

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA SOCIAL

**LA LABOR DEL PSICÓLOGO SOCIAL EN LA EMPRESA: UNA
ALTERNATIVA PARA LA MEJORA EN EL ÁMBITO LABORAL**

PRESENTA:

GUSTAVO VIZCAINO PÉREZ

TUTOR: DAVID MIGUEL GARCÍA GÚZMAN

JOSUE TINOCO AMADOR COORDINADOR DE LA LICENCIATURA DE
PSICOLOGÍA SOCIAL

México D.F. a 25 de Octubre del 2005.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia; papá, mamá, hermanas, hermano, sobrinos que lograron darle siempre sentido a mi vida.

Gracias por enseñarme a levantarme cuando me caía, a empezar de nuevo cuando correspondía, a decidir el futuro de mi vida, gracias por haberme enseñado a corregir mis impulsos cuando me confundía..

A mi mejor amigo [Mikael Christian Roll] que a pesar de su ausencia física siempre se encuentra presente.

“Porque yo era nada y en la nada me convertía, a pesar de ello me confiaste tus secretos y la manera de entender a la vida, me enseñaste a modificar aspectos de mi vida, a desarrollar habilidades que dormían, me enseñaste a entender que la vida era distinta a como yo la concebía... y me enseñaste que uno aprende y aprende y con cada adiós uno aprende”

ÍNDICE

<i>Introducción</i>	6
MARCO TEÓRICO	11
<i>Capítulo I: Antecedentes culturales</i>	11
• La micro empresa en México.	11
• Problemas de la micro empresa mexicana	19
<i>Capítulo II: La labor del psicólogo social en las organizaciones.</i>	26
• La importancia del psicólogo social en la empresa	26
• La importancia de la psicología social dentro de la empresa	29
<i>Capítulo III: Subway Florida.</i>	36
• Morfología del lugar.	37
• Personal que labora dentro de la institución.	38
• Políticas de la empresa.	39
• Áreas y puestos que integran a la empresa.	40
• Asignación de las tareas.	40
• Formas de ascenso.	42
• Capacitación.	42
• Salarios, bonos y prestaciones.	43
• A modo de resumen	44
<i>Capítulo III: Naturaleza de la investigación.</i>	46
• Planteamiento del problema.	46
• Objetivos Generales.	46
• Objetivos específicos.	46
• Objetivos de acción.	46
• Definiciones conceptuales.	46
• Población.	46
• Diseño de la investigación	48
• Métodos de registro de la información.	49
• Métodos de obtención de la información.	50
• Métodos de interpretación de la información.	53
Capítulo IV:	56
• Conclusiones	56
• Referencias consultadas	

Introducción

Uno de los sistemas económicos más importantes en la actualidad son las microempresas, en ellas se alberga un número considerable de trabajadores que a su vez participan en interacciones con sus compañeros de trabajo, conformando comunidades de trabajo que tienen implicaciones de manera directa en el ambiente laboral y por ende en la productividad. Un ambiente hostil en las relaciones interpersonales contribuirá a un mal desempeño laboral y a la insatisfacción de los trabajadores en cualquier industria, y viceversa, un ambiente agradable y la adscripción de sus trabajadores a la empresa contribuirá a que el grupo de trabajo se sienta perteneciente a la misma realizando sus actividades correspondientes de la mejor manera posible por el hecho de sentirse adscrito a la organización. El estado de adscripción del trabajador a la empresa depende de otras variables tal como la participación de sus trabajadores, la estimulación, la motivación, etc.

“En una atmósfera en la que las personas son valoradas, están dispuestas a empujar el automóvil descompuesto incluso antes de que se les pida. En muchísimas organizaciones en las que no se valora a la gente, el personal sólo hace lo que se le indica, y en todo caso lo menos posible”¹ en cambio “si un empleado percibe su ambiente laboral como una cosa amenazante o incómoda, adoptará comportamientos de defensa para tratar de sustraerse esa tensión”²

Más de un tipo de relación se establece dentro de la empresa por más pequeña que esta sea, procesos psicosociales tales como liderazgo, atribución, prejuicios, categorización, influencia, persuasión, conflictos, competencia, etc., así como algunos factores psicológicos son concomitantes tan frecuentes en las organizaciones que es difícil entender el funcionamiento de estos núcleos de trabajo y mucho más organizarlos para crear una unidad empresarial capaz de seguir y corresponder con los objetivos de la finalidad de creación de la empresa, sí bien existen muchas investigaciones en la actualidad acerca del trabajo como la importancia del recurso humano, la motivación, la

¹ Whitmore John, (1995), Entrenando para el desempeño empresarial, México, Ed. Paidós, 1995, Pág. 29.

² Montes de Oca Hernández Gabriela, Las relaciones amistosas y la promoción como fomento del desempeño laboral en empleados de una institución bancaria, UAM-I, 1993, Pág. Capítulo II Pág.4, Tesina para obtener el título de licenciada en psicología social.

delegación de la responsabilidad, etc., en la actualidad todavía surgen varias interrogantes ¿Cómo se pueden aplicar mejoras en el ambiente laboral en las micro empresas que carecen de los recursos económicos y de la cultura de productividad así como de valorar al recurso humano que las integra? ¿Cuáles son los problemas a los que se enfrenta la microempresa al restarle valor a su recurso humano? ¿Cuáles son los problemas a los que se enfrenta el trabajador dentro de las organizaciones que le impiden sentirse adscrito a su trabajo y por ende a la organización [microempresa]? ¿Cuáles son los inconvenientes que se presentan al tratar de introducir soluciones que sólo sirven a las grandes empresas más difieren del contexto de las microempresas? Y ¿Cómo lograr que las dos partes que integran a la empresa (patrones, trabajadores) compartan los mismos intereses para el bienestar común?

Ante las interrogantes emanadas existen varias disciplinas [sociología, administración, ciencia política, psicología social, contaduría] que han logrado de manera idónea encontrar respuestas a las situaciones enunciadas desarrollando y mostrando el esqueleto que erige a las empresas, han mostrando alternativas para entender la complejidad y el funcionamiento de cada uno de estos organismos productivos [la empresa], desde el aspecto administrativo hasta el motivacional, sin duda alguna este último tema [motivación] ha logrado despertar el interés por estudiar al ser humano dentro de su ambiente laboral; el ser humano pasa más de la mitad de su tiempo diario en el trabajo, [considerando las horas que utiliza en sus traslados de casa a trabajo y de trabajo a casa] lo anterior ha permitido que se considere que el trabajo y el ambiente laboral contribuyan a la satisfacción del trabajador al realizar sus actividades aumentando la productividad y la satisfacción del trabajador.

En las grandes empresas se ha trabajado arduamente en estos tópicos [ambiente laboral y satisfacción laboral] mejorando satisfactoriamente sus expectativas, viéndolas concretarse en metas, objetivos incremento de ventas, etc., el interés por este tema ha contribuido a que en la actualidad no se piense al ser humano como una maquina de responder sino más bien de discurrir, concluyendo que el recurso más necesario en cualquier empresa es el trabajador, en diversos manuales, libros, folletos, conferencias, se hace referencia a la modificación del ambiente, a la importancia de valorar al equipo de trabajo, a la motivación, la delegación de responsabilidades, las formas de organizar equipos de trabajo, la creación de grupos de competencia, al mejoramiento de las

relaciones con los diferentes tipos de trabajadores [Ejecutivos, administrativos y operativos], las necesidades de afiliación, logro, autorrealización, participación, coordinación, cooperación, capacitación, etc., que solamente consideran las grandes organizaciones a diferencia de las micro empresas que cuentan con una visión diferente de ver la realidad enfrentando distintos problemas que no tienen las grandes empresas, justamente en este tipo de empresas [micro empresas] la importancia que se le otorga al trabajador es inexistente en la mayoría de los casos debido a que los empresarios de éstas se basan en beneficios a corto plazo más que a mejoras del ambiente laboral, en tanto que no consideran al último como una variable para el incremento de la productividad.

Si bien es cierto que mucho se sabe acerca del mejoramiento de las condiciones de trabajo desde un punto de vista técnico y mucho se ha hecho al respecto en grandes empresas, en la actualidad no se disponen de métodos eficaces de mejoramiento de esas condiciones en las micro empresas debido a que tienen otro tipo de problemas que les imposibilita la oportunidad de crear formas de acción interna que contribuya al mejoramiento productivo. Las razones anteriores orientaron a que esta tesina utilizará el diseño de investigación acción dentro de un organismo productivo [micro empresa] para vislumbrar la forma de acción del psicólogo social dentro de las organizaciones de una manera productiva y activa, no solamente describiendo la situación sino que también interviniendo a través de éste diseño para proporcionar soluciones prácticas que beneficien a las instituciones y a la sociedad en general.

Este tipo de diseño permitió conocer la realidad que se presenta en las micro empresas, las limitaciones que se poseen por parte del empresario así como por los trabajadores logrando mejorar la situación laboral a través de la intervención, la intervención a su vez permitió concretizar de manera eficiente los conocimientos de la disciplina [Psicología Social] y sobre todo bosquejar la importancia de ésta dentro de cualquier estructura social, permitiendo con ello mostrar que la psicología social no tan sólo describe sino que también participa y modifica la realidad de manera productiva

La elección de este diseño se debe a cuatro razones la primera que posibilita la intervención y la acción de sus participantes, segundo; permite que los participantes de la población o comunidad intervengan de manera activa a través de un autodiagnóstico, tercero; permite que todos los participantes promuevan ideas y posibles soluciones

contribuyendo de manera sustancial a que las soluciones promovidas consideren su contexto particular logrando con lo anterior que los trabajadores a su vez se sientan adscritos a la organización, y cuarto; este tipo de diseño puede ser aplicado a cualquier ámbito de la realidad, sea esta una comunidad, una escuela, una empresa o una organización civil.

A su vez es importante señalar que el diseño de investigación acción trabaja en la base de lo que esta presente y no de lo que “debería de ser”, esto constituye una ventaja en tanto que las soluciones dependen de las personas involucradas creando un ambiente de participación y unidad. Esta investigación cumple con dos aspectos, el primero la descripción o exploración que comúnmente se realiza dentro de la investigación psicosocial a través del diseño etnográfico o exploratorio, y el segundo requisito es la intervención dentro de la realidad [en este caso particular dentro de la micro empresa] aportando soluciones prácticas para la mejora de la empresa en México y del personal involucrado.

Cabe aclarar que el término empresa es utilizado también como sinónimo de organización, industria, comunidad de trabajo, por cuestión de redacción. En ningún momento se pretende hacer referencia a la definición que se le otorga en distintas disciplinas tales como la psicología organizacional, la psicología empresarial, la psicología laboral, la psicología industrial e inclusive la sociología, que si bien tienen una diferencia en cada una de éstas, esta investigación no pretende abordar. Por tanto el término empresa [como se considera en esta tesina] considera seis aspectos, los cuales son los siguientes: el aspecto económico, la parte jurídica, el entorno administrativo, la unidad sociológica, la causa de la unidad empresarial, y los fines que persigue. Estos cinco aspectos tratan de tener una visión más objetiva en tanto que las investigaciones encontradas [consultar anexo I] se destacan por que el tema es abordado a través de sondeos de actitudes, de procesos de motivación, ambiente laboral, cooperación, necesidades de afiliación, logro, autorrealización, entre otros, que sólo describen el fenómeno y bosqueja una parte de la realidad; la realidad para los trabajadores sin tomar en consideración las necesidades de la empresa [empresario]. Hay que tomar en consideración que una empresa no surge de la nada sino que también persigue intereses, metas, objetivos y es producto del capital financiero, por tanto esta tesina busca de la manera más objetiva, comprender, explicar e intervenir a través de una visión holística de la microempresa mexicana.

Con lo anterior se emana que esta tesina no esta orientada a la descripción meramente, sino que su campo de acción es la intervención en tanto que en la actualidad se cuentan con los recursos necesarios para entender y comprender al fenómeno laboral desde una perspectiva psicosocial, es decir, se cuenta con un bagaje de conocimiento amplio que permite aterrizar la teoría a la práctica contribuyendo de manera benéfica a las estructuras sociales en pro del quehacer humano y de la sociedad.

Se tomo en consideración a la micro empresa debido a que en México representa el 97% de las unidades productivas albergando aproximadamente al 50% de la mano de obra a nivel nacional, constituyendo el 11% del producto Interno Bruto, manteniendo la mitad del tiempo diario del trabajador en sus instalaciones, lo cual el trabajo se convierte en una comunidad laboral albergando casi todos o todos los procesos psicosociales que se suscitan en los grupos.

Capítulo 1

LA MICRO EMPRESA EN MÉXICO

En la actualidad las micro, pequeñas y medianas empresas tienen una importancia decisiva en el desarrollo económico del país, albergan una cantidad considerable de trabajadores, y representan fuertemente la planta productiva nacional. El INEGI y Nacional Financiera, señalan que “en México, de un total de 1.3 millones de unidades productivas establecidas, la micro, pequeña y mediana empresa³ representa 98%; además absorbe más de 50% de la mano de obra y aporta 43% del producto, proporción que es equivalente a 11% del PIB”⁴ “de este conjunto de negocios, 97% son micro; 2.7% pequeñas; y 0.3% medianas. Asimismo, 57% son empresas dedicadas al comercio; 31% a los servicios; 11% al sector manufacturero y el 1% restante a la industria de la construcción”⁵

Las cifras anteriores permiten notar que la mayor cantidad de unidades productivas son micro empresas, siendo el 61% de estos establecimientos que se ubican en el Distrito Federal, lo cual manifiesta un gran campo de intervención y acción como psicólogos sociales, aunado a lo anterior en ellas se ven procesos psicosociales tales como conformidad, complacencia, persuasión, influencia, liderazgo, prejuicios, conflictos, etc., dentro de las relaciones interpersonales de los trabajadores, esto hace que sea un sector imprescindible de atender y necesario de comprender.

