

28  
29



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGIA**



**LA CAPACITACION COMO UN MEDIO PARA  
LOGRAR EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD  
EN EL TRABAJO MEXICANO**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA  
P R E S E N T A :**

**FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS ANA HERNANDEZ MENDOZA**



**DIRECTOR DE TESINA:  
LIC. ANA. MA. DEL PILAR MARTINEZ HERNANDEZ**

**COLEGIO DE PEDAGOGIA**

*M. M. del Pilar Martínez Hernández*  
**MEXICO, D. F.**

**1996**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

DEDICO ESTE TRABAJO

*A mis padres, por su amor,  
su comprensión, su tiempo,  
pero sobre todo por darme  
la oportunidad de lograr  
esta meta.*

*A mis hijas Aimeé y Tairí,  
por su hermosa inocencia.*

*A mis hermanos Juan  
Carlos y Alma por el apoyo  
y cariño que siempre me  
brindan.*

*Mi especial agradecimiento a la Lic. Ana Ma. del  
Pilar por su dedicación y paciencia para realizar este  
trabajo.*

## I N D I C E

### INTRODUCCION

#### **I LA FUNCION E IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD EN NUESTROS DIAS**

A) La productividad	6
B) Elementos que integran una organización	8
C) El proceso productivo global	11
D) Niveles de productividad	11
E) Sistemas que pretenden mejorar la productividad	13
F) Relación entre productividad y factor humano	16

#### **II EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD COMO UNA ALTERNATIVA PARA LA INDUSTRIA MEXICANA**

A) ¿Qué es el Control Total de la Calidad?	19
B) Concepto de Control Total de la Calidad	20
C) Necesidad de adoptar el Control Total de la Calidad en la industria mexicana	23
D) El recurso humano como elemento clave en la organización	26

#### **III LA IDIOSINCRASIA DEL TRABAJADOR MEXICANO**

A) La idiosincrasia mexicana	31
B) El trabajador mexicano	35

#### **IV PROPUESTA DE CAPACITACION**

A) Introducción a la propuesta de capacitación	40
B) ¿Porqué un curso de capacitación?	42
C) Desarrollo del programa de capacitación	45

<b>APENDICE</b>	86
-----------------	----

<b>CONCLUSIONES</b>	91
---------------------	----

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	93
---------------------	----

## INTRODUCCION

Dentro de un sistema, la educación tiene como función tratar de afirmar, de conservar lo alcanzado, preparando a los individuos que han de sostenerlo. Pero en nuestro país, la educación no puede ser para conservar y ampliar lo conservado, sino para cambiar.

Es tiempo de educar para el cambio, es decir, lo importante es hacer que los mexicanos tomen conciencia de lo que se quiere realizar o de lo que se quiere crear, es necesario hacerlos concientes de su papel, de su lugar dentro de una nación.

Y es así que por medio de la capacitación pretendo fomentar un cambio en las actitudes del trabajador en la industria mexicana, ya que una de las perspectivas de mayor interés en el desarrollo actual de nuestro país es sin duda lo concerniente al comercio, dado que es instrumento que impulsa el desarrollo del país y con ello la posibilidad de elevar el nivel de vida de la población.

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar y aplicar los conocimientos adquiridos durante el estudio de mi licenciatura, para así efectuar una propuesta viable para el fortalecimiento del trabajo mexicano.

Por lo tanto, mi trabajo lo dirijo a las empresas que deseen permanecer y/o pertenecer al mercado nacional e internacional integrando un cambio radical en su forma de trabajo. Esto es diferente a la obtención de métodos de tecnología avanzada; por el contrario, es por medio de la educación continua, a través del aprecio, estimación y mérito del elemento clave de sus organizaciones: "el recurso humano".

Para iniciar este cambio radical es necesario la adopción de la "Filosofía del control total de la calidad". Para las empresas mexicanas ésto significará acceder a mayores mercados, y para los consumidores mexicanos implicará poder adquirir un número mayor de productos, mejores en precio y calidad, que satisfagan sus requerimientos.

Como sabemos, en años anteriores no se consideraba necesaria la capacitación, porque no importaba la calidad de los productos fabricados, ni el servicio o el precio, en pocas palabras, se tenía que comprar lo que existía, pues no había competencia, o bien porque la demanda era mayor a la oferta. Afortunadamente, los cambios actuales fungen como un detonador para fomentar e incrementar la capacitación.

Para enmarcar este trabajo en los primeros capítulos se describirán los factores e importancia de la productividad, así como los fundamentos del Control Total de la Calidad, como la mejor alternativa para la industria mexicana.

Considerando a la productividad como una fuente generadora de empleos y a la calidad como el mejoramiento del producto, bien o servicio, obtenemos un "binomio de excelencia", es decir, si la productividad es la relación entre ciertos resultado logrados y ciertos recursos empleados, es por lo tanto, una medida de lo bien que se han utilizado los recursos para lograr un producto o servicio de calidad. Y al conseguir hacer las cosas con calidad, estaremos elevando los niveles de productividad.

El control total de la calidad se desarrolló en un país oriental, por lo que es necesario, para poder adoptar esta filosofía, conocer de manera general la idiosincrasia del trabajador mexicano. Así podremos saber si las actitudes laborales de los mexicanos son propicias para implantar dicha filosofía.

Para concluir el trabajo, habiendo valorado la importancia de la productividad y la calidad, y una vez que se analizó la idiosincrasia del trabajador mexicano, propongo en un capítulo un programa de capacitación. Con el fin de que se desarrollen habilidades y se cambien actitudes negativas no sólo para el beneficio y logro de los objetivos de la empresa, sino también para una satisfacción personal y laboral de cada uno de sus miembros.

**CAPITULO I**  
**LA FUNCION E IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD**  
**EN NUESTROS DIAS**

## LA PRODUCTIVIDAD

Los cambios experimentados por el entorno actual que rodea a las empresas son tanto de orden económico, como político y social. Cada empresa tiene la necesidad de innovarse para permanecer en el mundo económico. Por lo tanto, el mejoramiento de la productividad así como de la calidad, son las cuestiones más relevantes que atañen a las empresas actuales, por múltiples razones.

Por principio, una mayor productividad permite el mejoramiento de sueldos y salarios, y éstos a su vez, son la base de un mejor nivel de vida.

Por consecuencia las personas productivas son personas que se encuentran satisfechas, recompensadas por su propio esfuerzo y sin duda, la satisfacción es uno de los ingredientes esenciales de la salud mental. Y por supuesto tanto el aumento de la productividad como el control de la calidad conllevan un aumento de beneficios para los propietarios y accionistas.

Existen los programas para lograr el control total de la calidad que son una alternativa que se ha ido desarrollando a lo largo de los años, para fundamentalmente, mejorar la productividad de una organización y por lo tanto ser más competitivos.

Y como una alternativa para que la empresa mexicana llegue a ser más competitiva, mas adelante sugeriré un programa de capacitación en especial, porque es el momento de tener conciencia de lo esencial que es el recurso humano en la operación de la empresa. Porque sólo por medio del desarrollo de todos sus aspectos se superarán todas nuestras deficiencias, en virtud de que el personal es el motor de la transformación empresarial.

La innovación de nuestras empresas será por medio de la capacitación empresarial, puesto que es el mejor inicio para enfrentar la competencia extranjera, y ésto sólo se dará a través de la calidad, ingenio, preparación y creatividad de los recursos humanos.

Ahora bien, para ubicar la importancia de la productividad, es necesario señalar los factores que conforman una organización.

### **ELEMENTOS QUE INTEGRAN UNA ORGANIZACION**

Los elementos clave en una organización son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funcionan. Así cuando las personas se integran a un grupo de trabajo en una organización para alcanzar un objetivo necesitan de algún tipo de estructura.

Para comprender mejor los elementos que constituyen una organización se definen a continuación:

Personas.- las personas constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Los grupos son dinámicos, se constituyen, cambian y se dispersan. Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crean la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones.

Estructura.- la estructura define las relaciones formales y jerárquicas de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de una organización. Todos los empleados se deben integrar en alguna forma estructural para que su trabajo sea eficaz. La estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes.

Medio.- todas las organizaciones operan en un determinado entorno. Una organización no existe por sí sola, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos, como son el gobierno, la familia y otras organizaciones, las cuales influyen entre sí e integran un sistema complejo que se convierte en el estilo de vida de un grupo humano.

Tecnología.- la tecnología proporciona los medios de operación con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. La tecnología posee una influencia significativa en las relaciones de trabajo. El gran beneficio de la tecnología es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y mejor calificado. La tecnología significa "una aplicación sistemática de conocimiento, organización, científicos o de otra índole, e incluye nuevas ideas, invenciones, etc".(1)

La necesidad del progreso en la tecnología está en relación directa con la productividad.

La tecnología y los recursos humanos de alta eficiencia se deben administrar en forma competente si se desea alcanzar una óptima productividad. Así también el estilo y las políticas de la administración afectan la productividad de los empleados. Por tanto el aumento de la productividad

-----  
(1) Byars Lloyd, Administración de los recursos humanos,  
P. 53

no es el resultado de hacer trabajar más forzosamente y durante mas horas a los empleados.

