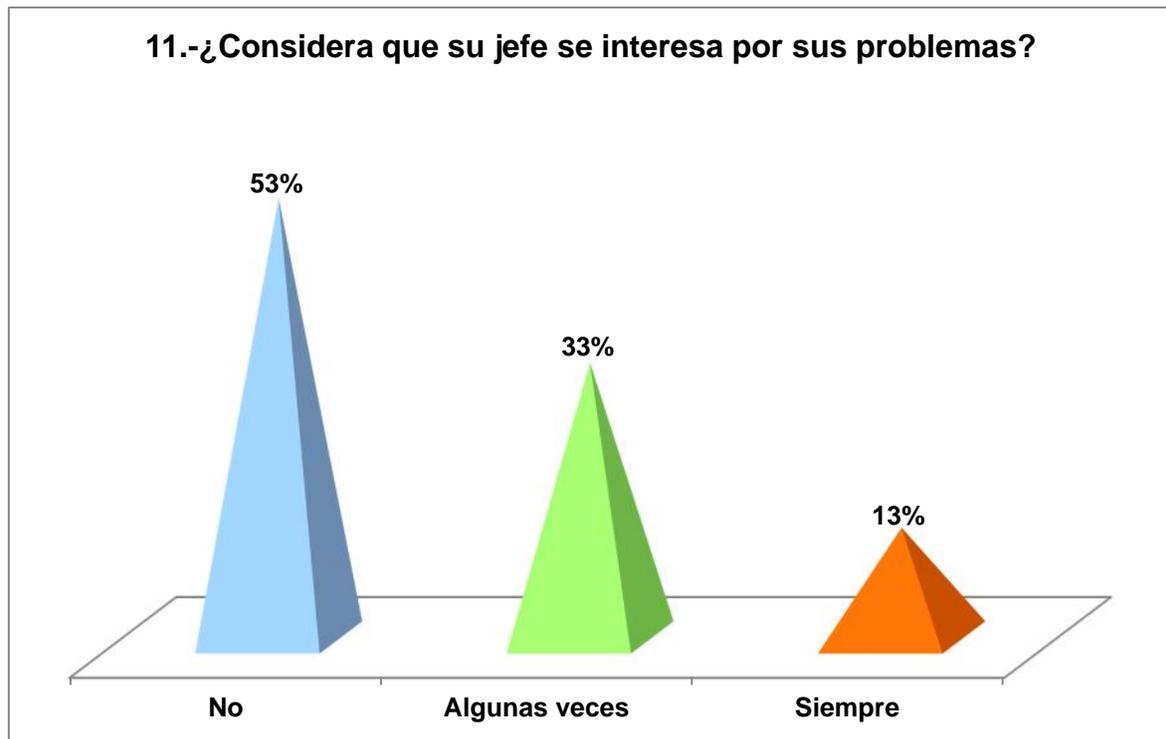
**Gráfica 10**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a trabajadores de Cd Sahagún Hgo. 2014

La toma de desiciones consiste en la consulta de opiniones y sugerencias a los trabajadores por parte de los microempresarios, esta es una practica que se ajusta para el optimo funcionamiento de toda organización, es asi como en la presente gráfica se muestra que el 77% de los trabajadores encuestados afirman no participar en la toma de desiciones para el mejoramiento de la empresa, mientras que el 23% restante firma no se tomado en cuenta, deteriorando la motivacion en cuanto a la participacion activa en esta tema.

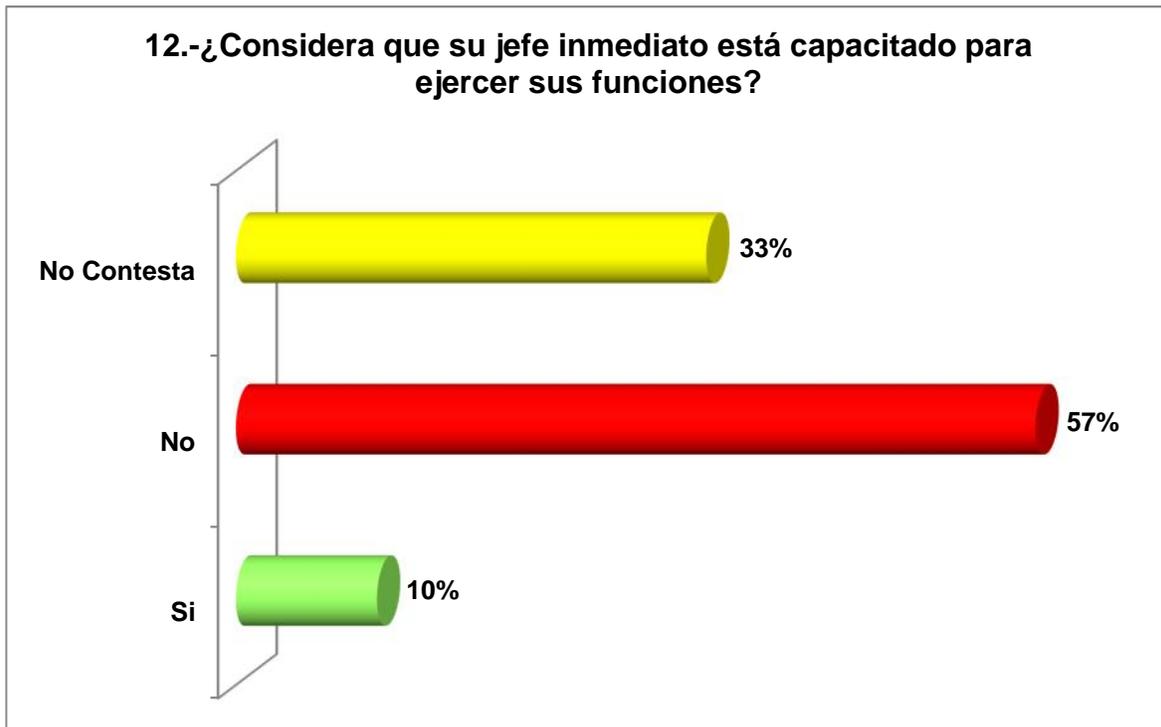
**Grafica 11**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a trabajadores de Cd Sahagún Hgo. 2014