El concepto de empresa así como de micro pequeña, mediana y grande empresa varía considerablemente por diversos autores (Giuseppe Rubio, Longle Ferri), así como por su estructura y/o morfología, en algunos casos se consideran aspectos tales como el aspecto físico, el dinero y el personal que labora en ellas, entre los aspectos que permanecen constantes y sin conflictos se encuentra el que presenta la STyPS con referencia al número de empleados.

³ Cabe señalar que de acuerdo con los criterios establecidos por la secretaria de comercio y fomento industrial (SECOFI), y vigentes en el momento de redactar estas líneas, la definición de micro, pequeña y mediana empresa se basa en su número de trabajadores y el valor de sus ventas; 15, 100, 250 trabajadores respectivamente; y, en el caso de las ventas, hasta 110, 1,115 y 2,010 veces el salario mínimo anual vigente.

⁴ Espinosa Villarreal, Oscar, (1993), El impulso a la micro pequeña y mediana empresa, México, Ed. FCE, Pág. 22

⁵ Espinosa Villarreal Oscar, 1993, Pág. 22

“Las micro son las que tienen de una a dieciséis personas, las pequeñas las que manejan de diecisiete a cien empleados, las medianas las que tienen ciento uno a doscientos cincuenta trabajadores y las grandes aquellas que rebasan los doscientos cincuenta”

A su vez estas unidades productivas están organizadas en sectores, los cuales se clasifican de la siguiente manera:

Sector Primario: Agricultura, Ganadería, Pesca.

Sector Secundario: *Industria Extractiva:* (Minería y petróleo); *Industria de Transformación:* (Automovilística, de la construcción, alimentaria, tabacalera, petroquímica, mueblera, etc.).

Sector Terciario: Comercio y servicios (ventas, restaurantes, hotelería, transportes, comunicaciones, servicios financieros, alquiler de inmuebles, servicios profesionales, educación, servicios médicos, servicios gubernamentales, entre otros).

Cada sector cuenta con una serie de divisiones y tipificaciones que permiten diferenciar a una empresa de otra, ello producto de la “individualidad empresarial”, lo cual prevee la conformación total de la empresa, el tipo de relaciones que se establece [competencia o cohesión], la satisfacción de sus trabajadores, el tipo de relaciones interpersonales con sus superiores, los posibles conflictos que se presentarían, permitiendo a la empresa actuar de manera distinta a otras que tienen el mismo giro y grado de especialización, por tanto toda empresa es diferente e implican distintas formas de acción en cada una de ellas para lograr una mayor producción de bienes y servicios así como la satisfacción y valoración de sus adscritos.

Lo anterior permite desglosar a la empresa en cuatro aspectos, es decir en cuatro fragmentos que unidos producen la unidad empresarial; la primera basada en el aspecto físico, la segunda en el aspecto administrativo, la tercera en el aspecto social, y la cuarta en el aspecto empresarial, asimismo estos cuatro aspectos permiten de manera beneficiosa

formar un organismo productivo capaz de satisfacer las necesidades de la población y las necesidades de sus trabajadores sí logran mantener una relación bilateral y no unilateral entre los componentes que la integran.

La base física se compone de todos los elementos que permiten la elaboración de los productos, la estructura del inmueble, el material necesario tales como la maquinaria, la materia prima, el lugar, las condiciones climáticas, etc.

En esta base se encuentra:

- El giro.
- Capital que maneja [inversión].
- La ubicación.
- Número de empleados.
- El tamaño.
- Sector al que pertenece.
- Materiales

La base administrativa se refiere sobre todo a los aspectos de salarios, compensaciones, incentivos, tipos de contratos, políticas de la empresa, etc.

- Sueldos.
- Tipos de contratos utilizados.
- Prestaciones laborales.
- Incentivos.

La base social comprende todos los aspectos relacionados con los procesos de interacción, tales como relaciones con superiores, iguales, subordinados, opiniones referentes al trabajo, satisfacción laboral, conflictos interpersonales, etc., entre los aspectos más esenciales se encuentran:

- Relaciones interpersonales.
- Necesidades de afiliación.
- Necesidades de reconocimiento.
- Necesidades de logro.
- Necesidades de seguridad.
- Necesidades de autorrealización y de participación

La base empresarial tiene relación con los intereses del empresario, la finalidad por la cual se creó la empresa, las expectativas que se tienen acerca de la organización y de los trabajadores; metas a corto, mediano y largo plazo.

Las categorías más acordes a esta base son:

- Metas; corta, mediano y largo plazo.
- Filosofía de la empresa.
- Competencia.

Estas cuatro categorías son indispensables para entender de la mejor manera posible los inconvenientes de la micro empresa, en tanto que éstas determinan la probabilidad de vida de cada organismo productivo. (p.e., si la empresa tiene una inversión pobre, el sueldo que se les asigne a sus trabajadores será de igual manera pobre, lo cual conllevará a que las necesidades de seguridad del trabajador sea insatisfactorias y se vera concretizado en los esfuerzos y el nivel de participación dentro de la misma, lo que contribuirá a minar las metas de la empresa), otras variables de igual manera participan en una interrelación con estas cuatro categorías, inclusive el tamaño del lugar, las relaciones interpersonales entre los empleados conforman inconvenientes en la productividad y la satisfacción al trabajo minando notablemente el desarrollo posterior de la micro empresa.

Por lo tanto la microempresa debe tener un buen desempeño en las cuatro categorías⁶ enunciadas anteriormente para augurar una máxima optimización de sus recursos y tener un prolongado tiempo de vida que le permita la transición de micro a pequeña, de pequeña a grande empresa. Para lograr esta tarea es indispensable conocer a profundidad los inconvenientes que presenta y siempre contextualizar la situación de cada una de ellas, cabe recordar que en muchas ocasiones se implementan métodos que sólo funcionan a grandes empresas más difieren totalmente de las micro, pequeñas y medianas empresas. Así mismo si la micro empresa tiene inconvenientes en alguna de estas áreas [caso frecuente en éste tipo de empresas] puede contar con mecanismos que reduzcan los daños que se emanan (p.e. si existe una pobre inversión de capital obviamente los trabajadores no contarán con capacitación alguna, pero sí se pueden desarrollar métodos para beneficiar a los trabajadores con un gasto mínimo o inclusive sin gasto alguno utilizando la técnica de grupos de trabajo, permitiendo subsanar el área más afectada, contribuyendo de igual manera a que se implementen métodos nuevos que permiten generar mayores fuentes de ingreso o en su caso logrando ser más productivos y recibiendo mayor ganancias).

⁶ Pomar Fernández S., y Rivera Guerrero M., Alternativas de Financiamiento para la micro, pequeña y mediana empresa, México, UAM., 1998.

La empresa por tanto constituye una organización que produce bienes y servicios, tiene implicaciones de índole jurídica, social, económica, política y cultural, constituye parte fundamental de nuestras vidas, y en ellas permanecemos gran parte de nuestro tiempo formando una parte natural de nuestro desarrollo profesional y de intereses.

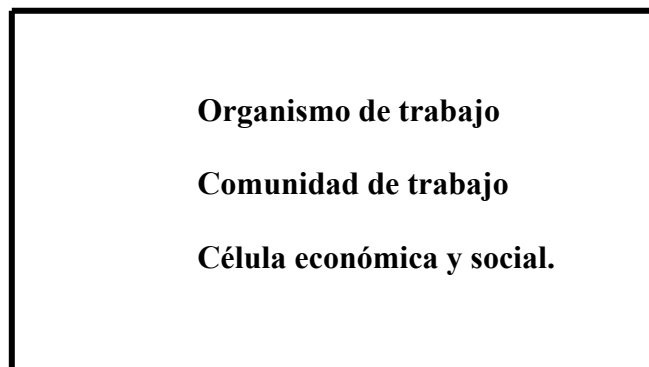
Tomando en consideración que el día tiene 24 horas y 8 o 9 horas transcurren en la oficina, y entre 1 o 2 para ir al trabajo y la misma cantidad de regreso al hogar, y al menos 7 horas para dormir queda como resultado que entre 18 y 19 horas se esta “ausente en el hogar” y el resto el individuo ocupa al menos 1 hora para comer y cenar queda con tan sólo 4 o 5 horas en el hogar. A continuación siguen fragmentos⁷ de una conversación con un despachador de gasolina [quien prefirió el anonimato] en una jornada normal de trabajo y el siguiente fragmento el de un trabajador de un restaurante.

“como es su día de trabajo, desde que se levanta hasta que anochece... bueno, me paro a las cinco y media de la mañana para salir a las seis y llegar al trabajo a las siete... termina el turno a las tres, pero salgo del trabajo a las cuatro y media en lo que hacemos la cuenta de lo que se vendió en el día, entregamos vales, dinero en efectivo, morralla, después me regreso a casa y voy llegando a las cinco o cinco y media dependiendo si hay tráfico o no, pero casi siempre llego a las cinco y media, posteriormente como y ya dieron las seis, seis y media, me pongo a ver la tele un rato y sin darme cuenta rápido se hace tarde y son como las 10 y en lo que cenamos ya dieron las once y a dormir para el día siguiente”

“me levanto a las diez de la mañana, como, me baño, plancho mi ropa y dan las once u once y media posteriormente desayuno y son las doce, salgo de casa para ir a trabajar, entro a las dos de la tarde pero vivo a dos horas del trabajo y por eso tengo que salir a esa hora, trabajo ocho horas y voy saliendo del trabajo a las once u once y media, a pesar de que mi horario es de ocho a diez de la noche, pero como cerramos la tienda a las diez, tenemos todavía que limpiar las mesas, el comedor, el piso los sanitarios, tanto del área destinada al público como el área de empleados y sí quita algo de tiempo, una vez que salgo me voy al metro para regresar a casa y voy llegando a las doce y cuarto o en ocasiones a la una, una vez que llego a casa ceno me pongo la pijama y a dormir”.

⁷ Los fragmentos pertenecen a dos entrevistados, uno de ellos despachador de gasolina con 50 años de edad, y el otro un ex-trabajador de Subway de 23 años de edad. Los fragmentos constatan que los individuos en ocasiones pasan mayor tiempo en el trabajo –segundo caso- que en el hogar, y qué el trabajo pasa a formar parte importante en las relaciones interpersonales e inclusive se puede decir que el trabajo es el hogar de los trabajadores y que es aquí donde se desarrollan la gran mayoría de las relaciones interpersonales de la vida de un individuo. Lo anterior implica que existen relaciones de amistad y de enemistad en los trabajos que indiscutiblemente regulan la conducta de los individuos.

La empresa de ser concebida como una unidad u organismo meramente económico ahora es analizada a través de varios componentes, desde luego que no ha dejado de ser vigente el objetivo del beneficio, sino que ahora ya se valora al recurso humano como el medio por el cual las metas son alcanzadas, siendo necesario la implementación de técnicas en el reclutamiento y selección del personal asimismo de estrategias para la mejora del ambiente laboral y un cambio de actitud hacia el trabajo, donde los trabajadores participen y se sientan pertenecientes a la misma.



Aspectos de la empresa moderna, cuadro tomado de Castanyer Figueras, Francesc, La formación permanente en la empresa, Barcelona, Ed. Marcombo, 1988, Pág. 8.

La necesidad de intervenir dentro de las empresas sean estas micro, pequeñas, o medianas, es que a pesar de la suma importancia de dichas unidades productivas se omiten necesidades básicas para el desempeño, optimización y mejora del ambiente laboral, socavando la satisfacción y productividad de la empresa, impidiendo una base bilateral en la toma de decisiones.

“No obstante, en la pequeña empresa del sector industrial muy a menudo se observan las condiciones de trabajo más desfavorables, las tareas más difíciles y las tasas más elevadas de accidentes. Por supuesto hay quienes creen y sostienen que es un lujo invertir esfuerzo y dinero en la humanización del trabajo y en mejorar el medio ambiente cuando al mismo tiempo hay millones de personas desempleadas”⁸

⁸ Thurman, J.E., Louzine, A.E., y Kogi, K., (1991), Mayor productividad y un mejor lugar de trabajo, México, Ed. Alfaomega, Pág. 2.

Este tipo de actitudes hacia la micro empresa han contribuido a que no existan métodos eficaces en la mejora de las condiciones de trabajo, aunado a lo anterior su corta duración de muchas de ellas impide que especialistas así como empresarios encuentren alternativas para la mejora del ambiente laboral, la satisfacción hacia el trabajo y la productividad, lo cual contribuya que la valoración del recurso humano se aplique casi siempre a las grandes organizaciones y casi nunca o nunca a las micro empresas.

A Modo de Resumen:

Las variables que intervienen más directamente en la conformación de las micro empresa así como de cualquier otra empresa, y qué contribuyen al tipo de relaciones en las comunidades de trabajo son las siguientes:

Filosofía organizacional.

Número de empleados.

La unidad sociológica.

La causa de la unidad formal; el empresario.

Fines que persigue.

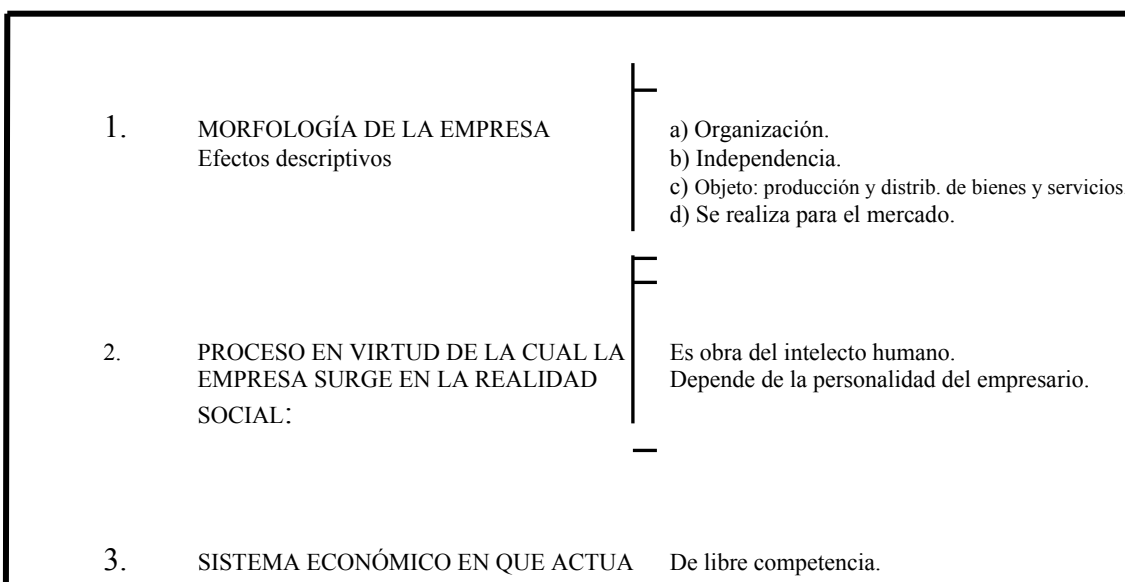
El giro.