Para una gran cantidad de personas el uso eficaz de los recursos puede significar simplemente la promoción de la tecnología y la organización, pero a menudo es más esencial para el mejoramiento total de la productividad contribuir al perfeccionamiento de los recursos humanos, ya que la productividad es el punto en el que los conocimientos técnicos y los intereses humanos, la tecnología, la gestión y el ambiente social y empresarial convergen.

## EL PROCESO PRODUCTIVO GLOBAL

El proceso productivo global es "una combinación de trabajo y equipo mecánico, con el fin de la realización y colocación de bienes materiales o servicios".(2)

Sin embargo es necesario aplicarle los conceptos de tecnología, factor humano, resultados totales y a largo plazo, enmarcarlo dentro de la responsabilidad social de la comunidad. De este modo la productividad se podría definir como "la forma eficiente y eficaz de manejar los factores de la producción teniendo en cuenta que el hombre es la esencia de la productividad y el conocimiento tecnológico"(3).

## NIVELES DE PRODUCTIVIDAD

Esta forma de mirar la productividad despoja el sistema impersonal de índices aislados y la coloca en el campo de la responsabilidad empresarial y sobre todo humana.

Así la capacidad productiva de una organización puede quedar de manifiesto pensando en dos empresas que lleven el mismo negocio. Las dos son del mismo tamaño y tienen idéntico equipo y tecnología, sin embargo una produce más y gana más que la otra, debido a que sus recursos humanos son superiores a los de la otra en relación a

-----  
(2) Gutenberg Erich, Economía de la empresa, P. 72

(3) Gomez Saavedra Eduardo, El control total de la calidad como estrategia de comercialización, P. 89

variables del tipo de las que ahora se cita:

- Nivel de inteligencia y aptitudes
- Nivel de entrenamiento
- Calidad de liderazgo
- Capacidad para servirse de las diferencias con fines de innovación y mejora
- Calidad de comunicación en sentido ascendente, descendente y lateral
- Calidad de los procesos de control de la organización y de los niveles de responsabilidad
- Capacidad para lograr una coordinación eficaz
- Capacidad para usar la experiencia y las mediciones para guiar las decisiones, mejorar las operaciones e introducir innovaciones.

Ahora bien, modernamente se plantea la necesidad de mejorar la productividad de los sectores económicos, con el propósito de elevar el nivel de vida de los trabajadores. La productividad es considerada como la base del desarrollo económico.

Dado el papel central de la productividad en nuestra sociedad no es sorprendente que haya diferentes sistemas que pretendan mejorarla. Algunos son prácticamente de bajo rendimiento, mientras que otros son verdaderamente eficaces.

Un repaso a los más importantes nos puede dar un parámetro de la importancia que se atribuye hoy día a la mejora de la productividad:

## **SISTEMAS QUE PRETENDEN MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD**

La remuneración: esta idea se basa en el sistema de remuneración a destajo, que retribuye al trabajador según lo que éste produce sin importar la calidad. Tal sistema, de remuneración según la producción permite explotar al personal; un ejemplo de ello está en las fábricas de finales del siglo pasado.

La dirección científica: fue creada por Frederick W. Taylor, la cual dió lugar a una nueva disciplina empresarial, el estudio de los tiempos y movimientos. Esto es la reconsideración del trabajo, en orden a la eliminación de los pasos y movimientos innecesarios, de tal modo que todos y cada uno de los esfuerzos del trabajador tuvieron un efecto directo en la productividad.

Selección de personal: El auge de las pruebas psicotécnicas trajo la idea de que determinadas personas, son por naturaleza más productivas que otras, según esto, si se pudiera descubrir de antemano mediante pruebas y entrevistas cuáles son los trabajadores más aptos, se podría aumentar la productividad seleccionando a esas personas.

La formación: se basa en la idea de que un trabajador a quien se le ayuda a aprender su trabajo a fondo y rápidamente, resulta más productivo en un periodo menor, obteniéndose con ello beneficios considerables.

La labor del jefe: existe la creencia de que el jefe directo es la clave para obtener una producción mayor y mejor es decir, si un jefe reconoce su tarea y si tiene una buena actitud hacia los subordinados y sabe motivarlos entonces tal jefe puede tratar mejor con ellos, y de ésta manera ganarse su lealtad y estimularles a ser más productivos.

La motivación: se ha considerado a la motivación como un importante factor de la productividad.

La participación: la idea de participación surgió en la década de 1930, se fundamenta en el principio de que cuanto más comprometido esté el personal en los retos de la producción tanto más productivo será.

Métodos sociotécnicos: se ha descubierto que cuando los trabajadores intervienen en la reconsideración del aspecto social de la producción además del aspecto técnico, suelen encontrar mejores maneras de organizarse ellos mismos.

Normas de mando: es de decisiva importancia el hecho de que los jefes directos, constituyen en realidad un grupo. En cuanto miembros de tal grupo, tienen unas normas comunes de comportamiento. Si tales normas son favorables a la productividad, los jefes actuarán de modo que se incremente la producción de aquellos con los cuales y mediante los cuales obtienen resultados.

Es así como puedo concluir que si existe un aumento de la productividad en la industria mexicana, puede ésto contribuir a elevar el nivel de vida, es decir, si se produce más al mismo costo o si se consigue la misma cantidad de producción a un costo inferior, la comunidad en conjunto obtiene beneficios que pueden ser utilizados para adquirir mas bienes y servicios de mejor calidad y elevar así su nivel de vida.

## RELACION ENTRE PRODUCTIVIDAD Y FACTOR HUMANO

Hoy en día el tema de la productividad y la competitividad, se convierte en el punto central de las empresas, y sólo será trabajando con calidad como asegurarán su futuro.

Teniendo ya en cuenta la importancia de la productividad, ahora es necesario destacar la relación que existe entre la productividad y el factor humano y lo fundamental que es trabajar bajo la filosofía del Control Total de la Calidad.

Es importante señalar que es la atención a los trabajadores y no las condiciones de trabajo lo que más influye sobre la productividad. Hay que tener en cuenta que los recursos humanos son los responsables finales de satisfacer al cliente, ya sea otorgando un bien o dando un servicio. Por tanto es necesario considerar que un manejo adecuado de todos los recursos y en especial el humano puede dar como resultado una mayor posición competitiva en el mercado.

En resumen podemos decir que es una realidad constatable que el éxito de las empresas depende de las personas que las forman. No solamente desde el punto de vista empresarial, sino desde el punto de vista personal, ya que es de trascendental importancia conseguir que los trabajadores se sientan realizados, seguros de sí mismos e integrados a su medio.

Por eso considero importante impartir capacitación a los trabajadores, para lograr en ellos un despliegue de habilidades, cambio de actitudes hacia su trabajo, hacia sus compañeros y sobre todo para integrarlos a su grupo laboral.

**CAPITULO II**

**EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD COMO UNA ALTERNATIVA**  
**PARA LA INDUSTRIA MEXICANA**

## ¿QUE ES EL CONTROL DE CALIDAD?

El término "Calidad Total" hace pensar en la aplicación práctica en empresas netamente de manufactura, sin embargo la propuesta de calidad no solamente concierne a este campo de instituciones, sino a la aplicación y adopción de una filosofía nueva, dirigida a los trabajadores, con el objeto de infundirles una nueva forma de trabajo.

Entre los principales conceptos de control de calidad encontramos que Kaouru Ishikawa define que:

"Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor".(4)

J.M. Juran señala:

"Definimos el control de calidad como un proceso de gestión durante el cual:

- 1.- Evaluamos comportamiento real
- 2.- Comparamos el comportamiento real con los objetivos
- 3.- Actuamos sobre las diferencias

El concepto de control es el de mantener el statu quo; mantener un proceso planificado, de forma que siga siendo capaz de cumplir objetivos operativos".(5)

-----  
(4) Ishikawa Kaouru, Control total de la calidad, P.13

(5) Juran J. M., Juran y el liderazgo para la calidad un manual para directivos, P. 22

Crosby dice:

"Calidad se define como cumplir con los requisitos".(6)

Las Normas Industriales Japonesas (NIJ) definen el control de calidad como;

"Un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores. El control de calidad moderno utiliza métodos estadísticos y suele llamarse control de calidad estadístico".(7)

Según Feigenbaum el control de calidad puede definirse como:

"un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos de organización, de modo que es posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes".(8)

#### **EL CONCEPTO DE CONTROL TOTAL DE CALIDAD**

Para fines de este trabajo el Control de calidad se define como un concepto administrativo que busca de manera sistemática, con la participación organizada de todos los miembros de la empresa, elevar integralmente la calidad del trabajo, previendo el error y haciendo de la mejora constante un hábito. Se denomina total porque la calidad de un producto o un servicio es la resultante de todos los

-----  
(6) Philip Crosby, Calidad sin lagrimas, P, 18

(7) Ishikawa, op. cit., P. 83

(8) Feingenbaum A. V., Control total de calidad, P. 5

elementos que integran una empresa. Esto significa que cada quien es responsable de la calidad de la tarea o trabajo que desempeña, a diferencia del concepto tradicional, que fundamentalmente se enfoca al proceso productivo sin considerar otras cuestiones vinculadas a los procesos de planeación, administrativos, recursos humanos, etc.