Dentro de las áreas de trabajo, los colaboradores se enfrentan con problemas de frustración, disgusto o inadaptación laboral, así mismo, es importante que los empresarios dirijan la atención ante este tipo de conflictos del trabajador, ya que si se trata con relativa justicia y se le resuelven razonablemente permitirá establecer un ambiente de armonía en el área laboral y mejorar la contribución productiva, de tal manera, en la presente gráfica se muestra que el 53% de los trabajadores afirman que su jefe no se interesa por este tipo de problemas, generándole un obstáculo en su desarrollo integral, así como, en el desempeño de sus actividades, seguido de un 33% los cuales manifiestan que estos problemas son tomados en cuenta y en algunas ocasiones resueltos en su totalidad, finalmente el 13% de los encuestados mencionan que de manera constante se preocupa por sus problemas generando entusiasmo en la colaboración de las actividades productivas.

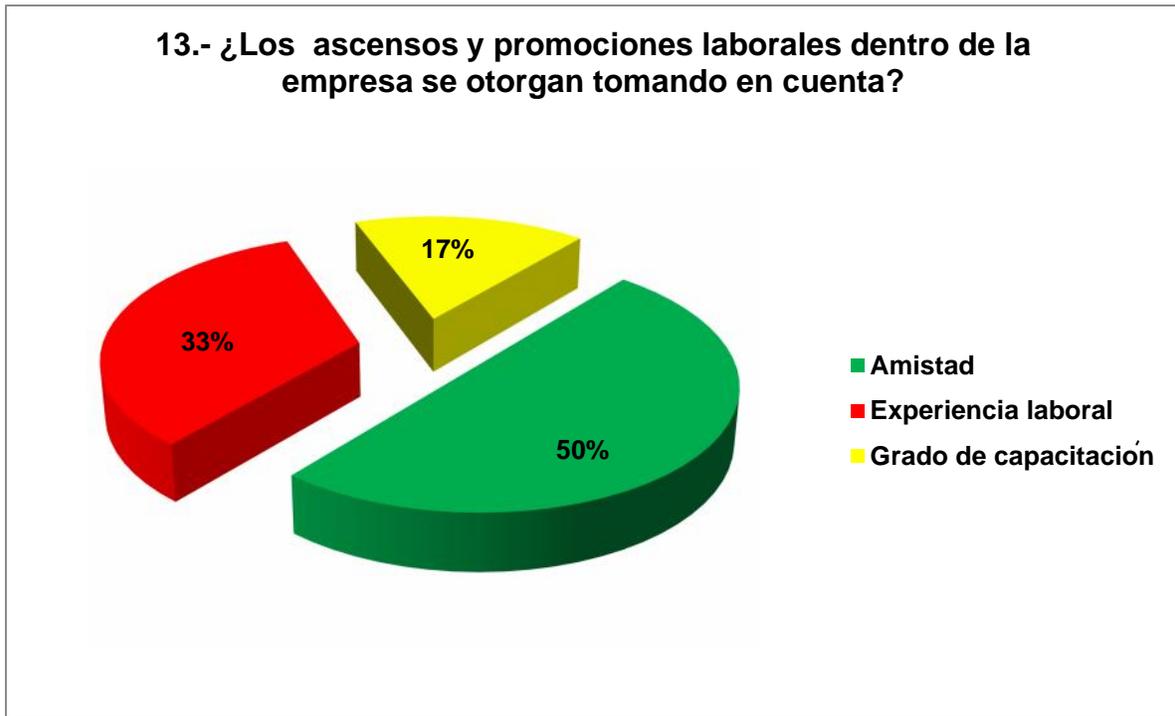
**Gráfica 12**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a trabajadores de Cd Sahagún Hgo. 2014

En la actualidad, los trabajadores evalúan al líder con base a su contribución, o falta de ella, y a su capacidad para realizar su trabajo con éxito. En algunas organizaciones, los jefes no están capacitados, siendo este un aspecto fundamental para pasar de ser jefe a ser líder, es estar bien capacitado en el área a su cargo, es por eso que en la presente gráfica se muestra percepción de los trabajadores hacia sus jefes, en donde el 57% afirma que su jefe no está capacitado para ejercer sus funciones, careciendo de conocimientos y práctica, mientras que el 10% manifiesta tener un jefe calificado y capacitado para puesto, finalmente el 33% de los encuestados deciden no contestar esta interrogante.