Capital que maneja.

Sector al que se pertenece.

El tamaño.

La ubicación.



Cuadro tomado de Bauche Garciadiego Mario, La empresa, México, 1983, Pág. 16.

Estos aspectos que pueden parecer superficiales en la conformación empresarial, contribuyen de igual manera el tipo de relación con el mercado, las demandas económicas del país, el sistema de relaciones interpersonales que existan en la comunidad de trabajo,

qué de igual importancia forman parte de los cimientos y la coordinación de la empresa, justamente los últimos son los que permiten que la empresa sea un campo de acción para la psicología social en tanto que se basan en procesos de interacción; normas, valores, roles, intereses, prejuicios, etc.

Por tanto la micro empresa es una organización de índole dependiente [sociedad individuos] que tiene objetivos que son alcanzados por la coordinación de las partes [empresario-trabajadores] que se constituye por medio del intelecto humano quien determina las acciones y políticas a seguir a través de la competencia y la coordinación de sus trabajadores.

Lo anterior aunado a las investigaciones de diversas disciplinas han contribuido a que la empresa sea considerada como una unidad productiva que cumple varias funciones dentro del sistema social y ya no meramente económico; funciones tales como la motivación, la satisfacción, la participación, la generación de empleos, el mejoramiento de las condiciones económicas del país, el mejoramiento del ambiente laboral para el trabajador, etc., han constituido un nuevo enfoque de ver, explicar e investigar a las empresas.

Hay que tener en consideración por tanto que los individuos dentro de las organizaciones conforman comunidades de trabajo capaces de organizar y perseguir un bien común, o en el peor de los casos, fragmentarse y minar el desarrollo de la misma [es una labor ardua la consolidación de grupos cooperativos pero benéfica para las micro empresas], lo anterior contribuye a que se trabaje con mayor o menor agrado según sea el caso, reduciendo o incrementando la rotación de empleados en tanto que quienes conforman la empresa trabajadores que interactúan, se coordinan, entre sí para la obtención de una meta, desarrollando códigos de conducta dentro de la misma, permitiendo que el trabajador conozca a profundidad sus actividades participando de manera activa o de manera pasiva.

Capítulo II

PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA LA MICRO EMPRESA EN MÉXICO

La realidad hace evidente que los libros y manuales existentes para el mejoramiento de las condiciones laborales y de las empresas están dirigidos para las medianas y sobre todo para las grandes organizaciones, más que para las pequeñas y las micro, los procedimientos utilizados están relacionados con grandes inversiones de capital, los procedimientos de capacitación pueden durar desde medio año hasta año y medio, se manifiesta la necesidad de un área de recursos humanos o al menos de seleccionadores de personal, entre otras modificaciones, pero que pasa en realidad con las micro empresas ¿a caso tienen los recursos necesarios para sustentar este tipo de acciones? ¿Cuentan con el tiempo suficiente para esperar resultados? al parecer la respuesta a las dos interrogantes es no, la micro empresa no cuenta con los mismo recursos y por otras razones no puede esperar tanto tiempo para la mejora de sus áreas así como la preparación de sus trabajadores.

La situación actual de las micro empresas es difícil, en tanto que se otorga “mayor prioridad a la creación de empleos, y que el mejoramiento de las condiciones de trabajo constituye algo menos importante”⁹, existen pocos recursos económicos, se tornan los empresarios indiferentes a los medios de capacitación, valuación, e intervención de empresas externas para el mejoramiento del ambiente laboral, no existe una cultura que considere la satisfacción de los trabajadores, tales acciones y actitudes se deben a suposiciones erróneas de que las condiciones laborales no están vinculadas con la productividad y en tales casos se ven como variables no correlacionadas que implican costos económicos [gastos] y no beneficios para la empresa.

“Se puede demostrar, con muchas pruebas, que mejores condiciones de trabajo pueden significar una más alta productividad y calidad de trabajo. Algunas medidas simples, tales como la limpieza periódica del lugar de trabajo, y de las maquinas o el almacenamiento adecuado... pueden reducir de modo considerable los riesgos laborales y al mismo

⁹ Thurman, J.E., et al (1991), Pág. 2.

tiempo mejorar la eficiencia... la iluminación, o el medio ambiente del trabajo pueden resultar igualmente beneficiosos”¹⁰

Es importante señalar que en las micro empresas no se le otorga un valor significativo al recurso humano; el personal jamás participa de manera activa en la misma, se siente extraño y olvidado por sus superiores, se elimina todo tipo de colaboración en los objetivos, metas, y fines de la empresa. El trabajador es representado como un objeto capaz de ser reemplazando si no se adecua a los requerimientos de la misma, esta visión del ser humano como pieza reemplazable es producto indudablemente del excedente de mano de obra; producto de la sobrepoblación, la quiebra de varias unidades económicas, la fusión, la apertura al mercado internacional y todo lo que conlleva; importación de productos más baratos de igual o superior calidad, el alto costo de la maquinaria para optimizar la producción, la competencia desleal, son por mencionar variables que intervienen en esta actitud de desvalorización del recurso humano dentro de la microempresa. Lo anterior acarrea severos inconvenientes en las relaciones de trabajo para la empresa, pero no constituyen la única prioridad para el empresario debido a que se enfrenta a otras situaciones como lo señala Thurman, J. E (1991) estas empresas afrontan muy a menudo problemas de:

- *Financiamiento, debido a que con frecuencia disponen de poco capital y escaso acceso a préstamos.*
- *Disponibilidad de materia prima que, pueden variar en calidad o en plazo de entrega así como reservas del mismo.*
- *Acceso al mercado, que frecuentemente exige una mayor calidad, un precio más bajo, variaciones en los productos o algunas adaptaciones a nuevas modas o tendencias.*
- *Infraestructura, que puede sufrir de dificultades en las comunicaciones, cortes de energía o problemas de transporte.*
- *Instalaciones y equipo, ya que en general se dispone de poco espacio, y lo normal es que la maquinaria requiera frecuentemente mantenimiento y reparación.*

¹⁰ Thurman, J.E., et al (1991), Pág. 2-3.

- *Mercado de trabajo, con trabajadores poco capacitados, frecuentemente ausentes o poco motivados.*
- *Dirección, que suelen tener una gran carga de trabajo, poca capacitación especializada y poco acceso a los conocimientos técnicos exteriores de la empresa.*

Las causas anteriores aunadas a las condiciones del país han contribuido principalmente a que se generen mayor cantidad de desempleos que de empleos y que el índice de estrés, ansiedad y depresión vayan en incremento, y sobre todo que la micro empresa tenga un adelgazamiento más visible en todas sus áreas que la conforman presentando mayor cantidad de conflictos para su sobrevivencia. La carga de superar todas estas dificultades recae sobre el gerente [empresario] de la empresa, quien generalmente no dispone de personal especializado para atender los diferentes problemas y debe ocuparse de ellos, esta es una razón por la cual también suele descuidarse las condiciones de trabajo, lo que implica que es una tarea ardua facilitar formas de generar una cultura de productividad desde los cimientos para que la empresa pueda competir en un futuro no muy lejano.

Es necesario reconocer que México enfrenta grandes y graves retos en materia de competitividad y productividad llegando a concluir que una inadecuada o nula intervención en las microempresas pueden reducir el tiempo de vida, el empeoramiento de las condiciones laborales, o el cierre de la misma en materia económica, pero que sin duda alguna traerá repercusiones en otros ámbitos de la realidad como el desempleo y las repercusiones que llevan consigo este tipo de problemas sociales.

“En estos tiempos de apertura económica, la competitividad y la productividad representan, sin duda alguna, los retos más grandes en todos los países, porque ahí reside la capacidad de desarrollo y la posibilidad de aprovechar las oportunidades que ofrece el proceso de globalización”¹¹

¹¹ Espinosa Villarreal Oscar, (1993), Pág.121.

La apertura económica ha acrecentado la necesidad de ser más competitivo y más productivo con los mismos recursos, lo que implica que al estar en el mercado internacional de la competencia abierta se tenga que revalorar el concepto de la empresa y de los componentes que la conforman. A continuación se presenta la transcripción de una “entrevista de trabajo” referente a la contratación, donde se pone en evidencia el valor que se le otorga al recurso humano en la microempresa.

“Y me dijo así: “Las condiciones salariales de la empresa son las siguientes, el sueldo es de... hay un bono de puntualidad de... hay otro de metas... y el último de tareas... por lo que el máximo de ingreso al que pueden acceder es de... si les parece bien o sino hay muchas solicitudes esperando” y uno no puede decir nada porque se tiene necesidad”

La valoración del recurso humano en la microempresa se caracteriza por su exclusión, en la micro empresa se excluye la participación del trabajador para sentirse perteneciente a la misma y a sus objetivos; reduce la relación positiva del trabajador con el ambiente laboral, contribuyendo de manera negativa al decremento de la productividad. Hay que tomar en consideración que la satisfacción al trabajo va aunada con la participación del trabajador, sí bien el ser humano no busca siempre una recompensa económica, en ocasiones el reconocimiento, el logro, la aceptación son indispensable para cubrir necesidades sociales tales como el status, el desarrollo profesional, la valoración, etc., en tanto que debe corresponder con los valores culturales de los grupos de trabajo.

Si bien es cierto que mucho se sabe acerca del mejoramiento de las condiciones de trabajo desde un punto de vista técnico y mucho se ha hecho en grandes empresas, también es cierto que en la actualidad no se disponen de técnicas y métodos eficaces de mejoramiento en las micro empresa, lo cual mina la posibilidad de intervenir en ellas aplicando estrategias que sólo funcionan en las grandes organizaciones. Así mismo se ha olvidado en las micro empresas que justamente los individuos buscan un trato agradable y cordial así como su opinión considerada en la toma de decisiones y en la implementación

de técnicas para el aumento de productividad constituyen la base motivacional¹² más importante para el trabajador que le adscribe a la organización permitiendo contar con su participación activa, implementado el mismo formas de acción más eficaces.

“En un contexto de pobre información sobre la estructura y la dinámica de las pequeñas y medianas empresas, las políticas diseñadas han tenido que basarse en experiencias parciales, casos puntuales y recomendaciones a partir de realidades diferentes”¹³.

En las microempresas se forman comunidades de trabajo y relaciones interpersonales, por lo que la productividad estará vinculada con la satisfacción que se tenga en la empresa y con la relación que tenga con sus superiores, iguales y subordinados. Donde existen conflictos entre el personal, existen presiones elevadas de estrés que tienen implicaciones fisiológicas, que minan la capacidad de productividad en las organizaciones sumado a lo anterior una mala orientación a los trabajadores contribuye de manera perjudicial en la empresa y cualquiera de sus modalidades, es decir si los empleados son vistos como piezas reemplazables estos tenderán a realizar a lo más su trabajo y no harán más cosas de las debidas

Aunado a lo anterior existen así mismo inconvenientes en la mejora laboral, entre los cuales se destacan generalmente que casi nunca se busca ayuda externa y mucho menos por asistencia profesional, debido a la falta de cultura y al gasto económico, su tiempo y sus recursos financieros son limitados en muchas ocasiones y no tienen energía suficiente para preocuparse por problemas que no sean beneficiosos a corto plazo, otro factor importante puede resumirse en la siguiente frase “tanta luz ciega” es decir pueden no darse cuenta de ideas que permitan una mejor optimización debido a las preocupaciones constantes o concretas de beneficio a corto plazo.

Las micro empresas tiene una gran tarea; cambiar sus cultura en el trato y la participación de sus trabajadores para conformar una unidad económicamente sólida, capaz de tomar en consideración la participación activa de sus trabajadores permitiendo el

¹² La adscripción del trabajador a la empresa esta constituida por la base de la emoción en los mismos, siendo esta más importante que el valor económico para el individuo, Maslow, Herzberg, y Mc Clelland ponen de manifiesto este hecho.

¹³ Peres Wilson, Stumpo Giovanni; 2002; 9

dinamismo social dentro de la institución, buscar formas de intervención capaces de considerar y adscribir a su personal en tanto que conforman una comunidad de trabajo, entender la complejidad del tipo de relaciones que se llevan dentro de la institución y descubrir los valores de sus grupos de trabajo, diseñar programas que faciliten la colaboración de su personal dentro de la misma.

Entre las opciones con las que cuenta la micro empresa para permanecer en vigencia dependerá “en gran medida de sus posibilidades para acceder a los recursos financieros, a la capacitación, a la tecnología, a la información, a la asesoría y a mecanismos de asociación empresarial”¹⁴, por tanto a pesar de ser uno de los sectores más benéficos para la generación de ingresos en el país, no se cuenta con los recursos necesarios para intervenir dentro de ellas. Las opciones que resultan beneficiosas para las grandes empresas se encuentran los centros de valuación [Assessment Center], las consultoras, el Coaching Empresarial, que realizan una labor increíble en el aumento de la productividad aunado a la satisfacción e implantación de métodos capaces de considerar de igual manera mandos ejecutivos, administrativos y operativos. Estos servicios a pesar de ser sumamente beneficiosos para todo tipo de empresa cuentan con un sólo inconveniente, un elevado costo para su aplicación, donde las micro empresas no cuentan con los recursos económicos necesarios para este tipo de intervenciones.