Es importante destacar que producir con calidad no es el único propósito de esta nueva filosofía, sino que la proyección va mas allá de la producción y llega hasta ser una forma completamente distinta de concebir un negocio, al momento que se requiere de la participación total de los miembros de la empresa, ya que la esencia del control total de la calidad está en el trabajo en equipo, por lo que al querer implantarla es de vital importancia desarrollar una conciencia de grupo, así se comenzará rompiendo las barreras que impiden la integración de todo el personal.

Al buscar integrar a los miembros de la organización, no se pretende crear grupos uniformes donde todos piensen y se comporten de igual forma, para que ahí en adelante desaparezcan todas las antipatías, rivalidades, etc., sino reconocer éstas con responsabilidad para que el grupo funcione de la mejor manera, sumando semejanzas y restando diferencias.

Otro aspecto importante al integrar a los miembros es la mejoría de la comunicación, porque se logra intercambiar impresiones que en el trabajo diario permanecen ocultas y, que de otro modo, se harían notar a través de actitudes tal vez negativas.

Al lograr dicha integración se cubriría la necesidad de pertenencia de cada miembro, y esto es un factor de impulso al trabajo en equipo, pues facilita la comunicación, permitiendo la complementación de habilidades destrezas y talentos.

## NECESIDAD DE ADOPTAR EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD EN LA INDUSTRIA MEXICANA

Ahora bien, nos encontramos frente a un difícil reto en el cual está involucrada nuestra seguridad laboral. El mercado mexicano abre sus fronteras y se incorpora al mercado internacional. Los productos atraviesan la frontera libremente, sin impuestos ni impedimentos, con lo que se desata una competencia de calidad en la cual sobrevivirán sólo los mejor capacitados.

Las empresas con productos de mejor calidad, capaces de vender a precios competitivos, con equipos humanos activos, dinámicos, preparados y con plena conciencia de la responsabilidad personal, con vocación comercial aplicada en todas las áreas de la empresa, serán las que subsistan e ingresen a este ámbito comercial.

Las empresas mexicanas dirigidas al crecimiento económico deberán desarrollar gestiones de calidad, porque ésta es la única manera de lograr la excelencia en la organización, ahorrando tiempo, abatiendo costos y produciendo bienes que ofrezcan garantías.

Al desarrollar gestiones de calidad, la industria mexicana se verá beneficiada enormemente dado que:

- Aumentaría continuamente la productividad y lograría más competitividad en los mercados nacionales e internacionales.

- Se crearían lugares de trabajo agradables en donde se mostraría respeto por los recursos humanos mediante los círculos de calidad (es un método para la mejora de la productividad, que se basa en el principio de que las personas que hacen un determinado trabajo tienen muchas ideas sobre cómo hacerlo mejor).

- Las empresas prosperarían mediante las mejoras en el control administrativo, y éste a su vez contribuiría al bienestar social.

- Los bienes o servicios otorgados al cliente, siempre cubrirían sus necesidades.

- Todos los niveles de la empresa estarían involucrados.

- Se mantendría y/o se fomentaría el espíritu de equipo y el corporativismo.

- Estas gestiones tendrían su fundamento en hacer las cosas bien y a la primera, es decir, no suponen hacer más que lo necesario.

- Cada empresa mejoraría la calidad de sus productos y así podría incrementar sus utilidades.

Podemos decir que las ventajas más importante a obtener de su aplicación tienen su raíz en el aspecto humano de la gestión y están relacionadas con la satisfacción del personal. Otras ventajas no menos importantes serán las de

tipo económico, al reducir el desperdicio originado por modificaciones de diseño, rectificaciones, etc., consiguiendo de este modo aumentar la productividad, la competitividad y la eficacia.

Y la tercera ventaja a conseguir será la de la mejora de imagen derivada de los puntos anteriores, lo que redundará en un reforzamiento de los mismos.

Al adoptar el modelo de calidad, se establecerán empresas cuya salud y carácter corporativos serán competitivos y viables en cualquier cambio.

Aceptar el reto de la calidad implica deseo de superación, compromiso de hacer las cosas bien y a la primera, deseo de optar por una mejor calidad de vida laboral, así como un desarrollo de las organizaciones.

La Calidad es cuestión de todos, el punto de partida es la formación de todos los recursos humanos, basada en la calidad total dirigida a todos los niveles y luego a las generaciones nuevas para que el proceso tenga éxito y continuidad.

## EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO CLAVE EN LA ORGANIZACION

Hasta el momento hemos revisado los elementos que conforman a la organización, los sistemas que pretenden mejorar a la productividad, lo que es el control total de la calidad y la necesidad de adoptar esta filosofía en la industria mexicana.

Pero ahora, cabe preguntarse cuáles son los recursos con que cuenta una empresa para alcanzar la productividad y la calidad, dónde se debe centrar el esfuerzo para lograr la optimización de la empresa, de una manera coherente y racional y sin gastar energías vanamente, dónde atacar primero y con más dedicación.

Toda empresa cuenta necesariamente con cuatro pilares básicos para funcionar: personas, dinero, tecnología y organización. Muchas veces se pone énfasis en uno de éstos pilares estratégicos y se descuidan otros. Algunas empresas están preocupadas por la técnica y por tener nuevos equipos, nuevas máquinas o más plantas de producción, dedicando poca importancia a las personas y por consiguiente los problemas humanos se arrastran sin solución.

No cabe duda que el dinero y la economía son importantes pero no deben absorber la totalidad de la energía de la empresa, ya que los cuatro elementos fundamentales se combinan generando una transformación de

la materia prima o de la energía del personal en uno de los objetivos de la empresa, ya sea por dar servicios o producir bienes.

Sin embargo en las empresas, el poder del cambio radica en cada uno de sus trabajadores ya que de ellos depende exclusivamente el hacer las cosas bien, justo a tiempo y a la primera. Las personas son lo más importante en una organización, son un recurso rico y disponible. Entre todos los activos de la empresa, los recursos humanos son los activos que más se deben valorar pues constituyen el mejor potencial para contribuir a una mayor productividad. Este potencial se identifica rápidamente con las características de un trabajador productivo quien:

- \* Interactúa con efectividad.
- \* Tiene la capacidad de desarrollar habilidades.
- \* Tiene un nivel de entrenamiento.
- \* Tiene la capacidad de servirse de las diferencias con fines de innovación y de mejora, más que permitir que las diferencias acaben siendo un conflicto.
- \* Tiene capacidad para la toma de decisiones.
- \* Tiene capacidad para comunicarse ya sea de tipo ascendente, descendente o lateral.
- \* Tiene la capacidad para usar la experiencia y para guiar sus decisiones a la mejora de las operaciones e introducir innovaciones.

El recurso humano es un factor vital en la empresa, pues por medio de su desempeño permite alcanzar metas, obtener beneficios, etc. Sin su colaboración la producción y la calidad son imposibles. Los recursos humanos son los responsables directos de satisfacer al cliente, son los que tienen en sus manos la posibilidad de lograr que su empresa aprenda a vivir en la excelencia. Pues a las empresas que les toca vivir en un mercado competitivo, como es el caso de la industria mexicana, deben potenciar su preocupación por el cliente; y el camino para lograrlo es la excelencia. Y son sólo los hombres de cada empresa los que comprendiéndolo pueden ponerse a trabajar y lograr tal desafío.

Ahora bien, la Filosofía del Control Total de la Calidad se comenzó a desarrollar en Japón, debido a la situación coyuntural que en ese país prevaleció como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial. La idiosincrasia del pueblo japonés fue uno de los factores que permitió que se pudiera desarrollar, debido a sus actitudes de cooperación y apoyo mutuo lo facilitaron. Ahora es preciso conocer la idiosincrasia mexicana para motivar las actitudes positivas de los trabajadores y cambiar las actitudes negativas hacia el trabajo.

No cabe duda que el hecho de adoptar la Filosofía del control total de la calidad implica entre otros procedimientos, diagnósticos y métodos estadísticos, que deberán de ser utilizados. Sin embargo considero que para iniciar y lograr cualquier cambio es importante conocer al personal con que contamos, pues nuestro estancamiento se debe a dos principales problemáticas, por un lado, considerándola como la más importante, son las actitudes negativas de los trabajadores, y por otro los problemas de tecnología.

**CAPITULO III**

**LA IDIOSINCRASIA DEL TRABAJADOR MEXICANO**

## LA IDIOSINCRASIA MEXICANA

México al igual que otros países, al buscar estrategias para salir adelante ante la formación de los bloques comerciales que se están creando, se está preocupando por su competitividad en el mercado mundial, ante esto surgen los programas de calidad, por los resultados que han tenido en otros países, como son Japón y Estados Unidos, que son introducidos hace más de una década en sus empresas.

Sin embargo no hay que olvidar que los programas de calidad fueron creados en otros países y para otras culturas, las que tienen sus propias características y valores como pueblo.