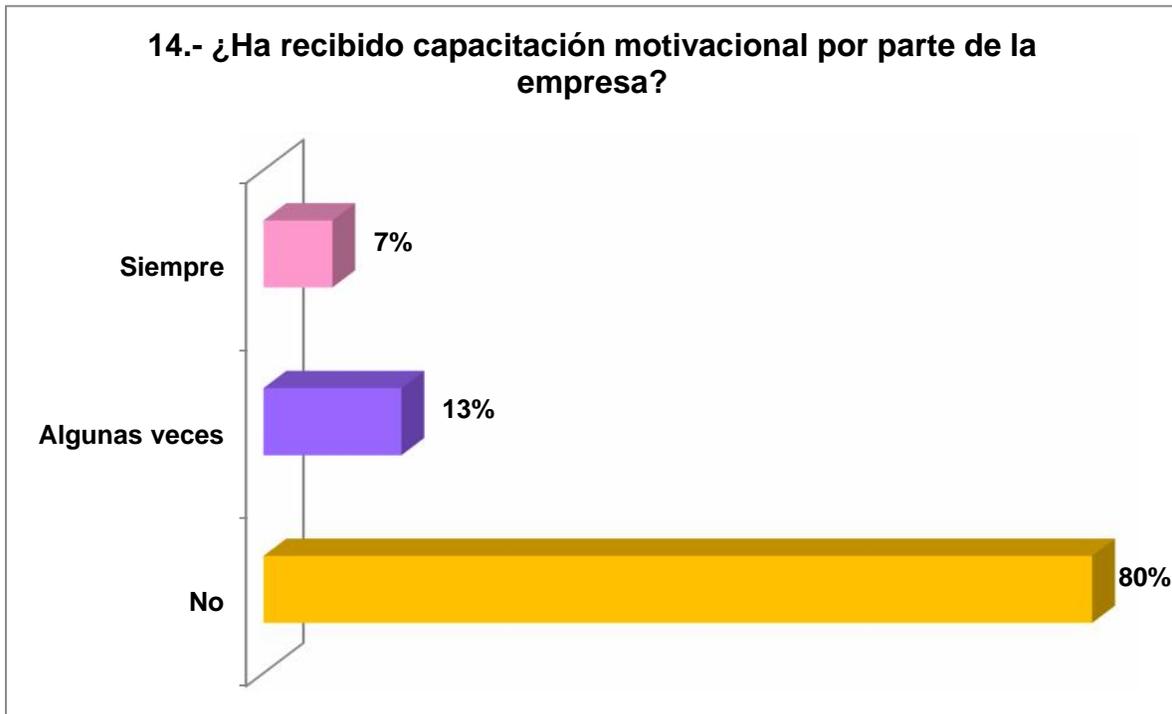
**Gráfica 13**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a trabajadores de Cd Sahagún Hgo. 2014

El ascenso y la promoción a un puesto superior es una actividad que motiva en gran medida al trabajador de cualquier organización empresa ya que implica la ejecución de nuevas actividades, mayores responsabilidades y compromisos en la realización de funciones de un nivel superior. Así mismo, son otorgados de diversas maneras, es así como en la presente gráfica se observa que el 50% es otorgado por las buenas relaciones de amistad entre el trabajador y el jefe, seguido de un 33% que se concede mediante la experiencia laboral del trabajador y finalmente el 17% restante se le asigna en cuanto a su nivel de capacitación obtenida.

**Grafica 14**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a trabajadores de Cd Sahagún Hgo. 2014

La capacitación motivacional en puesto de trabajo es una manera de actualización de la información y formación del trabajador, el motivarlos es una de las principales prioridades de toda organización. Sin motivación, los trabajadores no pueden obtener la información de manera precisa y, por lo tanto, tampoco pueden aplicarla. Las actividades motivacionales ayudan a revelar en los trabajadores la importancia de la capacitación y cómo aprovecharla en sus áreas laborales, es así como en la gráfica se observa que el 80% de los trabajadores no reciben este tipo de capacitación, seguido de un 13% que menciona que en algunas veces son motivados con este tipo de capacitación, y finalmente el 7% de los encuestados manifiestan que la capacitación motivacional es una prestación que les otorga continuamente la empresa.

## **Conclusiones**

El propósito de este apartado tiene como fin, mostrar de forma general los aspectos más relevantes de esta investigación, misma que parte del interés por conocer datos significativos acerca de la problemática de baja productividad de la fuerza de trabajo en las microempresas, de Cd. Sahagún en el Municipio de Tepeapulco Hidalgo, al igual que las necesidades del patrón, empresario o microempresario con relación al reclutamiento, la selección y la capacitación de los empleados de su microempresa. Así como también explicar la eficacia de la intervención del Profesional en Trabajo Social.

Ahora bien, el hablar de la baja productividad de la fuerza de trabajo es hablar de una problemática aunada con las notables deficiencias de los encargados de las áreas de recursos humanos en cuanto a las prácticas del reclutamiento, la selección y la capacitación del personal, mismas que evidencian un desfase en la organización y aprovechamiento del recurso humano; dicha problemática no solo se presenta en las microempresas del corredor industrial de Cd. Sahagún Hgo, sino también en cualquier otras empresas del país, por lo que es de vital importancia la creación e implementación del departamento de Trabajo Social, el mismo que será un valioso elemento para mejorar la producción de las organizaciones.

Por otra parte las estadísticas demuestran que en los últimos años ha incrementado la baja producción en las empresas entre las que destacan principalmente las microempresas.

Por otro lado y partiendo que 30 microempresarios y 30 trabajadores de las microempresas representan la muestra de los cuales todos y sin excepción presentan deficiencias en cuanto a la reclutamiento, selección y capacitación de personal así como también presentan un deterioro en cuanto a las relaciones Obrero - Patronales.

### **Hipótesis Alternativa 1:**

- ❖ **A través de la creación del departamento de Trabajo Social de las microempresas en el periodo 2014 se logrará mayor certeza del reclutamiento, la selección y la capacitación en empleados y obreros para lograr una mayor productividad en las microempresas de Cd. Sahagún Hidalgo en el periodo 2014.**

La primera hipótesis ha sido comprobada mediante el análisis de los resultados, en donde se muestra una evidente insatisfacción por parte de los microempresarios encuestados, en cuanto a la administración de recurso humano, ya que el personal responsable del área de recursos humanos no ejecuta un proceso de selección de personal con cualidades específicas para la cobertura de la vacante ofertada en un 53% (Gráfica 3), así mismo, se encuentra una deficiencia en cuanto a la autenticación y corroboración de la información obtenida y proporcionada por parte del candidato en un 47% (Gráfica 6). La ejecución de reclutamiento del personal se ve reflejada en un 37% (Gráfica 4), ya que el localizar e invitar a los candidatos a solicitar vacante no es una actividad que se tenga prevista.