Entre los grandes retos a los que se enfrenta la micro empresa es la de valorar su recurso humano y aprovechar las cualidades que poseen éstos para mejorar la productividad dentro de la empresa. Siendo la productividad una tarea importante para su optimización y supervivencia en el mercado, es necesario por tanto que el recurso humano que la conforma se convierta en un agente activo de cambio, promoviendo mejoras en los procedimientos y en las técnicas, reduciendo las mermas y/o desperdicios, pues quién mejor que ellos que conocen las formas de elaboración de los productos para promover la reducción de desperdicios de materiales para la implementación de nuevos procedimientos, descubrir métodos y técnicas para el desarrollo del aprendizaje de sus trabajadores de manera puntual.

¹⁴ Espinosa Villarreal Oscar (1993), El impulso a la micro pequeña y mediana empresa, México, Ed. FCE, Pág. 27.

“mientras los beneficios de las mejoras en las condiciones de trabajo de las pequeñas empresas y de sus trabajadores pueden identificarse claramente, al mismo tiempo existen grandes barreras para lograrlos, en términos de actitudes, conocimientos, calificaciones y recursos que suelen ser deficientes”¹⁵.

Sus objetivos primordiales se basan en hechos concretos y soluciones prácticas, debido a que su periodo de vida es rápido necesitan beneficios a corto plazo, “la enorme cantidad de pequeñas empresas, su amplia dispersión geográfica y la corta duración de muchas de ellas hacen realmente difícil que tanto los funcionarios gubernamentales así como los especialistas responsables de la promoción de mejores condiciones de trabajo puedan visitarlas y atenderlas de forma eficaz”¹⁶

¹⁵ Thurman J. E, Louzine A. E., Kogi K., (1991), Mayor productividad y un mejor lugar de trabajo, México, Ed. Alfaomega, pp. 4-5.

¹⁶ Thurman J. E, 1991, Pág. 3.

Capítulo II

La labor del psicólogo social en las organizaciones; La importancia de la Psicología social en la empresa.

Es difícil para algunos psicólogos sociales –cuanto más si somos estudiantes- comprender que la labor del psicólogo social aborda casi cualquier ámbito de la realidad, y posiblemente es más sorprendente darse cuenta de la capacidad de la disciplina para intervenir de manera productiva en las instituciones.

La disciplina no cuenta solamente con un solo tipo de diseño de investigación; diseño exploratorio y/o etnográfico –aunque es el más usado en la investigación psicosocial- sino que cuenta con la posibilidad de entender, explicar, comprender e intervenir a través de 5 formas, lo que permite abordar de la mejor manera los distintos problemas sociales de la sociedad brindando mejores soluciones y alternativas de intervención. Entre las 5 formas –contando en algunos casos con subcategorías- de la investigación psicosocial se encuentran las que siguen:

- Diseño exploratorio y/o etnográfico
- Diseño descriptivo; transversal y longitudinal
- Diseño militante
- Diseño de investigación acción.
- Diseños experimentales y cuasi-experimentales

Cada uno de estos diseños de investigación cuenta asimismo con una serie de métodos y técnicas que los hacen más eficaces para su utilización, entre las razones para utilizar cualquiera de éstos es indispensable tomar en cuenta el planteamiento del problema, los objetivos, y sobre todo la finalidad y/o meta que se persigue. La mejor investigación es aquella que utiliza varios de estos diseños con el afán de comprender de mejor manera los problemas que aquejan a la sociedad.

Justamente este tipo de diseños orientan la acción en cualquier ámbito de la realidad para intervenir de la manera más oportuna en cada una de las situaciones, por ende el psicólogo social contribuye de manera importante en la comprensión, explicación e intervención de la realidad.

La importancia de la psicología social en las empresas:

En la actualidad es difícil hacer mención del individuo sin tocar temas tales como motivación, autoestima, identidad, actitud, estereotipo, cultura etc., dependiendo de la cultura en la que se desarrollen y al sistema ideológico en el que se encuentren adscritos en cada momento, el trabajador desarrollará formas de conducta que tengan relación con su grupo de trabajo siendo reforzado por medio de la interacción con sus homólogos, permitiendo la acción a los individuos dentro de su grupos, conformando marcos de referencia que les permite la acción.

Hernández Bustos Osaka y Figueroa González (1995) justamente vislumbran las formas de cohesión y los valores del grupo de trabajo para la ejecución de las actividades laborales, en su investigación *la influencia de los factores motivacionales en los empleados del departamento de limpieza y maniobras de petróleos mexicanos* muestran que existe una norma social en los grupos de trabajo que se basa en lo siguiente; los individuos pueden contar con los recursos pertinentes para la ejecución de las tareas pero no por ello realizan de la manera más óptima sus labores sino que depende a la norma del grupo y las exigencias del ambiente, pudiendo tornarse los trabajadores incongruentes con sus actividades y exigencias inmediatas. Otras investigaciones justamente muestran este hecho tal es el caso de Brown J.A.C (1979) manifiesta en su libro *la psicología social en la industria* Traducc. de Alfonso Corona Rentería que los individuos pueden realizar sus actividades de una manera óptima a pesar de contar con inconvenientes en los materiales de trabajo, en su investigación muestra como los grupos de trabajo desarrollan códigos de conducta laboral ello producto de sí los trabajadores *se sienten satisfechos o insatisfechos respecto a lo que consideran su posición social en la empresa y a lo que creen merecer*, al sentirse adscritos a la organización pueden mejorar y contribuir a que la empresa se desarrolle en mejores condiciones de productividad cuidando la maquinaria, no desperdiciando materiales, proponiendo ideas, discutirlos y mejorarlos en grupo y es a través de su participación activa que los individuos cuidan a la empresa como si fuese propia.

Había un código extraoficial de conducta que ejercía poderosa influencia sobre los miembros del grupo y marcaba en ellos las siguientes reglas:

- No debes trabajar demasiado. Si lo haces serás un “rompe-marcas”.
- No debes trabajar demasiado poco. Si lo haces serás un “simulador”.
- No debes decir a los supervisores nada que pueda perjudicar a un compañero. Si lo haces serás un “soplón”.
- No debes intentar mantener una distancia social o “actuar oficiosamente”. Si eres inspector, por ejemplo, no debes comportarte como tal.

Este tipo de códigos es muy usual en las comunidades de trabajo, tipifica conductas positivas y negativas que se esperan de los homólogos dentro del ambiente de trabajo, obviamente el código cambia considerablemente de una comunidad a otra y de empresa a empresa en tanto que el personal adscrito es diferente y tienen distintas perspectivas de interpretar la vida. Justamente este tipo de lineamientos ejercen una presión considerable en la conducta esperada en los integrantes de la comunidad de trabajo, lo cual resalta que el código de respuesta está en vinculación con los homólogos del trabajador. Por tanto hay que tener en consideración que la introducción de nuevos valores en una compañía tendrá que considerar a la comunidad de trabajo, no es de extrañarse que en varias ocasiones este esfuerzo se vea limitado al considerar únicamente a los mandos altos y medios que tienen poco conocimiento del área laboral del trabajador operativo.

La comunidad de trabajo corresponde con el campo de acción de la psicología social; en ella se erigen las bases del funcionamiento y la organización de normas, valores, ideas y costumbres que pueden optimizar o empeorar la vida de una empresa. Cada comunidad de trabajo en cada unidad empresarial es variable, lo anterior producto de diversos factores tal es el caso del clima laboral, la filosofía de la empresa, el tipo de personal que labora, los intereses de los trabajadores o del empresario o a variables físicas tales como la estructura física, el tipo de trabajo, la distribución de los materiales de

trabajo, el tipo de movimientos (posturas), el contacto interpersonal con otras personas y otras variables que tienen una interrelación con la conducta de los individuos y sus estado de animo, variables que tiene de una u otra forma repercusiones sociales en el comportamiento, la actitud y el desempeño laboral; en estas comunidades o núcleos de trabajo se encuentran diferentes tipos de culturas, formas de interacción que tienen vinculación con los valores sociales del grupo al que se pertenece y por ende roles sociales que se desempeñan dentro de la organización.

La psicología social tiene una implicación directa dentro de las empresas en tanto que la empresa esta conformada por trabajadores, que a su vez tienen relaciones interpersonales de conflicto, competencia, cooperación, llegando inclusive a procesos psicosociales básicos como es el rumor, y que mejor manera de intervenir utilizando las herramientas, métodos y técnicas que proporciona la disciplina psicosocial. La psicología social en este campo de estudio [la microempresa] puede contribuir notablemente en el mejoramiento de las relaciones interpersonales, en tanto que está familiarizada con el proceso de interacción, comunicación, influencia, persuasión, etc. asimismo con los procesos psicosociales básicos dentro del estudio de los grupos; normas, valores, juicios, actitudes de aceptación, rechazo, entre otros.

Aunado a lo anterior la psicología social siendo una disciplina perteneciente a las ciencias de la conducta estudia las formas del comportamiento humano, también considera el contexto social de las situaciones, buscando explicaciones más certeras del porque los seres humanos reaccionan de una forma ante una situación en presencia de otros sujetos y porque se comportan de otra cuando se encuentran solos, asimismo no olvida la importancia de las estructuras sociales como modeladoras de la conducta, incluyendo que existen normas, reglas, protocolos dentro de los grupos y dentro de las organizaciones y unidades productivas, tampoco omite los procesos psicosociales que intervienen en procesos tales como la motivación, la satisfacción, el logro, la autorrealización, el estatus, el prestigio, el poder, etc., siendo una disciplina que cuenta con los elementos necesarios para intervenir dentro de la realidad a través de una manera directa, sin duda alguna con los cinco diseños de investigación que de ella emergen se comprende de la mejor manera a la empresa mexicana como una comunidad laboral, que tiene intereses, metas, sueños preocupaciones, y que de alguna u otra forma dañan a la unidad total. Siendo necesario la comprensión de este núcleo tan vital e importante en nuestro país.

Por tanto la psicología social es una disciplina capaz de modificar e influir de manera benéfica dentro de las organizaciones, promoviendo mejoras y soluciones a los conflictos que presentan las microempresas. Siendo una necesidad hoy en día de ya no tan sólo describir sino también intervenir.

El proceso de interacción al igual que la relación trabajador-organización (el tipo de relación que tiene el trabajador con la organización en la que labora) son lo que interesa en esta investigación dado que la psicología social puede intervenir mejorando notablemente, adscribiendo al trabajador a la unidad económica aumentando la productividad y por ende la mejora en el ambiente laboral. La psicología social contribuye al mejoramiento de éste ámbito (ambiente laboral) en tanto que se basa en procesos de interacción, grupos, influencia, persuasión, percepción, etc. El tipo de interacción que prevalece dentro de las organizaciones y qué se puede crear dentro de una organización es lo que posibilita que la intervención de la psicología social sea activa, es decir, que participe de manera directa, no tan sólo describiendo la situación sino que también interviniendo dentro de la realidad para el mejoramiento de las estructuras sociales previendo que el cambio de un organismo social esta en vinculación con las normas, lineamientos, roles, prejuicios, que determinan el tipo de relación con sus compañeros de trabajo y con la sociedad.

El tipo de interacciones que se tienen en la comunidad de trabajo (buenas o malas) la filosofía de la empresa, la percepción de los trabajadores en torno a sus actividades y los valores de los trabajadores sean de índole operativo, administrativo o gerencial referente a sus actitudes que les impulsan a realizar sus actividades, contribuyen a un tipo de organización en particular con su comunidad de trabajo que le orienta a comportarse según los lineamientos de ésta. Varias interrogantes resultan después de tratar de realizar un método para aplicar estas teorías dentro de la vida de una empresa, cómo se puede influir en las organizaciones para que se modifiquen sus prácticas laborales en pro del ambiente laboral, qué limitaciones se encuentran al tratar de modificar los métodos de trabajo sea por parte de los trabajadores o de los empresarios mismos, que tipo de técnicas se pueden utilizar con un costo mínimo para la mejora de la productividad aunado a la satisfacción laboral del trabajador. Sí bien es cierto que existen una cantidad considerable de teorías y métodos para la mejora de la organización como una unidad empresarial, también resulta necesario subrayar que muchos de estos procedimientos no corresponden al contexto

empresarial de estas unidades productivas [micro empresas]. La empresa difiere en número, capital, competencia, relaciones interpersonales, giro, etc., que hacen que cada unidad sea distinta entre sí inclusive el tipo de personalidad de cada trabajador, el espacio pueden de manera sustancial cambiar las formas de intervención dentro de las organizaciones, la psicología social y el psicólogo social valora este tipo de variables que intervienen en las organizaciones sea el tipo que fuere, considerando a cada unidad productiva distinta a las demás.

A Modo de Resumen:

La empresa se constituye principalmente por un cúmulo de intereses de cuestión mercantil y es por ello que los empresarios optan por invertir en la creación de las empresas con cualquiera de sus giros elegidos. La empresa así mismo interviene en la organización del trabajo y regula la conducta de los individuos para adquirir bienes y servicios a través de la venta de la fuerza de trabajo. Entre las expectativas de la iniciación de una empresa es expandirse, por lo que los empleados o trabajadores intervienen de manera directa para la mejora de la empresa y constituyen de manera directa en la transformación y renovación de la misma. El empresario por tanto espera contar con una serie de trabajadores calificados que le ayuden en sus metas, selecciona a los candidatos para desempeñar ciertas actividades y se les asignan funciones específicas sean estas de supervisión, gerencia, dirección, etc., para que organicen de la mejor manera las áreas de la empresa y la hagan funcionar como una sola unidad, por lo que espera que los trabajadores sean productivos y que las ganancias que reciba rebasen sustancialmente los gastos que ésta implican, tales como los salarios, las prestaciones de ley¹⁷, seguros por accidentes, las fianzas, hacienda, luz, agua, renta, etc.

Logrando comprender la estructura de la empresa, sus componentes y sobre todo las relaciones que se suscitan dentro de ella, posibilita la oportunidad de modificar no tan sólo las prácticas y métodos, sino también estrategias de participación laboral, creando de una manera real y concreta un incremento en la productividad con un costo mínimo, e inclusive llegando en algunos casos sin ningún costo.