Los mexicanos tenemos una idiosincracia (entendiéndose por idiosincracia "el temperamento propio por el cual se distingue uno de los demás") (9), muy particular, debido a las situaciones históricas que se han dado, como son; la conquista española, el sojuzgamiento que se tuvo por siglos y la influencia religiosa, que repercuten en el individuo, la familia y la sociedad. Durante siglos los mexicanos han presentado una gran dependencia de la autoridad, pues tanto en la época de los Aztecas, la Colonia, el Porfiriato, La Revolución y aún en la época actual, se han tolerado todos los abusos de ella. Así como es dependiente de la figura de autoridad del gobierno, lo es también de sus jefes; pues a

-----

(9) LAROUSSE DICCIONARIO, P. 479

pesar de rechazar a ésta cuando es autócrata se somete; pero cuando se invierten los papeles se comporta de la misma manera, es decir, abusa de su autoridad cuando tiene subordinados.

En cierta forma la dependencia que muestra se manifiesta en actitud servicial, que al no controlar, por su inseguridad, se vuelve servil y autodevaluada. Sin embargo, su actitud servicial es, a la vez, una muestra de la flexibilidad y adaptabilidad que posee.

El mexicano va viviendo día con día su actuar, se va modificando conforme las circunstancias se lo exigen, su conducta carece de verdadero programa o plan de vida; ocupa aquellos trabajos que se le ofrecen sin considerar si es apto para ellos o no; compra y se divierte sin planear la mejor forma de realizarlo, con frecuencia estudia aquello que considera más fácil, ya sea porque se le induce a ello o porque le implica un menor esfuerzo. No cuenta con un programa que le permita sentir optimismo ante el futuro que se ha planeado; se reduce a esperar lo que pueda resolver.

Teniendo en cuenta que:

"El mexicano, es visto en su estereotipo \* chistoso, agresivo, ingenioso, supersticioso, alegre, optimista, divertido, soñador, desconfiado, malicioso y orgulloso." (10)

-----  
\* Se define estereotipo en la primera parte como un derivado del griego estereo que significa sólido, firme y por lo tanto estereotipo vendría a ser un concepto o tipo sólido o fuertemente ligado.

(10) Rodríguez Sala de Gomegil Ma. Luisa, El estereotipo del mexicano, P 13.

"El mexicano se considera a sí mismo "chistoso", porque implica tanto su tendencia a la formulación de chistes en forma espontánea, como a su agresividad disimulada e ingeniosa. El hecho que el mexicano induzca o motive a la risa, por medio de su ingenio, nos indica un deseo de atraer la atención de los que le rodean". (11)

La influencia de la religión ha repercutido en que el mexicano sea dependiente y supersticioso \* pues se le ha manejado como el bálsamo mágico para cualquier mal. Por esto, cuando tiene algún problema de la índole que sea, espera que se le arregle sin que él actúe en forma directa, esperando la solución de quien tiene el poder, en este caso Dios.

"Otro atributo es el relacionado con la alegría y el optimismo. Aquí encontramos que el mexicano en su intento de buscar el placer y ante la imposibilidad de lograrlo, debido a la serie de circunstancias psicosociales que se lo limitan, desea y trata de ser alegre y optimista."(12)

-----  
(11)Rodriguez Sala de Gomezgil, op cit., P. 15

\* se entiende por superstición la desviación del sentimiento religioso que hace creer en cosas falsas, temer que nos puedan hacer daño o poner confianza en cosas de que nada sirven.

(12) Rodriguez Sala de Gomezgil, op cit. P.22

Por otro lado, el mexicano a pesar de que es un ser que se relaciona con facilidad y tiene "muchos cuates", se mantiene solo sin integrarse realmente. Se le dificulta trabajar en equipo porque no se le ha fomentado.

"El mexicano, tanto en el trabajo como fuera de él, cuando no se encuentra satisfecho consigo mismo se torna pasivo, apático, sin compromiso, egoísta, superficial y en ocasiones prepotente. Sin embargo cuando su autoestima es alta, se vuelve flexible y cooperador; muestra un sentido del humor que le permite enfrentar adversidades, se vuelve más creativo y se integra con facilidad." (13)

-----  
(13) Lozano Bravo J. C., un análisis de los círculos de calidad de la empresa mexicana, P. 29

## EL TRABAJADOR MEXICANO

Las características de la cultura mexicana tienen un fiel reflejo en el trabajo. La dependencia en algunos casos, el individualismo en otros y la autodevaluación de muchos son elementos presentes en las relaciones laborales, estos explican la escasa motivación para el trabajo de grupo y el excesivo deseo de conquistar poder y estatus a través del influyentismo y del recurso económico. En las organizaciones mexicanas "hay una fuerte lucha por el poder y las áreas suelen convertirse en feudos que compiten entre sí" (14).

Así tenemos que en México el trabajo en equipo es prácticamente inexistente e incluso se llega a dar muchas veces una competencia por sobresalir y obtener logros individuales aunque para ello se tenga que recurrir al boicót de los demás. Por otra parte el trabajador mexicano se muestra cauteloso del dirigente y de sus compañeros; integrándose con dificultad a grupos de trabajo por la falta de compromiso. La base de la moralidad del mexicano es el compromiso con la colectividad, pero también es individualista pues "aunque tiene sentido de clan no tiene sentido de equipo" (15).

-----  
(14) Andrade, "Equipos de trabajo", Alta dirección, P. 12

(15) Rodriguez M, Psicología del trabajo en el mexicano, P. 65

Es frecuente el parloteo del personal y el exceso de ocasiones que se realizan no trabajando, repercutiendo obviamente en la baja productividad.

Pese a que el mexicano es agradable y busca la compañía de otros, la actitud desconfiada, insegura y dependiente impide la participación colaboradora, en los grupos de trabajo.

"Se mantiene con reserva y a la expectativa, posiblemente porque ha sido engañado y manipulado por siglos, se ha abusado de su actitud servicial. El concepto de lealtad se limita a la protección mutua en caso de cometerse indisciplinas, errores, incumplimiento del trabajo y en ocasiones, donde ningún trabajador puede atestiguar en contra de un compañero, aun cuando haya incurrido en una falta grave. De lo contrario el trabajador es rechazado, sancionado y hasta expulsado por el grupo" (16).

En cuanto al trabajo existen características que lo predisponen o lo acercan a lograr una alta calidad en la producción, como pueden ser su flexibilidad y adaptabilidad cuando se siente aceptado, a fin de cumplir con las exigencias del cliente.

Asímismo su ingenio puede aprovecharse para el mejoramiento de la calidad en productos y servicios.

-----  
(16) Rodriguez M, op. cit., P. 87

Cuando se dice que el mexicano es poco trabajador, poco responsable o poco entregado a su empresa, tales aseveraciones se pueden manejar desde dos puntos de vista: como un elemento estéril, una queja agria; ; o bien como un reto para analizar situaciones, o para diseñar estrategias a fin de modificar y superar la calidad de los servicios y productos.

El mexicano tiene facilidad para relacionarse (aunque a veces se reprime) y tiene una alta valoración de los amigos, es necesario motivarle para propiciar su integración a los equipos de trabajo y así crear un ambiente cordial y armonioso que permita la satisfacción de necesidades sociales y de seguridad emocional.

El mexicano tiene una alta necesidad de hacerse valer y de afirmar su posición; por lo que tiene una alta motivación constante para buscar su afirmación.

"En condiciones favorables puede ser un excelente trabajador, dispuesto a todo, a colaborar con su esfuerzo y deseo de lograr lo mejor, pero necesita ser valorado, sentirse útil e importante". (17)

-----  
(17) Diaz Guerrero Rogelio, Psicología del mexicano, P. 59

El trabajador mexicano puede ser fatalista, pasivo, dependiente, pero también afectuoso, obediente, humilde y cooperativo. Ha ido aprendiendo a ir comparando sus posibilidades con las de otros; por lo que en forma paulatina aprende la potencialidad de sus capacidades" (18).

Entre otras actitudes del mexicano también encontramos que:

"El mexicano tiene una actitud de renovación y cambio, desea experimentar esquemas e ideas diferentes, así como lo desconocido con valor y empeño. Podría decirse que ahora el mexicano rechaza actitudes como el conformismo, la resignación, tolerancia y aguante" (19).

Ahora bien, llegamos a un punto, donde por un lado encontramos que es el momento de que la industria mexicana se integre al cambio y marque una dirección hacia la excelencia, ésto a través de la adopción de la Filosofía del control total de la calidad. Y por otro lado tenemos al trabajador mexicano, el cual debe satisfacer todas sus necesidades, pues esto repercute en el éxito de las empresas, y como ya se dijo es importante que los trabajadores se sientan seguros e integrados en su entorno.

Por lo tanto, ahora considero necesario que por medio de un programa de capacitación, dar a conocer al trabajador las habilidades que posee, para que las siga desarrollando, así como sus limitaciones para que éstas lleguen a ser superadas.

-----  
(18) Lozano Bravo, op. cit., P. 59

(19) Alducin Abitia Enrique, Los valores de los mexicanos  
P. 1107

**CAPITULO IV**  
**PROPUESTA DE CAPACITACION**

## INTRODUCCION

El curso que planteo puede ser impartido a todos los niveles de una empresa, sin embargo las actividades que propongo en las cartas descriptivas, son exclusivamente para los niveles operativos.