Finalmente se manifiesta la insuficiencia en cuanto a la ejecución de la capacitación en un 47% (Gráfica 5), mientras que la eficiencia de la misma se muestra en un declive del 57% (Gráfica 13), así mismo, los cursos de capacitación impartidos suelen no poseer el factor motivacional en un 83% (Gráfica 19), dejando claro que 97% de los microempresarios creen necesaria la capacitación optima de los empleados (Gráfica 14), con el objetivo de instaurar un mayor nivel de productividad en la organización.

El 70% de los microempresarios encuestados (Gráfica 24) no conocen el actuar del Trabajador Social en las empresas en cuantos a técnicas y herramientas que llevan a un completo análisis del recurso humano.

En cuanto a los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario a trabajadores, se obtuvo que el 70% no ha sido capacitado correctamente para el

desempeño y mejora de sus actividades laborales (Gráfica 3). Mientras que el 57% de los líderes poseen una falta de capacidad para la ejecución de sus actividades (Gráfica 12), finalmente la capacitación de carácter motivacional es un aspecto del cual, particularmente carece el trabajador en un 80% (Gráfica 14) dejando de lado la obtención, así como también, la ejecución de información de manera correcta.

Es así como se detecta que dichos procedimientos formalizados, de manera precisa, los que están relacionados con el recurso humano, no están siendo desarrollados de manera óptima y mucho menos por un profesional calificado.

Concluyendo, la administración del recurso humano es generalmente integrar y coordinar y capacitar a la fuerza de trabajo, con miras a objetivos definidos de manera eficaz y eficiente, convirtiéndose en una tarea encomendada a un profesional de Trabajo Social quien por su capacidad de interrelación puede coordinarse para dirigir, motivar al personal y así lograr el bienestar social de los trabajadores.

## Hipótesis Alternativa 2

- ❖ **A través de la creación del departamento de Trabajo Social se logrará mayor confiabilidad del patrón o empresario hacia el obrero para lograr una mayor productividad en las microempresas de Cd. Sahagún Hidalgo en el periodo 2014.**

En relación a la siguiente hipótesis se puede señalar que ha sido comprobada, ya que el estudio muestra que el 40% de los microempresarios encuestados no efectúan las relaciones de amistad, o lazos afectivos con sus subordinados (Gráfica 20), siendo esta una ayuda esencial, para que la ejecución de las actividades laborales sean más digeribles, ya que la interacción diaria entre trabajador y jefe suele concluir en una amistad lo que favorece el rendimiento, la motivación y la productividad del trabajador así como también, al microempresario le permitirá una mejor identificación de sus subordinados, en 67% en cuanto al desempeño de sus actividades (Gráfica 21).

El 43% de los microempresarios omiten la participación del trabajador en la toma de decisiones de la empresa, siendo este un punto importante que debería de salir a la luz, ya que el trabajador, si se tomara en cuenta, manifestaría sus necesidades e inquietudes, así como también al microempresario le permitiría conocer más de ellos y así generar un buen funcionamiento de la organización.

Mientras tanto el 57% de los trabajadores que laboran en las microempresas actualmente no les satisface del todo desempeñar funciones dentro de su área laboral (Gráfica 1), esta insatisfacción es detonada de acuerdo a diferentes factores. El 50% de trabajadores manifiestan tener a un jefe que no sabe ser líder (Gráfica 2), dejando muy marcada la percepción del subordinado hacia el jefe mostrando un desfase en cuanto a desempeño del liderazgo.

Mientras que, el 63% de los trabajadores percibe que la empresa no se interesa en su bienestar (Gráfica 4), seguido de un 53% manifiesta una negativa por parte del jefe en cuanto a los problemas tanto de frustración, disgusto o inadaptación laboral (Gráfica 11), el saber o interesarse de los problemas que afectan el rendimiento

laboral del trabajador , es una actividad que se debe investigar y tratar, para ir mejorando la calidad de vida , estado psicológico, físico, así como también su satisfacción y motivación, ya que si se tiene un trabajador saludable dentro de la Empresa suele convertirse en un agente productivo.

El trato justo del trabajador por parte del microempresario también es medido, tomando en cuenta que el 33% de los trabajadores manifiestan tener un trato injusto en sus áreas laborales mientras que el 57% afirman que este tipo de trato es solo en algunas ocasiones (Gráfica 5),teniendo una vinculación con la manifestación de muestras de enfado o disgusto, el cual encontramos, en un 37% de los trabajadores que manifiestan haber sido reprendidos por la ejecución de alguna acción o actitud incorrecta en presencia de sus compañeros de trabajo (Gráfica 9), dejando a la vista el deterioro o incluso ni siquiera la utilización de la relaciones afectivas, ya que los ambientes laborales son el espacio de interacción de relaciones interpersonales, en la que el 43% de los trabajadores no tienen buena relación laboral con su jefe y el 40% solo en ocasiones (Gráfica 7) dejando clara una insatisfacción de 43% al trabajar en la organización (Gráfica 6).

En algunas ocasiones las relaciones afectivas suelen tener un auge dentro de la empresa con prácticas positivas, como lo es el caso del favoritismo, una práctica tan común, en donde el 60% de los trabajadores encuestados afirmaron que se hace uso de esta práctica (Gráfica 8), caracterizada especialmente por la amistad, la cual, es un portal de ascensos y promociones laborales dentro de la organización, en donde el 50% de los mismos suelen ser otorgados por la excelente ejecución de las relaciones afectivas, dejando claro el nulo interés de la experiencia laboral y el grado de capacitación por parte de los trabajadores (Gráfica 13).