¹⁷ Aguinaldos, utilidades, IMSS, afore, sindicatos, etc.

La psicología social en la actualidad juega un papel importante en el marco de la interacción y la conformación de los grupos. Entre los grandes retos a los que se enfrenta la psicología social en México es sin duda a la capacidad de modificar aspectos en beneficio de la sociedad teniendo en consideración la difícil tarea de su objeto de estudio; la interacción y todo lo que ello implica; persuasión, influencia, categorización, prejuicio, estigmatización, actitudes entre otros procesos más complejos.

Es paradójico pensar que si las microempresas buscan incremento de su productividad aíslen en la toma de decisión a los trabajadores y tomen medidas que sean erradas y contrarias al personal que se encuentra inmerso en la elaboración del producto. Se olvida con este tipo de medidas que justamente son los trabajadores quienes conocen el funcionamiento de la maquinaria, la elaboración del producto, los métodos de trabajo, etc., y que su disponibilidad ante el trabajo estará determinada por la participación óptima y activa de sus intereses personales, siendo estos quienes determinan el éxito o fracaso de cualquier compañía.

Es difícil suponer que los trabajadores traten de promover mejoras en su trabajo cuando se les limita su participación activa dentro de la empresa y se consideran como capital humano. Es importante señalar que no necesariamente el ser humano trabaja para ganar dinero sino que también como ser social busca otro tipo de necesidades sociales, tales como el reconocimiento, la aceptación, el logro, la autorrealización. Estos factores son determinantes para una mejor participación en las relaciones interpersonales y del ambiente laboral. Lo anterior ha contribuido a que esta investigación se oriente en un proceso activo y de intervención promoviendo las mejoras en el ambiente laboral de una micro empresa y la participación activa de sus trabajadores para la toma de decisiones.

A pesar de los inconvenientes con lo que se enfrenta la micro empresa en torno a los materiales, la competencia desleal, la maquinaria, la materia prima, etc., se vislumbra la necesidad de organizar a su equipo de trabajo para adoptar de manera más proactiva la participación de éstos, así como su inserción en la toma de decisiones en las actividades que ellos realizan ¿Quién mejor que ellos para promover mejoras, y soluciones a los procedimientos de trabajo para el perfeccionamiento de sus actividades?

No considerar los distintos aspectos de la realidad [la mayor cantidad de variables que intervienen en la conducta de los individuos nos puede llevar a construir una caricatura distorsionada de la realidad] como lo menciona David Boanerge (2003) “Dejar de tomar en cuenta las interrelaciones que existen entre otros miembros de la colonia, digamos una obrera, y los individuos que se ha propuesto estudiar es posible, pero en modo alguno podemos pretender que los resultados obtenidos sean otra cosa que una caricatura distorsionada de la realidad”.

Nuevamente la mirada de las investigaciones han permitido estudiar con mayor profundidad los componentes de la empresa, permitiendo hacer una revisión más profunda de los factores que intervienen en la misma para un desarrollo más óptimo, lo anterior ha permitido evidenciar que el lugar de trabajo no solamente es una función de beneficio para la empresa sino que también es justamente una comunidad de trabajo que tiene conflictos, relaciones amistosas, de enemistad, procesos de liderazgo, persuasión, influencia, conformismo, complacencia, y procesos psicosociales como percepción, categorización, prejuicios, estigmatizaciones, etc., que contribuyen al desempeño laboral de sus adscritos, asimismo la valoración del recurso humano a tiempo, beneficiara a la empresa permitiéndole crear estrategias con sus trabajadores logrando adscribirlos con beneficios redituables a corto y mediano plazo.

Capítulo III; Subway Florida.

Este capítulo tiene como propósito analizar el caso real de una micro empresa, la forma de participación de sus trabajadores y el grado de satisfacción que tienen al realizar su trabajo, a través de ello en el capítulo IV se concretizaran las acciones correspondientes a través del contexto de esta empresa conformada por 13 empleados. Así mismo durante el desarrollo del capítulo se lograra vislumbrar la importancia y las actividades de los psicólogos sociales dentro de las empresas, aunado a lo anterior se mostrara una forma de aplicar los conocimientos psicosociales dentro de la empresa adscribiendo al trabajador para contribuir al mejoramiento de las condiciones laborales de la empresa a través del diseño de investigación acción. Subway es una cadena de comida rápida de origen norteamericano que tiene como cualidades ofrecer al público la venta de sándwich y/o baguette's de alto valor nutritivo, bajo en grasas. Su aparición en México data aproximadamente en los años 90's teniendo un fracaso debido a su poco conocimiento nacional, a principios del 2000 nuevamente este tipo de negocios en el Distrito Federal vuelve a tener una importancia fuerte, producto de la moda actual de alimentos light con alto valor nutritivo.

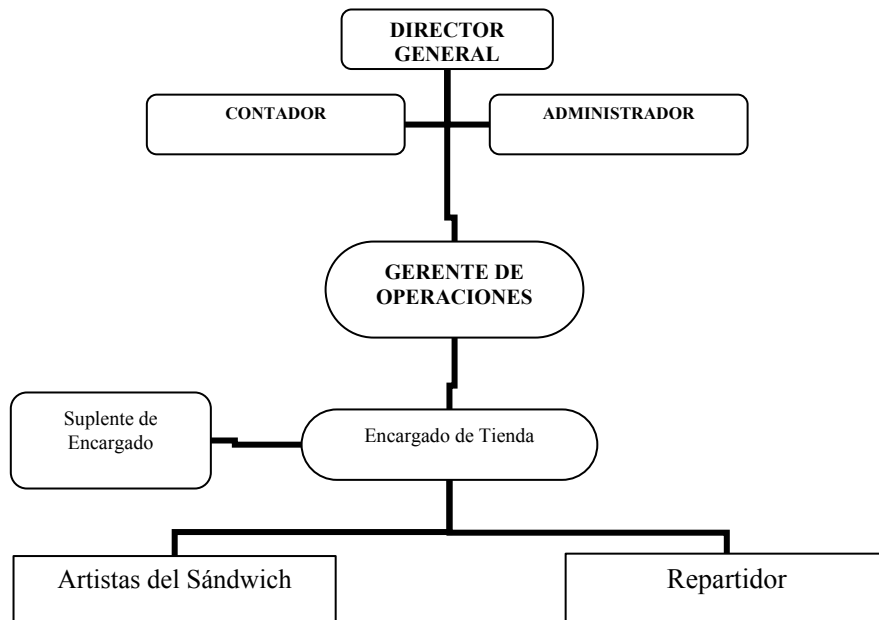
Para algunos empresarios mexicanos este tipo de franquicias vuelve a representar un reto al competir con restaurantes consolidados tales como Chilis, Vips, Wings, McDonald's, Burguer King, KFC, Potzocalli, entre otros, en esta ocasión se busca que este tipo de franquicias ya no sean producto de la moda actual sino que se conviertan en una cadena de alimentos consolidada. En el caso particular de esta investigación se tomara como base el estudio de la franquicia Subway Florida que se encuentra ubicada en Florida # 153, enfrente de plaza In ésta franquicia [tomada aquí como microempresa] esta integrada por 5 empresarios mexicanos que aportaron la inversión financiera para su conformación, los cuales han orientado sus esfuerzos a que esta micro empresa [en tanto que cuenta con 9 empleados] permita solventar la apertura de otras 35 más para el 2007. A pesar de los objetivos de éstos empresarios se han encontrado con grandes retos, uno de ellos que ha imposibilitado mantener una estabilidad laboral, la alta rotación de empleados [296%], es decir tan sólo en los meses de noviembre a diciembre del 2004 la mitad de sus trabajadores renunciaron imposibilitando formas de intervención eficaces para promover la productividad, lo anterior ha contribuido a que exista una nula capacitación a su personal y de implementación de técnicas laborales, aunado a lo anterior la nula

consideración de los trabajadores, el trato poco cordial, así como los intereses de éstos han minado la posibilidad de un equilibrio en la misma. El personal con el que cuenta esta micro empresa es de 13 empleados de los cuales 3 de ellos son de base; Administrador, Contador, y Gerente de Operaciones; diez de ellos tienen un contrato eventual [artistas del Sándwich], personal que realiza las actividades de intendencia, mantenimiento, preparación de baguettes, entre otras.

Situación actual:

Actualmente la micro empresa está constituida por cinco socios con una participación del 20% cada uno de ellos. El representante directo de este consorcio es perteneciente a este grupo de empresarios teniendo el puesto de Director General de Subway en México asimismo es el responsable de las decisiones que contribuyen al funcionamiento de la unidad económica.

Las decisiones en la empresa son producto de dos personas; el director general y el gerente de operaciones, el siguiente diagrama representa la forma en que las decisiones son tomadas y el nivel de participación de cada uno de los integrantes de la misma.



Las decisiones son exclusivamente del director general y el gerente de operaciones, asimismo se notifica a los encargados de tienda que a su vez notifican al suplente de encargado, siendo este último quien notifica las nuevas condiciones laborales a los artistas del sándwich. En esta fase ninguno de los empleados cuenta con una participación activa para la toma de decisiones, siendo únicamente informados de las acciones a implementar y la fecha de las mismas.

La empresa maneja una línea unilateral en la toma de decisiones, es decir, no existe participación de los trabajadores o motivación alguna para desarrollar una actitud propositiva para la realización de sus actividades. Los trabajadores deben notificar a su vez a sus superiores las actividades a realizar, siendo necesario informar en todo momento que se va a realizar y como para que se de el visto bueno.

Personal que conforma el área de venta:

La microempresa se encuentra conformada por 10 trabajadores en el área de ventas y tres trabajadores administrativos; un contador, un administrador y el gerente de operaciones, entre las funciones primordiales de cada uno de estos se encuentran las que siguen:

Administrador:

- Pago de nómina.
- Administración del recurso financiero.
- Altas al IMSS.
- Liquidaciones.

Contador:

- Entradas y salidas de bienes materiales.
- Pagos [agua, renta, luz, hacienda].

Gerente de operaciones:

- Supervisión de los encargados de tienda.
- Coordinación del horario de trabajo.
- Asignación de tareas.
- Contratación.
- Reclutamiento.

Encargado de tienda:

- Elaboración del pedido semanal con el proveedor
- Recibir la mercancía
- Realización del inventario de venta diaria así como de venta semanal.

- Supervisión de la tienda.
- Coordinar al grupo de trabajo para tener la tienda en buenas condiciones.
- Cobranza.

Suplente de encargado:

- Cubrir el descanso del encargado.
- Supervisar tienda.
- Supervisión de la calidad de los productos.
- Cobranza de los baguettes.

Artista del Sándwich:

- Preparación de reservas [vegetales, cortar, pelar, desinfectar y acomodar a través del sistema PEPS; primeras entradas primeras salidas].
- Preparación de los baguettes.
- Limpieza [mostrador, piso, horno, proofer, comedor, sanitarios, bodega, estantes].
- Tomar temperaturas de los vegetales.
- Elaboración de pan, galletas, pies.
- Control de la temperatura de la barra.

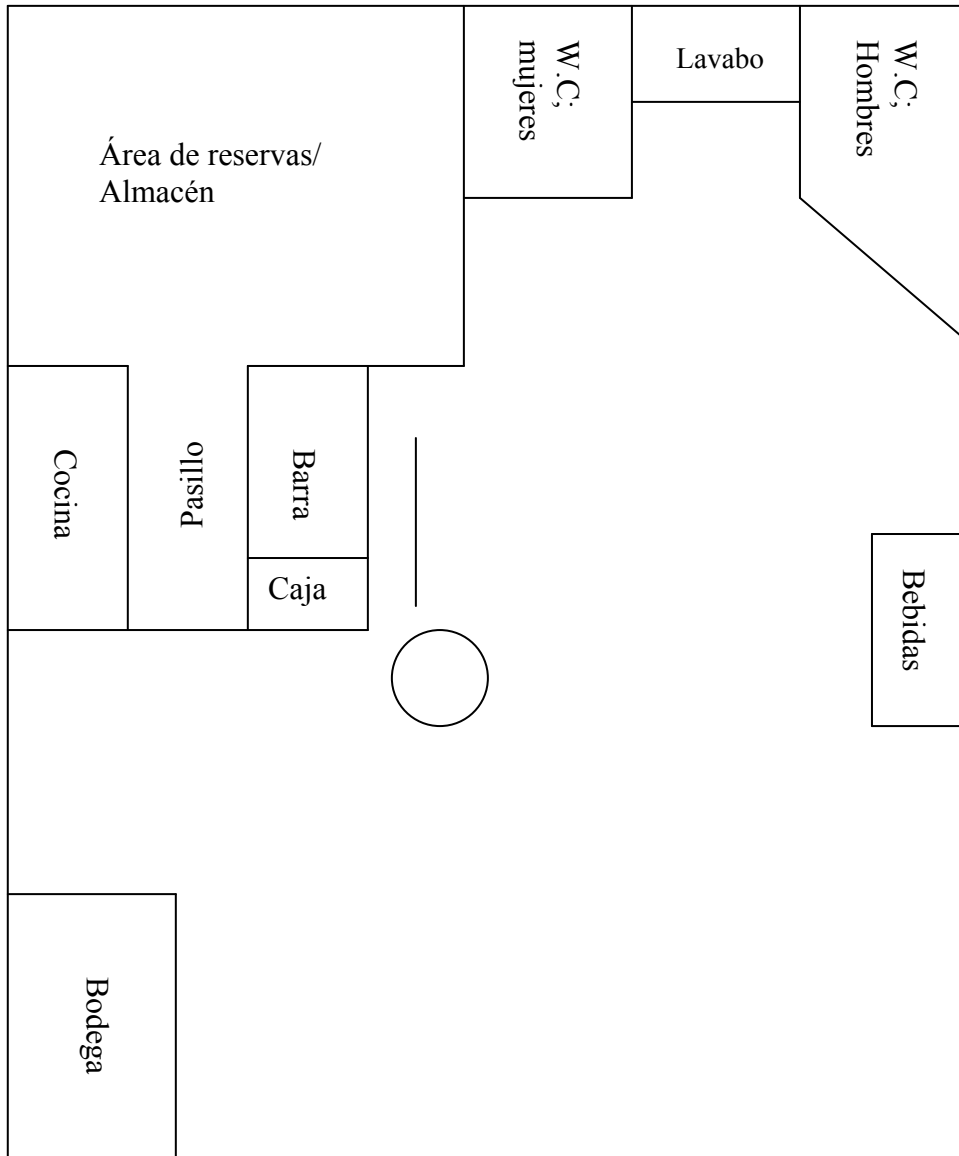
Servicio a domicilio:

- Recibir llamada vía telefónica.
- Preparar los baguettes.
- Cobrar en el área de servicio a domicilio.
- Llevar el pedido con un perímetro de 2 kilómetros a la redonda.