El curso está programado para que sea impartido en 10 horas, con un tiempo idóneo diario de dos horas. Así mismo sugiero que el cupo máximo de participantes sea de 15, para un mejor manejo y participación del grupo en las técnicas didácticas.

El programa no debe aplicarse a manera de réplica, sino que deben evaluarse, compararse y adaptar sus elementos a la situación y cultura de la empresa, para que así se realicen las modificaciones convenientes según el caso.

Hay que tomar en cuenta que los resultados no serán rápidos, ya que se trata de asimilar una filosofía, y esto requiere tiempo, por lo que recomiendo que exista retroalimentación constante sobre los avances que se vayan dando. Así, cuando hay convencimiento emocional se puede generar cambio y la capacitación es el vehículo para lograrlo.

Asimismo, la educación deberá ser continua, pues de lo contrario sus efectos serán efímeros y nulos sus resultados. Es importante tener presente que el ser humano aprende todos los días y el incremento de sus conocimientos amplía perspectivas y habilidades, además de aumentar su flexibilidad.

Ahora bien, cualquier intento de implementación será un fracaso si no se cuenta con agentes de cambio efectivos. Este agente debe ser una persona confiable, tener características de liderazgo, ser convincente tanto para los niveles directivos, como para los operativos.

Las tareas principales serán las de conocer la idiosincracia del mexicano, así como la filosofía del Control Total de Calidad; tener un conocimiento profundo de lo que es el reconocimiento y su aplicación; así como el manejo de la dinámica de los grupos de trabajo.

Por lo tanto el pedagogo como el psicólogo son los profesionistas competentes por su formación académica, por su conocimiento sobre la dinámica y manejo grupal, técnicas motivacionales así como didácticas.

Estos profesionistas pueden ser un agente de cambio valioso para las organizaciones, siempre y cuando estén bien preparados y tengan la habilidad de enfrentar los retos que implica el cambio.

## ¿POR QUÉ UN CURSO DE CAPACITACION?

La educación es un proceso de perfeccionamiento humano individual y social. Este proceso en gran parte lo puede realizar el hombre por si mismo pero al ser ayudado por otros, aumenta su capacidad de autoperfeccionamiento.

Así que propongo la capacitación empresarial, como una forma de educación, porque el personal de cada empresa debe estar debidamente preparado para ocupar posiciones con eficacia en cualquier momento.

Sugiero un curso porque considero que durante el proceso educativo si queremos lograr un aprendizaje significativo es necesario que exista una interacción directa entre los participantes y el instructor.

Estas pautas de interacción son oportunidades concretas de aprendizaje, y entre las cuales puedo señalar las siguientes:

- \* Brindan la oportunidad de dialogar y compartir alguna preocupación o algún suceso presente.
- \* Permiten conocer algo más de los compañeros de trabajo.
- \* Da la oportunidad de intercambiar opiniones sobre métodos de trabajo.
- \* Existe el intercambio de experiencias.
- \* Es posible fomentar un clima de cordialidad y colaboración asi como de respeto recíproco.
- \* Se pueden ir valorando los cambios de actitud.

- \* Da la oportunidad de desarrollar habilidades mediante prácticas del trabajo, por medio de representaciones escénicas o por medio de las impresiones de los trabajadores que están más entrenados.
- \* Existe la oportunidad de conocer las necesidades y motivaciones de cada uno de los participantes.
- \* La participación de todos en el manejo de los temas y problemas, disminuye el temor a lo desconocido, y la resistencia al cambio.

Ahora bien, la educación debe configurar de un modo a la naturaleza humana, dando una dirección al desarrollo de su personalidad y de la sociedad, de no ser así, el proceso educativo no desarrollará potencialidades del hombre. En este proceso se debe respetar a la persona y partir de ella misma para lograr un proceso educativo satisfactorio.

Es así que, con el curso de capacitación que propongo, pretendo involucrar al personal de una organización en un nivel participativo, donde convergen todas las áreas y niveles con un solo fin, satisfacer las necesidades del cliente; siendo éste no solamente el comprador de un producto, sino toda aquella persona que está involucrada en un proceso de trabajo.

De igual forma pretendo dar a conocer los beneficios que tanto para el personal como para la empresa tiene el trabajar en equipo, ya que las personas pueden desarrollar su habilidad de integración, comunicación y socialización, lo que repercute en que aumente su identidad con el grupo y por ende la cohesión; ésto a su vez lo reponsabiliza de sus acciones.

## PROGRAMA DE CAPACITACION

### CALIDAD. SERVICIO Y PROFESIONALISMO

#### OBJETIVO GENERAL:

EL PARTICIPANTE INTEGRARA LOS ELEMENTOS DEL CAMBIO INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL A TRAVES DEL TRABAJO EN CONJUNTO, PROPICIANDO UN CAMBIO EN SU ACTITUD LABORAL, EN LA CALIDAD, VOCACION DE SERVICIO Y PROFESIONALISMO.

#### T E M A R I O

##### I INTRODUCCION

Cambio, la situación actual del país.  
Objetivos y Filosofía institucional.  
Organización y funcionamiento.  
Ser empleado de ... un privilegio y un compromiso.

##### II TRABAJO EN EQUIPO

Necesidades y motivación laboral.  
integración de equipos de trabajo.  
Importancia de la imagen personal en la organización.

##### III COMUNICACION INTEGRAL

Tipos de comunicación.  
Comunicación en el trabajo.  
Barreras de la comunicación.

##### IV NATURALEZA DEL CAMBIO

Introducción.  
¿Por qué cambiar?.  
Cambio planificado contra cambio accidental.  
Inicio al cambio.  
La resistencia al cambio.  
Como cambiar (Programa de cambio personal).  
Logro de metas.

##### V CALIDAD, SERVICIO Y PROFESIONALISMO

¿Qué es la calidad?  
Ventajas que conlleva la calidad.  
Servicio y profesionalismo.

## **INTRODUCCION**

Es recomendable que para iniciar un programa de capacitación se trabaje en la animación e integración de cada una de las personas que forman el grupo. Y con el fin de que cada participante se conozca sugiero técnicas de animación grupal.

## GUIA DEL INSTRUCTOR

**CURSO:** Calidad, Servicio y Profesionalismo

**FECHA**

**INSTRUCTOR:**

**DIRIGIDO A :** Niveles Operativos

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TECNICA DIDACTICA	TIEMPO
Presentación del instructor.	Animación e integración de los participantes	El instructor se presentará ante el grupo.			5'
Presentación de los participantes.		El instructor organizará al grupo para llevar a cabo las técnicas didácticas correspondientes.		La telaraña. El hombre de principios. Los refranes.	20'
Presentación del curso y del objetivo general		El instructor explicará la importancia del curso así como su objetivo.			10'

## **UNIDAD I**

Para el inicio de la primera unidad, es necesario que los participantes comenten sobre la situación actual del país con el objetivo de ubicar a su empresa y las necesidades generales de ésta.

Es preciso también que cada participante conozca y, sobre todo, asimile los objetivos y filosofía institucional, así como su organización y funcionamiento, con esto podremos lograr que el trabajador se incorpore a su empresa, siendo responsable y entregado a la misma.

## GUIA DEL INSTRUCTOR

CURSO: Calidad, Servicio y Profesionalismo  
 INSTRUCTOR:

FECHA  
 DIRIGIDO A : Niveles Operativos

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TECNICA DIDACTICA	TIEMPO
1. Introducción.	Al término de la unidad, el participante identificará las nuevas condiciones mundiales que obligan a la transformación de las empresas mexicanas, así también reconocerá la estructura de su organización				
1.1 Cambio, la situación actual del país.		Comentarán en grupo las condiciones económicas actuales del país. Anotarán en el pizarrón las deficiencias de su empresa, respecto a las condiciones mundiales actuales.	Pizarrón.	Comentarios vivenciales.  Comentarios vivenciales	10'  10'
1.2 Objetivos y filosofía institucional.		Discutirán y enlistarán los objetivos de la empresa. Atenderán la exposición acerca de la filosofía de su empresa	Rotafolios.	Exposición del instructor.	5' 10'
1.3 Organización y funcionamiento		Esbozarán el organigrama general de su empresa. Compararán su esbozo con el organigrama actual.	Pizarrón. Retroproyector.	Exposición del instructor.	5'
1.4 Ser empleado de... un privilegio y un compromiso.		Analizarán y valorarán el trabajo que desempeña y se reafirmará como integrante importante en su organización.		Exposición del instructor.	10'

## LA SITUACION ACTUAL DEL PAIS

Los cambios sociales y económicos actuales se están dando en el mundo con una rapidez nunca antes prevista, y ahora han llegado a nuestro país. Una serie de acontecimientos significativos están modificando el panorama mundial y nacional al grado que nos obligan a reconsiderar la realidad que actualmente guarda la empresa mexicana con respecto a sus recursos humanos, materiales y técnicos; de tal forma que mediante la optimización de los mismos pueda estar en condiciones de enfrentar los retos que los momentos actuales les impongan.

Particularmente, uno de estos eventos inmediatos es la firma de un convenio entre los países de Estados Unidos, Canadá y México, para crear un Tratado de Libre Comercio, con la finalidad de abrir sus respectivos mercados y crear uno solo. Esto originará la llegada de grandes empresas que ofrecerán sus productos y ante los cuales nuestros productos nacionales tendrán que competir.