Finalmente la inserción del profesional en Trabajo Social será de gran utilidad ya que este, fungirá como mediador en el deterioro de las relaciones afectivas tomando en cuenta los derechos y obligaciones, tanto del trabajador tanto como del microempresario, de tal forma generando un espacio de interacción resolviendo conflictos y mejorando las relaciones interpersonales.

## **Hipótesis de Trabajo**

- ❖ **A través de la creación del departamento de Trabajo Social se contribuirá a disminuir la baja productividad en las microempresas de Cd. Sahagún Hidalgo en el periodo 2014.**

En relación a la siguiente hipótesis podemos señalar que ha sido comprobada ya que el estudio arrojó que un porcentaje importante declara que otros profesionales ocupan el campo de acción del profesional en Trabajo Social, como lo es, el caso de los Administradores Empresariales, en un 43%, seguido de un 40% por parte del profesional en Psicología, y un 7% para los profesionales en Contabilidad, así mismo cabe mencionar que estos profesionales que no cuentan con el perfil, técnicas, instrumentos y herramientas que permitan la eficaz y eficiente ejecución de las técnicas de Reclutamiento, Selección y Capacitación del personal que tanto requieren las empresas, mientras que solo el 10% de profesionales en Trabajo Social desempeñan funciones de ámbito empresarial (Gráfica 1).

Un punto importante a considerar, es la escasa inserción del profesional en Trabajo Social en el área del recursos humanos, así como también, el lamentable desempeño de estos profesionales, el cual, 33% de los microempresarios encuestados manifestaron tener insatisfacción en cuanto a la práctica del reclutamiento, la selección y la capacitación del personal (Gráfica 2), ya que la preparación es solo a nivel Profesional Asociado en Trabajo Social, dejando claro la escasa preparación en cuanto a conocimientos teórico- metodológicos, así como la experiencia de campo que un Licenciado en Trabajo Social posee.

Mientras tanto, los microempresarios encuestados expresaron la importancia de la inserción del profesional en Trabajo Social en el manejo y administración de recurso humano, teniendo en cuenta un 73% para eficientar el proceso de reclutamiento del personal y así cautivar candidatos capaces de ocupar una vacante ofertada (Gráfica 25), de igual manera, el 63% de los encuestados afirman que la intervención del profesional en Trabajo Social será un elemento de florecimiento e incremento del proceso de selección del personal (Gráfica 26)

finalmente el 73% afirman que el impulso del aprendizaje, habilidades y destrezas de los trabajadores (Gráfica 27), son actividades de capacitación que deben ser mejorada por parte de profesional en Trabajo Social.

El Trabajo Social continúa siendo un elemento importante en la Política Social de las empresas. No hay que olvidar que la empresa es un sistema social complejo, donde todos sus elementos deben estar integrados y por lo que respecta al elemento humano, tiene que proporcionársele la mayor cota de desarrollo profesional y de bienestar social.

Éste sería el principal ámbito de actuación del Trabajador Social en la empresa moderna. Actualmente el Trabajo Social Empresarial sigue una tendencia hacia la profesionalización y tecnificación, integrándose en equipos multidisciplinares que se ocupan de las áreas de bienestar social y de formación, entre los cuales se pueden destacar Médicos, Psicólogos o técnicos en relaciones humanas.

## Recomendaciones

En el Estado de Hidalgo no se cuenta con la intervención del Trabajador Social Empresarial, el Trabajador Social generalmente lo utilizan para censar o encuestar algún producto en el área empresarial.

- ❖ El Trabajador Social Empresarial servirá de vínculo entre el trabajador y el patrón, para elevar los niveles de vida del empleado, y a su vez, mejorar los niveles calidad y cantidad de producción.
- ❖ Con la implantación de un Trabajador Social en la empresa se dejará a ver al empleado como una máquina y se le dará valor como ser humano.
- ❖ Entre más se sienta cómodo el empleado realizará mejor sus trabajo, elevando los niveles de producción, así mismo se elevaran los niveles de vida de él y su familia.
- ❖ Considerando que tanto la bibliografía como el material de Trabajo Social Empresarial es escaso, esta investigación servirá de apoyo para la elaboración de nuevas investigaciones y publicaciones futuras

## Bibliografía

- ❖ ANDER-EGG, Ezequiel, *“Diccionario de Trabajo Social”*, Editorial: Brujas, Buenos Aires Argentina 2009. Pág. 263.
- ❖ Apuntes de Trabajo Social Industrial. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades 1997-1998. Consultado 25 de Septiembre de 2013
- ❖ ARREDONDO, Miriam. *“Perfil del obrero de la industria de la construcción en el área metropolitana de la ciudad de Monterrey, Nuevo León México”* Universidad Autónoma de Nuevo León. PDF. Consultado 25 de Junio del 13
- ❖ BEDODO, Valeria. *“Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica”*, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales. Santiago de Chile 2006. Consultado 25 junio de 2013
- ❖ BOHLANDER, Sherman. *“Administración de Recursos Humanos”*, México D.F 1999, Editorial Thomson Editores, pág. 44.
- ❖ BUENO, Carmen (1976). *“La promoción oficial de empresas cooperativas en ciudad Sahagún, Hidalgo”*, Universidad Iberoamericana, México.
- ❖ CHIAVENATO, Idalberto. *“Administración de Recursos Humanos”* Editorial McGraw Hill, Bogotá Colombia 1994, Pág. 76.
- ❖ *CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN*, Artículo 16, visible en la página web de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, [www.cddhcu.gob.mx](http://www.cddhcu.gob.mx). Consultada el 14 de Junio de 2013.
- ❖ DÍAZ, Guerrero Rogelio *“Psicología del mexicano: descubrimiento de la Etnopsicología”* Editorial: Trillas Sexta Edición, México D.F 1994. Pág.412.
- ❖ ECHEVERRÍA, María Esther. *“Antropología Social en el Centro Industrial de Ciudad Sahagún”*, Universidad Iberoamericana, México D.F. 1975