Cabe señalar que el personal que integra el área de venta son nueve personas, en tanto que el repartidor tiene su propia barra en la parte trasera de la tienda, por lo que casi no existe contacto con éste. Los nueve trabajadores restantes a su vez están conformados en dos grupos, el turno de la mañana y el de la tarde, el primero abarca de las 9:00 am. a las 5:30 pm. y el segundo de las 2:00 pm. a las 10:30 pm. Cada empleado tiene 30 minutos de comida, teniéndose que cumplir dos requisitos para salir a comer; la primera que sea cuando no haya clientela, y segundo que se le informe al encargado de tienda de la salida a comer pudiendo salir o no dependiendo de la decisión del encargado de tienda o el suplente.

- **Morfología del lugar.**

El lugar se encuentra distribuido de la siguiente manera, teniendo que satisfacer los empleados todos los requerimientos de limpieza y mantenimiento.



El área de reservas se caracteriza por la preparación de los alimentos; desinfectar, lavar, almacenar los vegetales, las carnes frías, los aderezos, las papas, el pan, así como guardar los desodorantes las toallas de papel higiénico, las bolsas, etc., en esta área se realiza el cortado y almacenamiento de los vegetales que posteriormente son llevados a la barra a través del sistema PEPS.

En el área de cocina se caracteriza por tener el horno de microondas, el horno del pan, el proofing, lugar donde se calienta se hornean y se reposa el pan que con anterioridad se preparó en el área de almacén o reservas.

En la barra se encuentran presentes los vegetales así como los aderezos a utilizar, es aquí donde se lleva a cabo la elaboración de los baguettes. Posteriormente continúa el área de caja que se encarga del cobro de los alimentos.

En las bebidas se encuentra la máquina de refresco, donde se tiene que estar pendiente del abastecimiento del jarabe de cada refresco así como el abastecimiento del agua para la realización de los cubos de hielo. Y el área restante es la perteneciente al comedor que se encuentra conformado por 28 mesas con un par de sillas en cada una, siendo indispensable su constante limpieza.

Áreas que integran a la empresa:

- Bodega.
- Área de servicio a domicilio.
- Área de preparación de reservas.
- Área de venta.
- Área de comedor.
- Área de sanitarios.
- Oficina general.

Políticas de la empresa:

- Tres retardos es igual a un día de suspensión, tres suspensiones es igual a un descanso, tres descansos es igual a baja definitiva, tres inasistencia es igual a baja definitiva.
- Los días de descanso son los viernes para los suplentes de encargado, los sábados y domingos para los encargados de tienda, entre semana para artistas del Sándwich.
- El personal podrá ser transferido a otras sucursales cuando se le sea necesario.

- Los encargados de tienda son las únicas personas que pueden autorizar la inasistencia de un trabajador, asimismo se tendrá que avisar con una semana de anticipación.
- Se les entregara a los trabajadores dos playeras, un gorra, un mandil durante su instancia en la empresa para realizar sus actividades laborales.
- Los empleados tendrán como jefes inmediatos a los encargados de tienda y a falta de éste al suplente de encargado.
- La tienda una vez cerrada tendrá que quedar con todos los materiales limpios y las distintas áreas que la conforman. En caso de no ser así se proseguirá con la rescisión de contrato del trabajador.
- Los encargados al cierre de la tienda tendrán que realizar un reporte de venta.
- Semanalmente se realizara un reporte de los productos disponibles que consistirá en pesar todas las carnes frías así como el conteo de panes, galletas, pies, brownies, papas, vasos de refresco, recipientes de ensaladeras, etc. donde se contara con la participación de todos los trabajadores esto se realizara sin el cierre de la tienda.

Asignación de las tareas:

Las tareas de cada uno de los trabajadores sean estos artistas, repartidores suplentes o encargados de tienda son decisión del gerente de operaciones así como toda la parte administrativa tal es el caso de asignación de horarios, asignación de actividades laborales, asignación de días de descanso, metas de venta, capacitación.

Las decisiones son responsabilidad únicamente del gerente de operaciones, en ningún caso se considera las opiniones o sugerencias de su personal, aun en las decisiones más insignificantes se debe contar con la aceptación del gerente de operaciones y el visto bueno de éste.

Asimismo éste esta en colaboración con el empresario de manera directa, designan las metas de venta así como los productos a vender semanalmente, cantidades por producto y cantidades monetarias. La participación y la importancia que se le da al artista del sándwich es casi nula, su filosofía de la empresa es la siguiente:

“Regla número uno: El cliente siempre tiene la razón”

“Regla número dos: En caso de no saber que hacer sigue la regla número uno”

Justamente su filosofía emana la incapacidad de los trabajadores de ésta micro empresa para tomar decisiones, así como la incapacidad para aportar nuevas ideas y procedimientos para la optimización de sus tareas.

Las actividades se dividen en las siguientes:

Los artistas del Sándwich son rotados en sus tareas cada semana, lo cual implica que todos ocupan las distintas posiciones del área. Tienen a su vez tres posiciones diferentes durante el día de 9:00 AM a 2:00 PM, de 2:00 a 5:30 PM, y de 5:30 a 10:30 PM.

- | | |
|------------------|--|
| Posición uno: | Bienvenida al cliente.
Toma de la orden. |
| Actividades: | Preguntar tipo de pan [completo o la mitad]
Cortar el pan y poner la base [queso] |
| Posición dos: | Ofrecer queso extra así como carne. |
| Actividades: | Coloca la carne correspondiente del Sándwich. |
| Posición tres: | Preguntar tipo de aderezo, así como de los primeros cuatro vegetales [cebolla, lechuga, jitomate, pepinos] |
| Posición cuatro: | Preguntar si gustan con sal y pimienta, aceite de oliva con vinagre |
| Actividades: | Poner los cuatro vegetales restantes [pepinillos, pimienta verde, aceitunas y chiles jalapeños]. |
| Posición cinco: | Preguntar si gustaba papas y refresco o agua. |
| Actividades: | Envolver el Sándwich, decir que tipo de sándwich había pedido el cliente así mismo si tenía algún ingrediente extra. |
| Posición seis: | Ratificar si el sándwich que se iba a cobrar correspondía al cliente así como ofrecer galletas, pies o brownies. |
| Actividades: | Cobrar y despedir al cliente. |

Aunado a lo anterior cada posición tenía otra serie de actividades, tales como la de mantener limpio el comedor [sillas, mesas, pisos, cristales], abastecer el área de popotes, tenedores y cubiertos, verificar que la maquina de refrescos tuviera el jarabe necesario, verificar que los botes de basura no estuviesen llenos, mantener limpios los sanitarios, elaborar pan, galletas, pie, abastecer el área de papas, mantener limpia la bodega, limpiar la barra, tomar temperaturas, elaboración de los productos tales como sopas, salsas, etc., muchas de estas actividades a pesar de ser desagradables para la mayoría de los trabajadores quitaban demasiado tiempo justamente por que durante el día la asistencia de los clientes imposibilitaba tener el área del comedor siempre limpia , así mismo la limpieza del mismo quitaba mucho tiempo.

Ascenso:

El ascenso consistía en tres exámenes, el primero que abarcaba el área de la barra; preparación de baguettes, el segundo examen consistía en la preparación de los diferentes productos tales como las sopas, las salsas, y el tercero que tenía que ver con temperaturas adecuadas para cada producto [cocción y refrigeración].

Una vez realizados estos exámenes daban como resultado que se ascendiera; el puesto máximo al que se podía llegar era a encargado de tienda, asimismo para ascender era necesario que alguno de los encargados de tienda renunciara. A pesar de que se les realizaban los exámenes nunca eran tomados en cuenta debido a que el ascenso consistía de manera arbitraria ello decisión del gerente de operaciones. Lo anterior contribuyo a que muchos de sus trabajadores renunciaran por las formas arbitrarias de ascender, así mismo otros optaron por la indiferencia realizando el mínimo esfuerzo en sus actividades.

Capacitación:

A pesar de que el gerente de operaciones era el encargado de impartir la capacitación a los nuevos trabajadores casi nunca lo hacía dejando al trabajador nuevo que se acoplara como pudiera dentro de la organización, lo anterior contribuyo a que éste no conociera a profundidad el tipo de producto que realizaba, ingeniándose las por cuenta propia para aprender.

En algunos otros casos la capacitación consistía en la proyección de algunos CD ROM donde se daba una descripción general de los procedimientos y las formas de realizar las actividades, aunado a lo anterior esta información venía en inglés por lo que el trabajador tenía que inferir los procedimientos adecuados par la realización de sus actividades, llegando casi siempre a encontrar y realizar mal los procedimientos de trabajo [Comúnmente este tipo de situaciones se dan en la mayoría de las micro empresas sea esta producto de la falta de tiempo, las limitaciones con la que se cuentan o en su caso el lenguaje utilizado].

Salarios; Bonos y Prestaciones:

El salario percibido por los trabajadores se conformaba de la siguiente forma:

Encargado de tienda: 1500 pesos catorcenal.

Suplente de encargado: 1350 pesos catorcenal.

Artistas del Sándwich: 1200 pesos catorcenal.

Repartidor: 800 pesos catorcenal

La forma de pago era en efectivo, así mismo era posible lograr incrementar el sueldo a través de tres bonos los cuales casi nadie lograba.

Bono de venta catorcenal: Este bono consistía en lograr la venta marcada por el empresario así como por el gerente de operaciones por una semana, para ganar este bono se tenía que cubrir los objetivos todos los días, en el caso de que no se lograra cumplir un día el objetivo no se accedía al bono.

Bono de puntualidad: Este bono consistía en la llegada a tiempo del trabajador, donde los requisitos para permitir checar la entrada era estar totalmente cambiado [portar el uniforme], se contaba con una tolerancia de 10 minutos, un minuto posterior a la hora señalada contaba como retraso y se perdía el bono de puntualidad, para ganar éste bono se tenía que llegar durante los catorce días a tiempo sin rezagos de minutos, al igual que el primer bono este caso nadie se lo ganaba justamente porque los trabajadores de la tarde vivían a dos horas del trabajo.

Bono de tareas: Este bono consistía en la realización de tareas tales como: lavar la loza del comedor, limpiar los ventiladores, los cristales, la cortina, los tapetes, limpiar los aparatos del aire acondicionado, los arreglos florales, etc. a pesar de la realización de estas actividades casi nunca se veían reflejado en el sueldo.

A modo de resumen:

A groso modo se manifestó la estructura de la empresa así como las actividades políticas, derechos, obligaciones del trabajador. Se manifestó también algunas prácticas en la que los individuos caían al realizar su trabajo debido a un mal desempeño de los responsables del área.

Lo anterior permitió inferir 4 aspectos para optimizar el desempeño laboral de sus adscritos y por ende aumentar la productividad dentro de la empresa. Se consideraron cuatro aspectos de los trabajadores.

- 1) Buscaban formas de participación más activa.
- 2) Buscaban mayor responsabilidad en sus tareas.
- 3) Buscaban desarrollarse profesionalmente.
- 4) Buscaban aportar métodos y técnicas para optimizar sus actividades.

Estas cuatro características lograron que el grupo de trabajo no presentara ningún tipo de resistencia para la modificación de algunas técnicas así como para la implementación de otras nuevas que les permitiera alcanzar los objetivos de venta marcados así como lograr desarrollar un mejor ambiente de trabajo.

Estos cuatro aspectos fueron resultado de la inmersión que se realizó en la organización, es decir, para conocer las políticas, actividades, desempeño de la manera más objetiva se tuvo que ingresar a la institución a trabajar como empleado, la inmersión como trabajador duro aproximadamente dos meses lo cual permitió la interacción con los miembros de cada área, así como la percepción que tenía cada uno de ellos en sus actividades y las formas de rediseñarlas. Una vez conociendo esto se valoró la estrategia por la cual los trabajadores podían responder más apropiadamente, después de un tiempo

se concluyo que la mejor estrategia por la cual los individuos lograrían desarrollarse profesionalmente cubriendo las fases de la pirámide de Maslow era a través de de la creación de grupos de competencias laborales:

El término de grupos de competencias laborales¹⁸ es utilizado en la actualidad por el área de recursos humanos en medianas empresas éste tipo de grupos consiste en lo siguiente:

- Se delega la responsabilidad a los trabajadores.
- Se determinan objetivos o metas a cubrir, lo cual la estrategia para lograr esto es implementada por los propios trabajadores.
- Todo el desempeño de estrategia es realizado dentro de las instalaciones de trabajo.
- Es una forma de motivación y de adscribir al trabajador en la empresa.
- Permite conocer el desempeño laboral de sus trabajadores así como sus alcances y limitaciones.
- Se toma en consideración las opiniones de los trabajadores conforme a las metas y se llega a un acuerdo. [es decir si se manifiesta una meta de venta de 13 000 00 (trece mil pesos por parte del empresario los trabajadores ponderan las posibilidades pudiendo llegar a un acuerdo de 11 500 00)

Este tipo de grupos a su vez cubren un principio básico de la pirámide de Maslow, el de la autorrealización que permitió el desarrollo productivo de la empresa, cubriendo las necesidades de desarrollo profesional de los adscritos al grupo, que se vio reflejado el éxito en nuevos procedimientos, técnicas, métodos, realización de manuales, folletos, trípticos así como la forma de implementarlos tomando en consideración el contexto de la empresa y de sus trabajadores.