Para estar en condiciones de competir, la Empresa Mexicana está virtualmente obligada a mejorar y mantener la calidad y oportunidad de sus productos, eficientar sus servicios y sobre todo desarrollar al máximo su capacidad de crecimiento y desarrollo.

## ¿COMO LOGRARA LA EMPRESA MEXICANA ESTO?

Fundamentalmente por medio de su recurso humano. Recordemos que aunque existen instalaciones, planta, maquinaria, etc., es el hombre como un ser dinámico y razonable quien propicia por medio de su trabajo coordinado, el logro de los objetivos para lo cual existe todo lo anterior.

## **UNIDAD II**

En el estudio de esta unidad cada participante reflexionará sobre cuáles son sus motivaciones personales, sus necesidades y logros como empleado así como sus limitaciones, esto se logrará con la ayuda del instructor y las lecturas de su material.

De igual manera se les impulsará para que trabajen en equipo, y como una ayuda a esta actividad propongo el uso de técnicas didácticas, en las cuales es imprescindible que se trabaje en conjunto.

Se podrá finalizar con una discusión grupal sobre lo experimentado.

Y para concluir con la unidad por medio de experiencias vivenciales se comentará la importancia de la "imagen en la organización para tener éxito en sus relaciones interpersonales".

## GUIA DEL INSTRUCTOR

CURSO: Calidad, Servicio y Profesionalismo  
 INSTRUCTOR:

FECHA  
 DIRIGIDO A : Niveles Operativos

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TECNICA DIDACTICA	TIEMPO
2. Trabajo en equipo.	Al término de la unidad el participante experimentará y aplicará el trabajo en equipo.				
2.1 Necesidades y motivación laboral.		Revisará lo que es una necesidad y una motivación laboral.	Manual del participante	Lectura dirigida	10'
		Expresará sus necesidades así como sus motivaciones como trabajador.		Comentarios vivenciales	10'
2.1.1 Jerarquía de necesidades según Abraham Maslow		Atenderá la exposición del instructor. Analizará en que nivel dentro de la jerarquía se encuentra y explicará por qué.	Retroproyector. Manual del participante.	Exposición del instructor	15' 10'
2.2. Integración de equipos de trabajo.		Experimentará la necesidad de trabajar en grupo, por medio de una técnica didáctica.		El muro	15'
		Analizará el tema en pequeños grupos y concluirán junto con el instructor.	Manual del participante	Cornillos	15'
2.3 La imagen personal		Dialogarán grupalmente la importancia de la imagen, y analizarán la imagen que proyecta cada uno a través de los comentarios del grupo.		Comentarios grupales	10'

## GUIA DEL INSTRUCTOR

CURSO: Calidad, Servicio y Profesionalismo  
 INSTRUCTOR:

FECHA  
 DIRIGIDO A : Niveles Operativos

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TECNICA DIDACTICA	TIEMPO
2. Trabajo en equipo.	Al término de la unidad el participante experimentará y aplicará el trabajo en equipo.				
2.1 Necesidades y motivación laboral.		Revisará lo que es una necesidad y una motivación laboral.	Manual del participante	Lectura dirigida	10'
		Expresará sus necesidades así como sus motivaciones como trabajador.		Comentarios vivenciales	10'
2.1.1 Jerarquía de necesidades según Abraham Maslow		Atenderá la exposición del instructor. Analizará en que nivel dentro de la jerarquía se encuentra y explicará por qué.	Retroproyector.  Manual del participante.	Exposición del instructor.	15'  10'
2.2. Integración de equipos de trabajo.		Experimentará la necesidad de trabajar en grupo, por medio de una técnica didáctica. Analizará el tema en pequeños grupos y concluirán junto con el instructor.	Manual del participante.	El muro.  Corrillos	15'  15'
2.3. La imagen personal		Dialogarán grupalmente la importancia de la imagen, y analizarán la imagen que proyecta cada uno a través de los comentarios del grupo.		Comentarios grupales.	10'

## TRABAJO EN EQUIPO

### NECESIDADES Y MOTIVACION

Cada hombre tiene un repertorio complejo de conductas que representa sus capacidades para actuar; sin embargo sólo algunas de estas conductas en potencia, se expresan en una ocasión determinada. La conducta que se manifiesta representa la realización de un hombre, mientras que sus aptitudes son sólo capacidades para conducirse.

El que la aptitud se manifieste, es un problema de motivación ya que comprendemos el porqué de las acciones de un hombre cuando conocemos sus motivos, por lo tanto, el motivo es la razón para expresar una aptitud determinada.

La situación de motivación tiene dos aspectos:

- El subjetivo, que es una condición en el individuo que recibe los nombres de necesidad, impulso o deseo.
- El objetivo, que se refiere al objeto fuera del individuo y al que también se le denomina fin.

Cuando la naturaleza de la necesidad y el incentivo es tal, que la obtención del incentivo satisface la necesidad hablamos de una situación motivada; el hambre, por ejemplo, es una necesidad y el alimento el incentivo, así cuando se obtiene el alimento se satisface la necesidad de hambre.

La fuerza de las necesidades y de los incentivos varía de momento a momento y de individuo a individuo, aunque por lo general un mismo incentivo producirá una motivación más fuerte en individuos en quienes la necesidad es más intensa.

Abraham Maslow, psicólogo contemporáneo jerarquiza las necesidades partiendo de las básicas hasta llegar a las superiores, tal como se observa en el siguiente esquema: (20)



Entre las principales conclusiones de Maslow destacan:

- a) Los motivos del hombre son muy complejos y pueden actuar simultáneamente.
- b) Las necesidades básicas deben ser satisfechas, por lo menos parcialmente, antes que las de alto nivel.
- c) Cuando se satisface una necesidad surge otra que la reemplaza, de tal manera, que en el hombre están presentes diferentes necesidades.
- d) Las necesidades de alto nivel se pueden satisfacer de más y diferentes formas que las de bajo nivel.

En ocasiones nos preguntamos porqué los demás actúan de una manera determinada; si analizamos sus motivaciones, sus necesidades, sus logros, podremos entender sus conductas.

-----  
(20) Díaz Guerrero Rogelio, Psicología del mexicano, P. 15

Por lo anterior es de gran importancia conocer los motivos que impulsan a actuar a quienes los rodea y así darse cuenta cuáles son los incentivos que están en su área de libertad, y con ésto obtener conductas motivadas y evitar la frustración.

De acuerdo a lo que dice Maslow, las personas que se autorrealizan están satisfechas en todas sus necesidades. Esto quiere decir que tienen un sentido de pertenencia, de arraigo, se sienten satisfechas en su necesidad de amor, tienen amigos, y un lugar en la vida, así como el respeto de otras personas y un sentimiento razonable y autorrealización, no se sienten frustrados, ni inseguros o rechazados.

#### **INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO**

Las necesidades de interrelación y de pertenencia son las más fuertes y constantes del hombre. La sensación de que se es parte de una organización, las experiencias compartidas, figuran entre las más significativas y poderosas fuentes de satisfacción en el trabajo.

Se ha dado gran importancia al estudio de los grupos por múltiples razones, una de ellas es el impacto que ejercen en sus miembros -individual y colectivamente-, entre otros grupos y en la organización.

Muchas definiciones se han dado en torno al grupo, entre éstas se encuentran:

"Un sistema organizado de dos o más individuos que se interrelacionan en tal forma, que hacen que el sistema desempeñe ciertas funciones: establezca los roles o papeles entre las relaciones de grupo; defina las normas que regulen las funciones del grupo y de cada uno de sus miembros" (22).

Los grupos formales se crean con el fin de cumplir ciertos objetivos específicos y realizar tareas concretas que se relacionan con la misión de una organización; en estos grupos tanto la organización como los individuos, tienen entre otras, las siguientes expectativas:

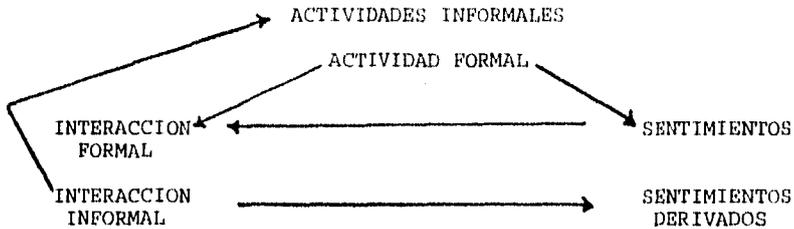
- Cumplimiento de tareas
- Productividad
- Ambiente agradable y de respeto
- Trabajo en equipo, etc.

El hombre no se limita al trabajo al ingresar en una organización, ya que sus necesidades trascienden al ámbito laboral, así mismo, los sentimientos que se generan en la interacción formal, requieren su expresión, lo anterior propicia el surgimiento de grupos informales, es decir, la fuerza básica que forma los grupos, surge del proceso organizacional en sí mismo.