- ❖ FERNÁNDEZ, José Antonio, *“El Proceso Administrativo”*, Editorial: Diana, 11ª Edición, México 1977.
- ❖ FERRERO, Javier. *“Estudio de la satisfacción laboral de los yeseros”*. Universidad Politécnica de Valencia. PDF consultado 25 de Junio del 13
- ❖ GARCÍA, Alonso. *“Organización y gestión de la empresa informativa”*. Editorial Cie de Inversiones. Madrid, 1997, Pág. 304.
- ❖ GARCÍA, Elda Regina. *“Los Recursos Humanos”*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Francisco Marroquín, 1999, Pág. 53.
- ❖ GARRIGUES y Díaz CANABATE, Joaquín. *“Curso de Derecho Mercantil”*, Editorial: Porrúa S.A 9ª Edición, México D.F, 1993. Consultada 15 junio de 2013.
- ❖ GONZÁLEZ, Armando. *“Recursos Humanos y Organización, Robo en la Empresa”*, Editorial McGraw Hill, Bogotá Colombia, 2008.
- ❖ GRENSING, Ling. *“Motivar pecado dinero: Mas fácil de los que parece”*, Editorial: Plaza y Valdés, Madrid, Barcelona, 1989, Pág. 135.
- ❖ GUERRERO, Euquerio. *“Manual de relaciones industriales”*, Editorial AJRI, México D.F, 1965. p. 241.
- ❖ GUZMAN Valdivia, Isaac. *“La Sociología de la Empresa”*, Editorial Jus, México 1963.
- ❖ HERNÁNDEZ, Sampieri. *“Metodología de la Investigación”*. Editorial: McGraw-Hill, 4ta Edición, México D.F, 2000. Pág. 156.
- ❖ HYMAN, Richard. *“Relaciones Industriales: una introducción Marxista”*, Editorial: H. Blume, Madrid España 1981, Pág. 237
- ❖ J. Richard Hackman, Greg R. Oldham, *“Work Redesign Organization Development”* Volumen 279 de Addison-Wesley series on organization development”, Universidad de Michigan Editorial: Addison-Wesley 1980.

- ❖ KEITH, Davis. *“Comportamiento Humano de trabajo: Relaciones Humanos y Comportamiento Organizacional*, Editorial, McGraw-Hill, New York 1979. Pág. 143.
- ❖ KOONTZ, Harold. *“Administración de una perspectiva global”* México 1998, Editorial: McGraw-Hill Interamericana. Pág. 11.
- ❖ KREITNER / KINICKY. *“Comportamiento de las organizaciones”*. Tercera Edición. España. Mc Graw Hill, 1997. Pág. 661.
- ❖ LACALLE, Guillermo, *“Operaciones administrativas de recursos humanos”*, Editorial: Editex, Buenos Aires Argentina, 1999, pág. 65.
- ❖ LATHAM, Gp, *“La aplicación de la fijación de metas para el deporte”* *Revista de Psicología del Deporte*, 1985, Núm. 7, Pág. 205.
- ❖ Ley Federal del Trabajo Mexicano 2014 , Consultada el 21 marzo de 2014 desde la página: <http://www.gobierno.com.mx/ley-federal-del-trabajo/2014>
- ❖ LOCKE, Jhon, *“Finalidad y sin conciencia: Una contradicción”*, Editorial Psycgological Reports, 1961, Pág. 221.
- ❖ MASLOW, Abraham. *“Motivación y Personalidad”*. Editorial Sagitario México S.A de C.V. Cuarta Edición. Pág. 257.
- ❖ MCCLELLAN, Davis. *“Estudio de la motivación Humana”*, Madrid España, 1989, Segunda Edición, Editorial, Narcea.
- ❖ MCGREGOR, Douglas, *“El lado humano de la Empresa”*, Editorial Press, Cambridge 1966.
- ❖ MORA, Alejandra, *“Las necesidades Básicas de Maslow”*, Universidad Autónoma de México ,PDF Consultado 25 de Julio del 2013
- ❖ NÚÑEZ, Laura Mariana, Documental *¿Para qué sirve un Estudio Socioeconómico?* 2005, 2014

- ❖ Periódico, Milenio Publicación consultada el 12 de Abril del 2013, <http://www.milenio.com/cdb/doc/impreso/8059547>
- ❖ PINA, Vara, Rafael de, *“Elementos de Derecho Mercantil Mexicano”*, Editorial: Porrúa S.A, México D.F, 1996.
- ❖ Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 Vicente Fox Quezada, Consultado 10 de Octubre de 2013.
- ❖ RAMÍREZ, Ramiro. *“La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso Empresa manufacturera de tubería de acero”* PDF. Recuperado 2013-06-25.
- ❖ RAMÍREZ, Santiago. *“El Mexicano, Psicología de sus Motivaciones”*. Editorial Pax-México, Cuarta Edición, México D.F. Pág. 372.
- ❖ REYES Ponce, Agustín, *“Administración de Empresas”*, Editorial: LimusaWiley, México 1966, p. 75.
- ❖ ROBBINS, Coulter. *“Administración”*. Octava Edición. México D.F. Editorial Pearson Educación, Edición 2005. Pág. 640.
- ❖ Robos Bancarios, Grupo Contra Fraudes Bancarios en México, 2010. PDF, Consultado 23 de Mayo de 2014.
- ❖ ROJAS Soriano, Raúl, *“Guía para revisar investigaciones sociales”*, Editorial Plaza y Valdez, México D.F. 2da Edición 1984.
- ❖ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. HIDALGO *“Entre selva y milpas, la niebla”*. Monografía Estatal. SEP. México 1993.
- ❖ SENTÍES Fernando, Documental sobre sistema de evaluación de honestidad AMITAI, 2007 Consultado 02 de marzo de 2013
- ❖ SUAREZ Mario, *“Pequeña y mediana empresa”*. Editorial: Hacienda. México D.F 1981 Pág. 234.