¹⁸ Información proporcionada por AMAPSI, Los grupos de competencias laborales; utilización en la empresa mexicana.

II.- Naturaleza de la investigación.

Planteamiento del problema:

Crear en los trabajadores de Subway Florida un grupo de competencias laborales que promueva procedimientos, técnicas y soluciones para la mejora de sus actividades laborales, así como para el cumplimiento de los objetivos emanados por el empresario.

Objetivo General:

Conocer el interés que presentan los trabajadores de Subway Florida para adscribirse a un grupo de competencias laborales que promuevan procedimientos, técnicas y soluciones para la mejora de sus actividades laborales, así como para el cumplimiento de los objetivos emanados por el empresario.

Objetivos específicos:

- Identificar al personal interesado en adscribirse al grupo de competencias laborales.
- Desarrollar formas de diagnosticar a la empresa.
- Conocer las formas de participación más acorde para la micro empresa.
- Identificar grupos de trabajo.

Objetivos de acción:

- Reunir al personal de la empresa para la realización de un autodiagnóstico.
- Segmentar tiempos; días y horas para la realización del diagnóstico por áreas.
- Asignación de días para los análisis de los procedimientos y técnicas utilizados en las actividades de venta en la empresa.
- Reunión con los trabajadores para proponer y evidenciar técnicas y procedimientos acordes con las actividades laborales.
- Proporcionar formas de intervención que incrementen la productividad en la empresa.

Definiciones conceptuales:

Grupo de competencias laborales: Se entenderá por este término la participación de los trabajadores en la conformación de un grupo de trabajo orientado a desarrollar estrategias que contribuyan al logro de objetivos emanados por el empresario.

Las ventajas con las que cuenta este tipo de grupo es que no se requiere una supervisión por parte de una persona especializada, se considera que el personal más apto para implementar mejoras en su trabajo es el trabajador mismo en tanto que este conoce el procedimiento de la realización del producto, permite la participación de todos los trabajadores de un área de particular; lo anterior contribuye a que el trabajador se sienta adscrito a la organización e incremente la probabilidad de contar con la participación del trabajador por más tiempo. El grupo de competencias laborales tiene como base los principios de la pirámide de Maslow.

Población:

La investigación se llevo acabo en la empresa Subway Florida ubicada en....., que cuenta con un total de 10 empleados, los cuales 2 de ellos ocupan el puesto de encargados de tienda, uno es suplente de encargado, 6 tienen el cargo de artistas del Sándwich y uno más que se dedica al servicio a domicilio.

- Repartidor: Secundaria. [1] José
- Artista del Sándwich: Secundaria. [2]. “Lilo” y Rodolfo
Carrera técnica. [1] Rubén
Preparatoria Trunca. [1]. Marco Antonio
Preparatoria terminada [2]. Karla y Araceli
- Suplente de encargado: Preparatoria trunca. [1]. Daniel Tovar
- Encargado de tienda: Preparatoria terminada. [2] Mauricio y Christopher.

Entre las actividades que tiene cada uno de estos puestos es la que sigue:

Encargado de tienda:

- Elaboración del pedido semanal con el proveedor
- Recibir la mercancía
- Realización del inventario de venta diaria así como de venta semanal.
- Supervisión de la tienda.
- Coordinar al grupo de trabajo para tener la tienda en buenas condiciones.
- Cobranza.

Suplente de encargado:

- Cubrir el descanso del encargado.
- Supervisar tienda.
- Supervisión de la calidad de los productos.
- Cobranza de los baguettes.

Artista del Sándwich:

- Preparación de reservas [vegetales, cortar, pelar, desinfectar y acomodar a través del sistema PEPS; primeras entradas primeras salidas].
- Preparación de los baguettes.
- Limpieza [mostrador, piso, horno, proofer, comedor, sanitarios, bodega, estantes].
- Tomar temperaturas de los vegetales.
- Elaboración de pan, galletas, pies.
- Control de la temperatura de la barra.

Servicio a domicilio:

- Recibir llamada vía telefónica.
- Preparar los baguettes.
- Cobrar en el área de servicio a domicilio.
- Llevar el pedido.

De los 10 trabajadores que conformaban a la unidad empresarial se contó al inicio con 7 de ellos, posteriormente dos de ellos salieron de la empresa [un suplente de encargado y un artistas del Sándwich; renuncia voluntaria] y uno del grupo [encargado] quedando conformado el grupo por 4 integrantes [un encargado de tienda y tres artistas del sándwich], los cuales fueron constantes y finalizaron las fases del autodiagnóstico y por ende su participación en la mejora de nuevos métodos de venta, cabe resaltar que todos ellos pertenecientes al turno de la tarde lo que facilito la programación de las reuniones, y sobre todo la convivencia entre éstos.

En un inicio se planteo la posibilidad de la realización del autodiagnóstico por las mañanas, lo cual resulto un problema debido a que muchos de los trabajadores de la tarde vivían a dos horas del trabajo lo que les imposibilitaba llegar antes, así mismo de las 2:00 a las 5:00 era imposible tener reuniones debido a que es la hora del “RUSH”, es decir, es el periodo por el cual la gente sale de sus oficinas y acude al lugar a comer, por lo que hay demasiado trabajo. Lo cual contribuyo a que las reuniones se realizaran de las 5:30 PM en adelante por intervalos de tiempo.

Diseño de la investigación:

El diseño con el cual se realizo la presente investigación fue con el diseño de investigación acción a través de este diseño se permitió conocer la realidad que se presenta en la micro empresa Subway Florida, las limitaciones que posee el empresario en la organización así como las limitaciones culturales que prevalecen en los trabajadores de la micro empresa Subway Florida. La elección de este diseño se debe a cuatro razones la primera que posibilita la intervención y la acción de sus participantes, segundo; permite que los participantes de la población o de la comunidad intervengan de manera activa a través de un autodiagnóstico, tercero; permite que todos los participantes promuevan ideas y posibles soluciones contribuyendo de manera sustancial a que las soluciones promovidas consideren su contexto particular logrando con lo anterior que los trabajadores a su vez se sientan adscritos a la organización, y cuarto; este tipo de diseño puede ser aplicado a cualquier ámbito de la realidad, sea esta una comunidad, una escuela, una empresa o una organización civil.

A su vez es importante señalar que el diseño de investigación acción trabaja en la base de lo que esta presente y no de lo que “debería de ser”, esto constituye una ventaja increíble en tanto que las soluciones dependen de las personas involucradas creado un ambiente de participación y unidad. Lo anterior ha contribuido a que esta investigación cumpla con dos requisitos, el primero la descripción o exploración que comúnmente se realiza dentro de la investigación psicosocial a través del diseño etnográfico o exploratorio, y el segundo requisito es la intervención dentro de la realidad [en este caso particular dentro de la micro empresa] aportando soluciones prácticas para la mejora de la empresa y del personal que labora dentro de esta institución.

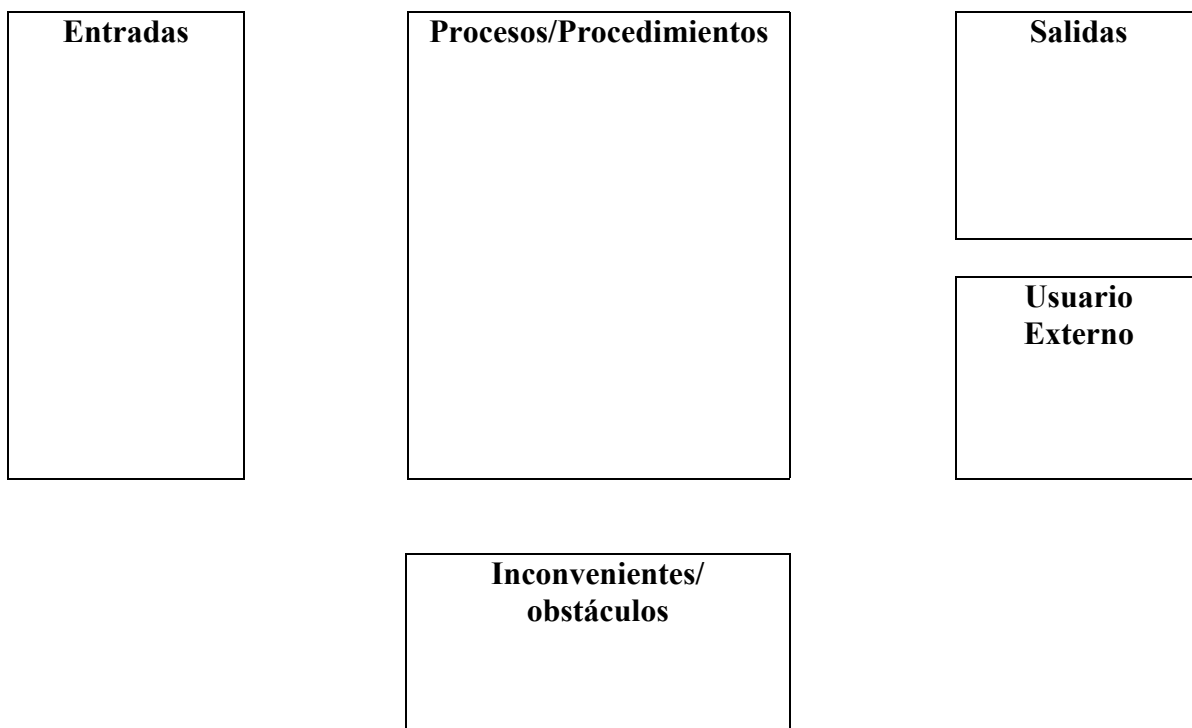
Métodos de registro de la información:

La información para el autodiagnóstico para la micro empresa se registró básicamente en láminas y cuadernos, ello debido a que no se contaba con el espacio, los materiales y el tiempo necesario, debido a que como es un servicio de comida rápida las personas que asisten al lugar no tienen una hora fija y la venta es continua hasta las 10:30 PM hora en que se suspende el servicio.

Entre las formas de registro primordiales para el autodiagnóstico así como para lograr los objetivos se contó con un esquema básico proporcionado por el Ing. Sergio Navarrete el cual consiste de la siguiente manera:

Mapa de alto nivel del sistema

Tarea(s) a desarrollar:



Este cuadro fue utilizado para programar los procedimientos y las soluciones a los problemas encontrados por el personal, así como los inconvenientes que se encontraban o podían encontrar durante la mejora de procesos y de nuevos procedimientos. El cuadro funciona de la siguiente manera; en la parte superior se encuentra la fila de *tarea(s) a desarrollar* en ella se especifica la situación actual o lo que se quiere cambiar o el objetivo a cubrir, posteriormente continua la columna de *entradas* en ésta columna se enuncia la situación con la que se cuenta, seguido de la columna de *procedimientos* que puntualizan las formas de acción para cubrir las tareas programadas iniciando con un verbo, posteriormente aparece la columna de *salidas* donde se escribe el resultado esperado a través de la columna de procedimientos, así mismo esta última columna cuenta con otra más *usuarios externos* que sirve para programar las formas por las cuales se optimicen el trato con el cliente [Qué tenemos, Qué podemos hacer para lograrlo, qué nos dará como resultado, y cuáles son los inconvenientes que se pueden suscitar].

Métodos de obtención de la información:

- Autodiagnóstico.
- Observación estructurada.

La estrategia utilizada en la microempresa consistió de la siguiente forma:

- Se realizó contacto con el gerente de operaciones al cual se le informo a cerca del la creación del grupo de competencias laborales así como su finalidad
- Éste a su vez les informo a los trabajadores a cerca de la creación del grupo de competencias laborales.
- Se anotaron en una lista los trabajadores interesados en participar en dicho grupo.
- Una vez contabilizado el número de candidatos interesados en formar parte del grupo de trabajo se prosiguió a la siguiente etapa.
- Conformado el grupo de trabajo se realizo una breve descripción a cerca de lo que consistiría el grupo y la finalidad de su creación, asimismo la importancia de su participación como agentes activos para la implementación de procedimientos y mejoras en las técnicas utilizadas en la realización de sus actividades laborales.

- Se acordaron días y horarios para la realización del autodiagnóstico por áreas debido a que existía poco tiempo.
- Se delimitaron las áreas que requerían mayor atención.
- Se ubicaron los principales problemas por área.
- Se identificaron las demandas del empresario.

Logrado lo anterior se prosiguió con la elaboración de un cuadro que permitió analizar progresivamente cada una de las áreas, así como los procedimientos necesarios en cada una de ellas para lograr obtener los resultados deseados. El cuadro siguiente es el resultado de las reuniones con los trabajadores:

Fase de diagnóstico	Resultado
Identificación y evaluación de los recursos de la empresa	Análisis del material, los recursos, maquinaria para la elaboración de las actividades laborales.
Identificación y evaluación de las potencialidades y las capacidades de la empresa.	Análisis de las fortalezas y debilidades con las cuales contaba cada área.
Comparación de los recursos y las formas para lograr los propósitos y objetivos definidos por la empresa.	Ventajas que tenían consciente para la competitividad.
Identificación de carencias materiales y posibles alternativas para suplirlas.	Racionalización de metas a corto, mediano y largo plazo.
Determinación de las estrategias que se deben seguir para solucionar los vacíos de la planificación.	Análisis para la implementación de posibles soluciones.
Implementación de las soluciones desarrolladas por los trabajadores	Mejoramiento del área, logro de objetivos o resultados.
Periodo de prueba	Pros y contras resultantes de la implementación de soluciones.
Actualización constante de la información del área, con el fin de corregir, aumentar y mejorar las soluciones para cada problema.	Seguimientos de las áreas así como del estado de cada una de ellas.

Este cuadro a su vez estuvo acompañado de las siguientes interrogantes las cuales eran utilizadas en las reuniones, éstas permitieron tener una estructura durante la investigación asimismo contribuyeron a tener marcos de referencia que delimitaban la participación de los trabajadores por área evitando desviarse del objetivo por el cual se encontraban reunidos.