---

(22) S. H. C. P., Manual del participante "cambios", s/p

Un ejemplo gráfico es el siguiente:

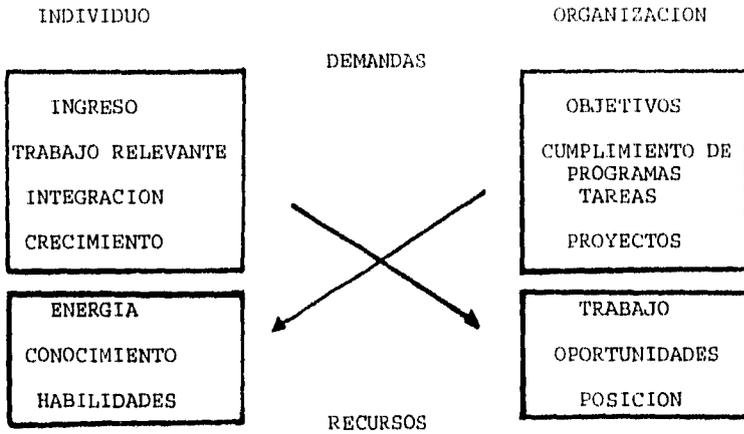


En los grupos informales sus miembros buscan:

- Seguridad
- Afecto
- Mayor aceptación

Cuando un individuo ingresa a la institución tiene expectativas respecto a ella, lo mismo sucede con la organización, ya que espera determinadas cosas de su nuevo trabajador; si las dos partes satisfacen sus expectativas se logra un entendimiento y cuando éste se dá, los individuos tienen mayor satisfacción y la organización eficiencia.

A continuación se grafican expectativas o demandas del individuo y de la organización.



Lateralmente al intercambio de expectativas en una organización, existe un proceso de influencia entre la organización y el individuo.

El individuo desea influir en la organización con sus ideas, sugerencias, propuestas de cambio, y la organización en la aceptación de políticas y normas. A veces también pretende que se acepten incondicionalmente algunos elementos culturales.



No siempre existe equilibrio entre estos procesos opuestos.

## IMPORTANCIA DE LA IMAGEN PERSONAL EN LA ORGANIZACION

### IMAGEN

Es la forma de conducta que distingue a un individuo de los demás., el compendio de sus acciones y reacciones., cuánto hace y cuánto es., lo que piensa y lo que dice ante las diversas situaciones a las que se enfrenta., es lo que el individuo proyecta y lo que los demás enjuician.

La imagen es un punto importante para lograr buen éxito en nuestras relaciones interpersonales. Si deseamos que nuestras actuaciones resulten sobresalientes, debemos adecuar la imagen al papel que le ha tocado. La imagen no es inmutable, está sujeta a los cambios que debemos imponerle. Puede variar mediante el esfuerzo consciente, por medio de una buena información, del control de las emociones, de la lucha contra nuestros defectos y el cultivo cuidadoso de nuestras cualidades. Si deseamos hacer un análisis franco de nuestros defectos y de las exigencias de nuestro trabajo, podremos darnos cuenta donde están las faltas y corregirlas.

Las características principales de una imagen positiva son:

**EFICIENCIA.**- Significa orden, organización, memoria a largo plazo, capacidad de concentración, atención y deseo de superación.

**CULTURA.**- Es insustituible porque enriquece nuestro lenguaje, nos enseña a pensar y a expresarnos. La falta de cultura limita la inteligencia.

CORTESIA.- Los buenos modales son también muy importantes. La amabilidad en el trato es uno de los atributos más importantes de la imagen.

El tipo de relación que se establece entre el que da ayuda y el que la recibe, debe ser dinámica. Se cree que la interacción se da en la conversación entre dos personas, pero se olvida la comunicación que no requiere palabras y que va a afectar esta interacción. Los gestos, los movimientos, la expresión de los ojos, reflejan mucho más que las palabras.

El que ayuda debe mostrar, a través de sus gestos y palabras, que siente respeto por la persona a quien, social o económicamente ayuda., no se convierte en juez, coopera a analizar los problemas objetivamente y apunta distintas alternativas para que se pueda tomar una decisión. Sólo así se favorece al que se ayuda para que pueda cambiar en la manera de ver las cosas, en el modo de sentir y en la actitud hacia los problemas.

### UNIDAD III

Siendo la comunicación el factor clave para el desarrollo idóneo de las actividades de una empresa, será en esta unidad donde el instructor explicará de forma verbal y con ayuda del retroproyector los tipos de comunicación y su importancia en el trabajo.

Y para el estudio de la segunda mitad de este tema los participantes comentarán con el grupo sus experiencias laborales en cuanto a la comunicación oral y escrita que ellos establecen.

GUIA DEL INSTRUCTOR

CURSO: Calidad, Servicio y Profesionalismo  
 INSTRUCTOR:

FECHA

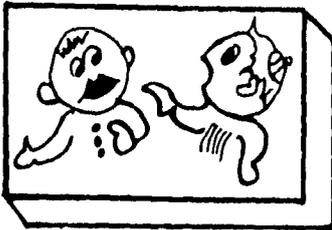
DIRIGIDO A : Niveles Operativos

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TECNICA DIDACTICA	TIEMPO
3. Comunicación integral.	Al término de la unidad el participante reconocerá y experimentará la importancia de la comunicación.	Experimentarán la importancia de la comunicación por medio de una técnica didáctica. Atenderán la exposición del tema.	Retroproyector.	Teléfono descompuesto.	10'
3.1. Tipos de comunicación:				Exposición del instructor.	15'
3.2. Importancia de la comunicación en el trabajo				El rumor	20'
3.3. Comunicación y comunicación oral.				Exposición de los participantes.	20'
3.4. Barreras de la comunicación.				Lectura dirigida.	10'
		Discutirán en pequeños grupos las limitaciones que se presentan durante la comunicación en su trabajo. Concluirán con la lectura del tema y con la ayuda del instructor.	Manual del participante.	Cornillos.	15'
			Manual del participante.		10'

## LA COMUNICACION INTEGRAL

### COMUNICACION

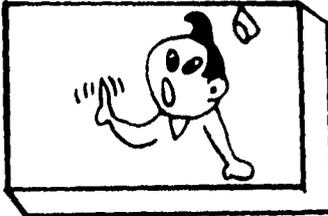
Todos los seres humanos se comunican entre sí con diferentes lenguajes:



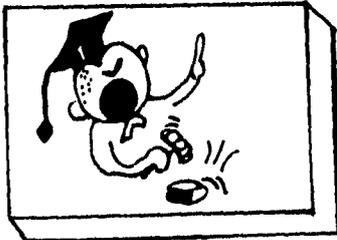
HABLADO



ESCRITO



CON SEÑAS



CON RUIDOS,  
MOVIMIENTOS,  
ACTITUDES, ETC.

## TIPOS DE COMUNICACION

A continuación se incluye un cuadro sinóptico en donde se clasifican los diferentes tipos de comunicación, según su forma, dirección e intención.

### POR SU FORMA:

DIRECTA	Hablada Con señas Con gestos Con actitudes
INDIRECTA	Escrita A través de intermediarios Cine Radio Televisión

### POR SU DIRECCION:

VERTICAL	Con jefes (ascendente) Con subordinados (descendente)
HORIZONTAL	Con compañeros

POR SU INTENCION;

FORMAL

Reportes  
Solicitudes  
Informes  
Requisiciones  
Circulares  
Avisos  
Ordenes  
Explicaciones  
Listas

INFORMAL

Conversaciones amisto-  
sas o casuales  
Saludos  
Comentarios, etc.

#### COMUNICACION NO VERBAL

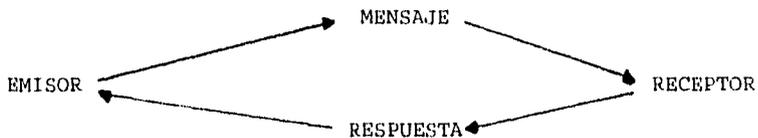
Sin embargo no sólo las palabras hablan. La comunicación no se verifica tan sólo con la palabra o el escrito. Muchas veces el modo de estar de pie, de salir al encuentro de alguien, de sentarse, de dirigir la mirada, de escuchar, resulta mas importante que el mensaje enunciado. Por consiguiente hay que tener cuidado con nuestras actitudes tanto como con nuestras palabras o nuestros escritos.

## IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION EN EL TRABAJO

Todos los seres humanos se comunican entre sí, con diferentes lenguajes; hablado, escrito, con señas, con ruidos, movimientos, actitudes, etc.

Para que la comunicación exista es necesario se envíe un mensaje y que alguien lo reciba.

La verdadera comunicación se establece hasta que el receptor responde al mensaje recibido. No puede haber comunicación si la información va en un solo sentido



## COMUNICACION ESCRITA

Para el ser humano es muy importante comunicarse en forma clara y precisa.

En especial cuando tienen que elaborar comunicaciones escritas debe asegurarse de que éstas sean claras y correctas, ya que muchas veces serán leídas cuando no esté presente para explicar lo que quiso decir.

Para elaborar buenos reportes e informes es conveniente:

- Pensar completa cada idea antes de escribirla.
- Asegurarse de incluir toda la información necesaria.
- No anotar detalles inútiles.
- Presentar ordenadamente la información.
- Releer lo escrito antes de entregarlo para asegurarse de que es claro.
- Cuidar que la presentación del informe dé idea de orden y limpieza.
- No olvidarse de la fecha.