- ❖ TENA Ramírez, Felipe de Jesús, "*Derecho Mercantil Mexicano*", Editorial: Porrúa S.A, 16ª Edición, México D.F, 1996. Consultado 15 junio de 2013.
- ❖ TIFFIN, Joseph. "*Psicología Industrial*", Editorial Diana, Tercera Edición, México D.F.1971, Pág. 88.
- ❖ TRUEBA, Alberto y Trueba Jorge "*Ley Federal Del Trabajo de 1970: Reforma procesal de 1980*" Editorial Porrúa. México. 1990, Pág. 939. Consultada 15 junio de 2013.

## Referencias de tesis.

- ❖ ARROYO Olmedo, José Alfredo, “Administración por objetivos y el factor humano en la empresa” Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Instituto de Ciencias Económico Administrativas, Pachuca Hgo. 1986 Núm.: ADMON .4096.
- ❖ ESCALANTE, Larreguen Leonor, “Predeterminación del capital de trabajo y su importancia en la dirección financiera de una empresa”. Escuela Bancaria y Comercial, México D.F. 1979 Núm.: LCP .3376.
- ❖ FLORES, Ortiz Alberto, “La administración de los recursos humanos en una empresa” Escuela Bancaria y Comercial. México D.F. 1982 Núm.: LCP .3590.
- ❖ GALLARDO, Velázquez Saúl, “Consultoría como herramienta para la toma de decisiones en el departamento de recursos humano en la pequeña empresa”. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Instituto de Ciencias Económico Administrativas, Pachuca Hgo. 2004. Núm.: Admón.4243.
- ❖ HERNÁNDEZ Vázquez Efraín, “Administración de Personal y productividad de las empresas”. UNAM Escuela Nacional de Economía. México D.F. 1973 Núm.: ECO .2375
- ❖ HUERTA López, “Aspectos generales de la organización de una empresa industrial”, UNAM, Facultad de Comercio y Administración, México D.F. 1971. Núm.: ADMON .4198.

- ❖ ISLAS Samperio José,” La Empresa pública y la administración pública en el México Contemporáneo”. Universidad Autónoma Del Estado de Hidalgo, Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades. Pachuca Hgo. 1988 Núm.: LAPUB. .1748.
  
- ❖ JUÁREZ, Pérez Román “La administración de recursos humanos dentro de una empresa de participación estatal”, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Instituto de Ciencias Económico Administrativas, Pachuca Hgo. 1981, Núm.: ADMON .4048.
  
- ❖ OLVERA, Nava Yolanda “Aspectos contables sobre la utilidad potencial que representan los recursos humanos en la empresa” UNAM. México D.F. 1974. Núm.: LCP .3002
  
- ❖ VELAZQUEZ Rodríguez, Patricia “Trabajo Social Industrial y la empresa Concarril de Ciudad Sahagún Hgo.” Universidad Autónoma de Hidalgo. Escuela de Trabajo Social, Pachuca Hgo., 1991 Núm.: TS .4515
  
- ❖ ZARATE Beltrán, Alberto “Las comunicaciones como parte esencial de las relaciones humanas dentro de la empresa”. Universidad del Valle de México. México D.F. 1970 Núm.: Admo .3972.

**ANEXOS**

**Cuestionario aplicado a Empresarios en las Microempresas de Cd. Sahagún  
en el Municipio de Tepeapulco Hidalgo 2014**

Este cuestionario ha sido elaborado para conocer su opinión acerca, de las necesidades del patrón con relación al reclutamiento, la selección y la capacitación de los empleados de su microempresa, así como identificar la necesidad de la intervención del profesional en Trabajo Social. La participación es voluntaria y estrictamente confidencial, además de tener carácter anónimo.

Enseguida se le presentan una serie de preguntas, te pedimos responder a cada una ellas de la forma más sincera. Marca la alternativa que más se ajuste a tu opinión. Este instrumento fue elaborado por el Mtro. Ismael Aguillón León y el P.T.S. Eric Yokzan Cruz Olvera

**1.- ¿El área de recursos humanos de la empresa está constituido por profesionales en?**

1) Administración Empresarial 2) Psicología 3) Contabilidad 4) Trabajo Social

**2.- ¿El responsable del área de recursos humanos posee los conocimientos suficientes para desarrollar las actividades de reclutamiento, selección y capacitación del personal?**

1) Sí \_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**3.- ¿Usted está satisfecho con la selección de su personal por el profesional responsable del área de recursos humanos?**

1) Sí \_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**4.- ¿Usted está satisfecho con el proceso de reclutamiento de su personal por el profesional responsable del área de recursos humanos?**

1) Sí \_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**5.- ¿Usted está satisfecho con la capacitación de su personal por el profesional responsable del área de recursos humanos?**

1) Sí \_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**6.- ¿El responsable del área de recursos humanos corrobora y autentica la información proporcionada por el candidato para la vacante?**

1) Sí \_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**7.- ¿El responsable del área de recursos humanos indaga por qué dejó de laborar el candidato en la anterior empresa?**

1) Sí \_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**8.- ¿El responsable del área de recursos humanos utiliza como técnica la entrevista para la elección del candidato correcto para la vacante ofertada?**