- Qué queremos lograr, hacer o modificar.
- Con qué contamos. [materiales]
- Qué podemos hacer. [a corto, mediano y largo plazo]
- Qué pretendemos hacer para solucionar la demanda o dar respuesta. [acciones a realizar].
- Qué debemos hacer para alcanzar los objetivos. [pros y contra de las propuestas emanadas por los trabajadores]
- Qué podemos hacer cada uno de nosotros.
- Hasta dónde podemos llegar.
- Podemos en realidad, alcanzar los objetivos que nos hemos fijado, o son tan sólo sueños.

Observación estructurada:

La observación estructurada se desarrollo durante toda la investigación, esta consistió de la siguiente manera; Se crearon dos categorías con sus respectivas subcategorías que contribuyeron al análisis de las actividades realizadas por los trabajadores de forma sistemática, ello permitió tener una visión clara para los trabajadores a cerca de lo que tendrían que observar y anotar. Lo tópicos consistieron de la siguiente manera:

Observar.

- Técnicas.
- Procedimientos.
- Diversidad de formas para la realización de una misma actividad.

Analizar.

- Errores en la realización de las actividades.
- Excedentes [procedimientos innecesarios].

Estos tópicos a su vez permitieron cuestionar la practicidad de los métodos utilizados por los trabajadores así como las formas más factibles que podían utilizarse para la mejora de las actividades, o en ocasiones crear un nuevo procedimiento capaz de adscribir a más de una técnica utilizada para lograr una mejor técnica.

Una vez delimitada el área a analizar los trabajadores observaban las actividades que realizaban sus congéneres, buscando errores frecuentes así como posibles soluciones a dichos inconvenientes.

- Se asignaron tiempos y turnos para la observación de las actividades.
- Se asignaron tiempos específicos a los trabajadores para observar a sus homólogos en la realización de sus actividades.
- Se identificaban las diversas formas por las cuales se realizaba una misma actividad.
- Se analizaban las ventajas y desventajas de cada una de éstas
- Se discutía acerca de la mejor forma de realizar las actividades con un máximo de aprovechamiento y un mínimo de desgaste para el trabajador.
- Se implementaban procedimientos que en ocasiones omitían y en otros agregaban tácticas utilizados por otros trabajadores logrando una mejor técnica par la realización de esa actividad.
- Se llevaba a la práctica el nuevo método y se evaluaba a través de sus resultados.

Este método contribuyo notablemente en la modificación de los procedimientos de varias actividades logrando optimizar de manera benéfica a la empresa, minimizando la fatiga para el trabajador, lo anterior sirvió de base para que la micro empresa tuviera lineamientos generales en atención al cliente, implementación de métodos generales así como la creación de formatos en varias de sus áreas.

Métodos de interpretación de la información:

Siendo utilizado el diseño de investigación acción, cuya característica principal es la solución de demandas [sean estas comunidades, instituciones, grupos, organizaciones] así como la modificación y la intervención en la realidad actual de los individuos, no se contó con un método de interpretación sino más bien los métodos utilizados fueron variados y fueron utilizados en la marcha en tanto que el autodiagnóstico realizado por los trabajadores conlleva a la implementación de respuestas y soluciones practicas así mismo los cuadros utilizados permitían elaborar respuestas inmediatas a los problemas enfrentados por los trabajadores.

Las razones más importantes por la cual este tipo de diseño “carece” de métodos de interpretación es que

- Se trabaja sobre la realidad concreta.
- No se busca encontrar actitudes, creencias, opiniones, estereotipos de la población sino que se busca modificar la situación de los individuos.
- Existen demandas prácticas que requieren soluciones instantáneas a corto plazo.
- Utiliza los principios básicos de la psicología comunitaria.
- La comunidad es vista como una organización que busca el cambio y la ayuda para lograr el mismo.
- Se parte de la idea que la mejor forma de modificar la realidad es que el individuo mismo adquiera las herramientas necesarias que le permitan lograr el cambio de su situación.
- No se busca proporcionar explicaciones de cómo es percibida la realidad sino más bien contribuir al desarrollo social, no en 5, 6, 9, o 10 años sino en la marcha de la investigación.

CONCLUSIONES

Durante la formación psicosocial dentro de las aulas de estudio, se nos enseñan métodos, y técnicas para la investigación, así mismo analizamos teorías, corrientes y sistemas psicosociales que explican la realidad a través de procesos preceptuales. Tratamos de explicar la conducta de los individuos a través de actitudes, prejuicios, representaciones sociales, etc., y en muy pocas ocasiones tratamos de manera minuciosa la vinculación del ser humano con otros sistemas que intervienen en las reacciones psicológicas y de la conducta.

Aunado a lo anterior, frecuentemente “explicamos” la realidad a través de micro investigaciones -en diferentes materias metodología I, II, III y IV por mencionar algunas- de índole descriptiva, abordamos temas de comunicación social, actitudes, categorización, representación social, entre otras a través de diseños cualitativos y cuantitativo, usamos principios de estadística para crear cierto tipo de validez con el afán de ser más objetivos y que los resultados arrojados por los diversos instrumentos utilizados sean representativos y tengan un casi nulo margen de error.

Sabemos con frecuencia a través de una escala de actitudes, un diferencial semántico o en su caso un grupo focal que las personas tienen una imagen [sea esta positiva o negativa] respecto a un personaje político, podemos comparar la imagen [por medio de una investigación descriptiva con corte transversal] de AMLO [Andrés Manuel López Obrador] versus Vicente Fox Quesada y dar una supuesta conclusión. Los inconvenientes de este tipo de investigaciones –y que la gran mayoría de estudiantes universitarios realizan- es que solamente se *describirá* parte del fenómeno abordado “comprendiendo” parte del aspecto teórico; a pesar de haber realizado pruebas estadísticas, cabe recordar que la opinión de los individuos cambia todos los días debido a experiencias, situaciones, eventos, etc., por lo que una escala de actitudes de cualquier tipo con cierto grado de confiabilidad terminará siendo obsoleta en unos cuantos meses o en su mejor caso en un par de años y la conclusión del fenómeno de nuestra investigación pasará a formar parte de un cúmulo de palabras que en muy pocas ocasiones lograra trascender en el ámbito empírico –no hay que descartar que este tipo de investigaciones descriptivas sirven bastante bien a los investigadores de tiempo completo en universidades públicas y

que forman parte de su trabajo, con lo que señalo que si bien no tienen siempre un uso útil en la realidad empírica si cuentan con buena aceptación en el ámbito académico; cabe recordar que la investigación en México es escasa y que existe poco apoyo para esta en CSH-

La investigación en cualquier ámbito de la realidad, tiene como objetivo primordial encontrar formas de acción e intervención, más no solamente enunciar la creencia de un conjunto de individuos, [p.e. en el caso de la investigación realizada de AMLO y Vicente Fox, solamente se describe más no profundiza el porque de esas actitudes, de tal forma que sólo una escasa información sea realmente importante]. Siendo esta forma de hacer psicología social bien puede enjuiciarse a la disciplina y a la institución donde se imparte que forma solamente narradores de la vida social, y cuál sería la diferencia con una persona que de igual manera describe los eventos de la realidad, al parecer ninguna, por tanto la importancia primordial de cualquier disciplina en la investigación es construir y modificar la realidad a través de una metodología adecuada para las situaciones, es en ello donde estamos especializados y es a partir de ahí donde podemos intervenir.

Las industrias, organizaciones, escuelas y grupos de trabajo de diversa índole recurren regularmente a los servicios de los psicólogos sociales para mejorar sus relaciones interpersonales, aumentar la comprensión de las relaciones entre los miembros de los grupos en conflicto, diagnosticar y corregir los problemas de la productividad del grupo y la organización, [en países de Europa] a pesar de contar con una serie de herramientas útiles en pro de la sociedad casi nunca sus allegados las utilizan debido a que casi siempre sólo se dedican a describir la realidad [países latinoamericanos].

La mayor utilidad que tienen los psicólogos sociales en México pertenece al campo de la investigación, utilizándose mayormente el tipo de investigación descriptiva llegándose a realizar investigaciones de contraposición de imágenes políticas, causas del abstencionismo, representaciones sociales, etc., y en muy pocos casos intervenir y cambiar las prácticas sociales de algún grupo, comunidad, institución o sociedad.

Por mencionar un ejemplo, existen investigaciones amplias a cerca del índice tan elevado de la delincuencia, causas por la cual los individuos se vuelven delincuentes, las variables que intervienen en este fenómeno, etc., pero existen muy pocas investigaciones que utilizan el bagaje de conocimiento no tan sólo para describir el tipo de conductas y la afectación y o percepción que tienen los habitantes de la sociedad sino para intervenir en la realidad y contribuir al cambio de practicas sociales dentro de la misma. Lo cual ya no tan sólo describe lo ya conocido por el sentido común y sobre todo lo ya estructurado por el conocimiento y la investigación científica sino que aportando junto con la población formas de acción que les permitan beneficiarse de sus acciones y decisiones.

El pequeño bosquejo descrito anteriormente pone en tela de juicio la practicidad de la psicología social para intervenir en la realidad, y enfatiza que la labor del psicólogo social y de la investigación psicosocial es meramente descriptiva en un 95%. Sí tratamos de explicar o sistematizar el sentido común qué finalidad persigue la disciplina, ¿describir?, ¿qué utilidad tenemos como psicólogos sociales en la vida activa de un país cualesquiera que sea este? al parecer ninguna. Lo anterior permite asimismo esbozar que esta tesina estuvo orientada a unificar teoría y método de la disciplina [psicología social] en la vida activa de nuestro país, siendo de mejor provecho para el lector introducirse en el quehacer psicosocial y las formas de intervención que cuenta la disciplina para modificar y/o reestructurar la realidad de una manera activa.

Algunos investigadores pueden no estar de acuerdo con lo descrito, pero tan sólo basta dar una hojeada a las investigaciones realizadas y publicadas en los últimos diez años y con bastante notoriedad se podrán dar cuenta de los grandes inconvenientes con los que cuenta la psicología social en el ámbito empírico y/o practico. Varias interrogantes resultan después de tratar de realizar un método para aplicar estas teorías dentro de la vida de una empresa, cómo se puede influir en las organizaciones para que se modifiquen sus prácticas laborales en pro del ambiente laboral, qué limitaciones se encuentran al tratar de modificar los métodos de trabajo sea por parte de los trabajadores o de los empresarios mismos, que tipo de técnicas se pueden utilizar con un costo mínimo para la mejora de la productividad aunado a la satisfacción laboral del trabajador. Sí bien es cierto que existen una cantidad considerable de teorías y métodos para la mejora de la organización como una unidad empresarial, también resulta necesario subrayar que muchos de estos

procedimientos no corresponden al contexto empresarial de estas unidades productivas. La empresa difiere en número, capital, competencia, relaciones interpersonales, giro, etc., que hacen que cada unidad sea distinta entre sí inclusive el tipo de personalidad de cada trabajador, el espacio pueden de manera sustancial cambiar las formas de intervención dentro de las organizaciones.

Bibliografía:

Castanyer Figueras, Francesc, La formación permanente en la empresa, Barcelona, Ed. Marcombo, 1988.

Drevillon Jean, Psicología de los grupos humanos, Argentina, Ed. Nueva Visión, 1973, pp.

Espinosa Villarreal Óscar, El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa, México, Ed. CFE.

Festinger León, Katz Daniel (coop.), Los métodos de investigación en las Ciencias Sociales, Buenos Aires, Ed. Paidós.

González Núñez José de Jesús, et al., *Dinámica de grupos; técnicas y tácticas*, México, Ed. Conceptos, 1978.

Howell Carl William, Psicología Industrial y Organizacional, México, Ed. Manuel Moderno, 1979, pp. 50-96.

Levy-Leboyer, Claude, Evaluación del personal; los métodos a elegir, España, Ed. Díaz de Santos, 1992.

MAPCAL, S.A., El diagnóstico de la empresa, España, Ed. Díaz de Santos, 1996.

MAPCAL, S.A., Gestión y motivación del personal, España, Ed. Díaz de Santos, 1996.

Montes de Oca Hernández Gabriela, Las relaciones amistosas y la producción como fomento del desempeño laboral en empleados de una institución bancaria, México, UAM-I, 1993, Tesina para obtener el título de licenciada en Psicología Social.

Morales Francisco (coord.), Psicología Social, México, Ed. McGraw Hill, pp. 247, 747- 762.

Nadelsticher Abraham, et. al., Teoría e Investigación en Psicología Social, México, Ed. UAM-I.

Peres Wilson, y Stumpo Giovanni, Las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe, México, Ed. Siglo XXI, pp. 302 – 356.

Pomar Fernández Silvia y Rivera Guerrero Martín, Alternativas de financiamiento para la micro, pequeña y mediana empresa, México, Ed. UAM.

Siliceo A. Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, México, Ed. Limusa, 1985.

Siliceo Aguilar Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, México, Ed. Limusa.

Whitmore John, Entrenando para el desempeño empresarial, México, Ed. Paidós, 1995.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

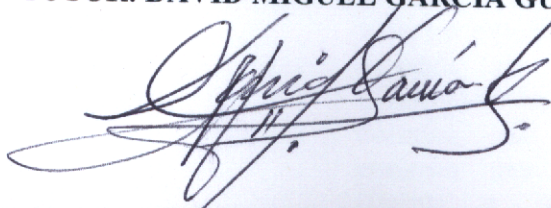
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA SOCIAL

**LA LABOR DEL PSICÓLOGO SOCIAL EN LA EMPRESA: UNA
ALTERNATIVA PARA LA MEJORA EN EL ÁMBITO LABORAL**

PRESENTA:

GUSTAVO VIZCAINO PÉREZ

TUTOR: DAVID MIGUEL GARCÍA GÚZMAN



JOSUE TINOCO AMADOR COORDINADOR DE LA LICENCIATURA DE
PSICOLOGÍA SOCIAL

México D.F. a 25 de Octubre del 2005.