1) Sí \_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**9.- ¿El responsable del área de recursos humanos formula con anticipación las preguntas para la obtención de información del entrevistado?**

1) Sí \_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**10.- ¿El responsable del área de recursos humanos realiza prueba psicológica con el objetivo de conocer el estado emocional de los empleados seleccionados?**

1) Sí \_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**11.- ¿El responsable del área de recursos humanos realiza prueba psicométrica con el objetivo de conocer las aptitudes y actitudes de los empleados seleccionados?**

1) Sí \_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**12.- ¿El responsable del área de recursos humanos brinda capacitación a los empleados al momento de ingresar a la empresa?**

1) Sí \_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**13.- ¿Cree eficiente la capacitación de los empleados impartida por el responsable del área de recursos humanos?**

1) Sí \_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**14.- ¿Cree necesaria la capacitación hacia los empleados?**

1) Sí \_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**15.- ¿En el ambiente laboral; existe buena relación entre usted y sus empleados?**

1) Sí \_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**16.- ¿Los horarios de capacitación impartidos son dentro del horario laboral del empleado?**

1) Sí \_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**17.- ¿Se planean días especiales para impartir un curso de capacitación en la empresa?**

1) Sí \_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**18.- ¿Usted cree que los conocimientos adquiridos en un curso de capacitación por los empleados les brinda seguridad para desempeñar sus actividades laborales?**

1) Sí \_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**19.- Los cursos de capacitación impartidos son de carácter motivacional?**

1) Sí \_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**20.- ¿Existen algunas relaciones de amistad entre usted y sus empleados?**

1) Sí \_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**21.- ¿Usted identifica a sus empleados en proporción al trabajo desempeñado?**

1) Sí \_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**22.- ¿La asignación de tareas es de manera justa y equilibrada para el empleado?**

1) Sí \_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**23.- ¿Consulta opiniones y sugerencias de los empleados para la toma de decisiones importantes en la empresa?**

1) Sí \_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**24.- ¿Usted conoce la labor del Licenciado en Trabajo Social en cuanto a instrumentos de reclutamiento, selección y capacitación con lo que cuenta?**

1) Sí \_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**25.- ¿Usted considera que con la implementación de un profesional el Trabajo social en el área de recursos humanos se mejorara el proceso de reclutamiento de personal en su empresa?**

1) Sí \_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**26.- ¿Usted considera que con la implementación de un profesional el Trabajo social en el área de recursos humanos se lograra una mejor selección de personal en su empresa?**

1) Sí \_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**27.- ¿Usted considera que con la implementación de un profesional el Trabajo social en el área de recursos humanos se lograra una mejor capacitación de personal en su empresa?**

1) Sí \_\_\_\_\_ 2) No \_\_\_\_\_ 3) No Contesta\_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración**

## **Cuestionario aplicado a trabajadores de las Microempresas de Cd Sahagún en el Municipio de Tepeapulco Hidalgo 2014**

Este cuestionario tiene por objetivo conocer los puntos de vista de los empleados en relación con la empresa y las relaciones interpersonales Obrero-Patronales, lo cual, será de gran utilidad para identificar y describir las necesidades que puedan existir, así mismo, identificar la necesidad de intervención del profesional en Trabajo Social. La participación es voluntaria y estrictamente confidencial, además de tener carácter anónimo.

Enseguida se le presentan una serie de preguntas, te pedimos responder a cada una ellas de la forma más sincera. Marca la alternativa que más se ajuste a tu opinión. Este instrumento fue elaborado por el Mtro. Ismael Aguillón León y el P.T.S. Eric Yokzan Cruz Olvera.

### **1.- ¿Cómo se encuentra actualmente en su área laboral?**

- a) No me gusta
- b) Me parece bien
- c) No me satisface del todo
- d) Me agrada mucho

### **2.- ¿Cómo considera a su jefe inmediato?**

- a) No sabe ser líder
- b) Es buen jefe
- c) No es del todo malo
- d) El mejor jefe que conozco

### **3.- ¿Considera que se le ha capacitado de manera óptima para el desempeño de sus actividades en su área laboral?**

- a) No
- b) Algunas veces
- c) Siempre

**4.- ¿Considera usted que la empresa se interesa por el bienestar de los trabajadores?**

- a) No
- b) Algunas veces
- c) Siempre

**5.- ¿Considera que su jefe inmediato le brinda un trato justo?**

- a) No
- b) Algunas veces
- c) Siempre

**6.- ¿Se considera satisfecho en trabajar en esta empresa?**

- a) No
- b) Algunas veces
- c) Siempre

**7.- ¿En el ambiente laboral; existe buena relación entre usted y su jefe?**

- a) No
- b) Algunas veces
- c) Siempre

**8.- ¿Considera que hay favoritismos en su área laboral?**

- a) No
- b) Algunas veces
- c) Siempre

**9.- ¿Su jefe inmediato lo ha reprendido en presencia de sus compañeros?**

- a) No
- b) Algunas veces
- c) Siempre

**10.- ¿Usted participa en la toma de decisiones para el mejoramiento interno de la empresa?**

- a) No
- b) Algunas veces
- c) Siempre

**11.- ¿Considera que su jefe se interesa por sus problemas?**

- a) No
- b) Algunas veces
- c) Siempre

**12.- ¿Considera que su jefe inmediato está capacitado para ejercer sus funciones?**

- a) Si
- b) No
- c) No Contesta

**13.- ¿Los ascensos y promociones laborales dentro de la empresa se otorgan tomando en cuenta?**

- a) Amistad
- b) Experiencia laboral
- c) Grado de capacitación

**14.- ¿Ha recibido capacitación motivacional por parte de la empresa?**

- a) No
- b) Algunas veces
- c) Siempre

**Gracias por su colaboración**