#### COMUNICACION ORAL.

- Hablar lo más claro y preciso que sea posible.
- No añadir detalles o palabras innecesarios.
- Asegurarse de ser comprendido.
- Cuando tenga que dar informes muy largos o complicados, es preferible darlos además por escrito, o bien, dividirlos en partes y asegurarse de que cada parte sea comprendida.
- Es mejor dar informes directos que utilizar intermediarios.
- "Enseñar con el ejemplo". Usted comunica sus actitudes a sus compañeros y de esta manera puede contagiarles su entusiasmo.
- Recuerde: Es mejor inversión media hora de atención que:
  - \*Esperar a que repita un trabajo
  - \*Exponerse a pérdidas o daños
  - \*Crear conflictos
  - \*Invertir hora y media en correcciones

## **BARRERAS DE LA COMUNICACION**

Se entiende por barrera impuesta a la comunicación, a todo aquel factor que la impida, deforme el mensaje o obstaculice el proceso general de ésta.

### **BARRERA SEMANTICA**

Se refiere al significado de las palabras orales o escritas.

### **BARRERA PSICOLOGICA**

Se refiere a los factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea.

### **BARRERA FISIOLOGICA**

Son las que impiden emitir con claridad y precisión un mensaje, debido a los factores fisiológicos del emisor o del receptor.

### **BARRERA FISICA**

La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación, así como las interferencias en el radio o en el teléfono.

### **BARRERA ADMINISTRATIVA**

Es aquella causada por la estructura organizacional, insuficiente planeación y deficiente operación de los canales.

#### UNIDAD IV

Hasta el momento cada uno de los integrantes del grupo conoce sus necesidades, motivaciones y metas como trabajador. De la misma manera se ha percatado de las necesidades de su empresa y de lo importante que es su participación para solventarlas.

Ahora será tarea del instructor mostrarle a los participantes los nuevos retos y oportunidades que trae consigo un cambio radical, es decir un cambio no sólo en la forma de trabajar, sino un cambio general en su forma de actuar.

Y será por medio de una "lluvia de ideas" y con ayuda del instructor como podrán analizar y reflexionar lo que es el inicio al cambio, la resistencia y sus causas.

Una vez que se hayan comprendido estos temas, intentarán llevar a cabo un programa de cambio personal, dirigido al logro de sus metas.

GUIA DEL INSTRUCTOR

CURSO: Calidad, Servicio y Profesionalismo

FECHA

INSTRUCTOR:

DIRIGIDO A : Niveles Operativos

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TECNICA DIDACTICA	TIEMPO
4. Naturaleza del cambio.	Al término de la unidad el participante revisará los retos y oportunidades que se presentan durante el proceso del cambio.				
4.1. Introducción Por qué cambiar. Cambio planificado contra cambio accidental.		Atenderán la exposición del tema.	Rotafolios	Exposición del instructor.	20'
4.2. Inicio para el cambio.		Realizarán la lectura y dialogarán sobre el tema junto con el instructor.	Manual del participante.	Lectura dirigida.	25'
4.3. Resistencia al cambio		Expresarán sus causas para resistirse al cambio.	Pizarra.	Lluvia de ideas.	25'
4.4. Algunas causas de la resistencia al cambio.		Compararán y examinarán sus causas, con las que se presenten en el manual con la ayuda del instructor.	Manual del participante.		15'
4.5. Cómo cambiar.		Se organizarán en pequeños para realizar una técnica didáctica, basándose en su experiencia laboral y lo que hasta aquí se ha estudiado.		Sociodrama.	40'
4.6. Logro de metas.		Con la ayuda del instructor y de su manual planearán la mejor forma de alcanzar sus metas.	Manual del participante.	Exposición del instructor y comentarios de los participantes.	30'

## NATURALEZA DEL CAMBIO

### ¿POR QUÉ CAMBIAR?

La influencia recíproca que es el núcleo fundamental de la relación humana, hace posible el crecimiento, el desarrollo del hombre, sin relación humana no hay sociedad, el hombre enloquece y rápidamente muere. El hombre se encuentra en un proceso perenne de transformación, de desarrollo de todas sus facultades y potencialidades, determinados por las condiciones de vida a las que se encuentra sometido y al que contribuyen el trabajo y la relación humana.

Sin embargo, el cambio propiamente dicho es sustitución, reemplazo y por ello es significativamente diferente a los conceptos de desarrollo, mejoría o proceso. Pero si se da alguna alteración o modificación de la estructura psicológica del individuo, entonces puede afirmarse categóricamente que el cambio planeado y autodirigido es posible, aún cuando sólo sea limitado, a rasgos específicos de la conducta.

El cambio depende del tiempo transcurrido desde que una conducta se ha hecho hábito, por eso la facilidad de cambio, será inversamente proporcional al tiempo en que la conducta a reemplazar ha sido reforzada.

## CAMBIO PLANIFICADO CONTRA CAMBIO ACCIDENTAL

Existen dos variantes de como se puede propiciar el cambio, por una parte los procedimientos accidentales en donde el cambio no se encuentra determinado por un plan, en el que la voluntad y la dirección del sujeto no son indispensables.

Entre los procedimientos accidentales podemos mencionar:

- Cambio por la fuerza y con base en la presión que las circunstancias o personas ejercen. Sus resultados son rápidos pero efímeros en virtud de la reacción contraria.
- Cambio determinado por la vivencia impactante de acontecimientos positivos o negativos, entre ellos se puede citar el amor y la desgracia.

Por otra parte el cambio planeado parte del principio de que el individuo esté dispuesto a cambiar, pero además requiere que la persona:

- Adquiera la información de la existencia de otros patrones para realizar la misma conducta que se pretende cambiar.
- Analice los pros y contras de su aplicación.
- Compare los resultados principalmente interpersonales y de satisfacción entre sus conductas, tanto la anterior como la nueva.

## INICIO AL CAMBIO

Uno de los supuestos de la elección del desarrollo es el conocimiento y el dominio de nosotros mismos en todos los momentos presentes de la vida.

Tener dominio de nosotros mismos significa que estamos en posibilidades de decidir nuestra vida, que escogemos lo que el mundo será para nosotros, más que permitir que las cosas sucedan. Algunas personas le echan la culpa a las circunstancias o a los demás cuando comenten errores o tienen fracasos.

Pero a la gente a la que le va bien en la vida, es la gente que va en busca de circunstancias que quiere, y si no las encuentra se las hace, las construye.

Hay que recordar que cambiar nuestra manera de pensar, de sentir o de vivir es posible, pero nada fácil. Se requiere de tomar decisiones firmes.

Si le dicen por ejemplo, amenazándole al mismo tiempo con una pistola, que dentro de un año va a tener que hacer algo muy difícil, como correr un kilómetro en cuatro minutos y treinta segundos, o lanzarse del trampolín más alto de la piscina con un estilo impecable, y que si no lo hace lo fusilarán. seguro se dedicaría en cuerpo y alma a entrenarse para lograr estos objetivos hasta que llegara el momento de actuar. Estaría entrenando su mente al mismo tiempo que su

cuerpo porque es la mente la que le dice al cuerpo lo que tiene que hacer. Se entrenaría constantemente, sin cesar, sin caer en la tentación de abandonar su empeño o disminuirlo y cumpliría su cometido y salvaría su vida.

Este relato pretende demostrar algo: nadie intenta cambiar su cuerpo de un día para otro y sin embargo, muchos esperamos y pretendemos que nuestras mentes sean capaces de un cambio repentino. Cuando tratamos de aprender un comportamiento mental diferente pretendemos probarlo una vez y que luego se convierta instantáneamente en parte de nosotros.

Si realmente queremos librarnos de las tensiones, realizarnos y controlar nuestras propias decisiones, si realmente queremos alcanzar la felicidad del momento presente, tendremos que aplicar el mismo tipo de disciplina rápida que emplearíamos para realizar una tarea difícil y quizá la misma cantidad de energía que utilizaríamos al estar fijados en esquemas autofrustrantes.

Este tipo de realización personal requiere de un mayor conocimiento de nosotros mismos, de un análisis y control de nuestra propia conducta y de orientaciones teórico-prácticas que nos permitan ser más congruentes con nuestros deseos, pensamientos y sentimientos, aceptarlos en nosotros y respetarlos.

Es importante que el producto de éstos esfuerzos por tener logros se traducen en un desarrollo personal que repercute en el área laboral, ya que como sabemos, un individuo enfrentado a situaciones problemáticas no resueltas, encontrará mayor dificultad para desempeñar adecuadamente su puesto y viceversa, una persona que logre en su vida cotidiana el equilibrio, la productividad y una orientación hacia el éxito, necesariamente será congruente con este esquema en el desempeño de su función.

#### LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Uno de los problemas de motivación que sufre nuestra civilización es el de la resistencia al cambio. En efecto, la ciencia, la tecnología, la economía, la política, las comunicaciones y otros muchos factores, provocan cambios cada vez más rápidos en nuestro modo de vivir. Esta evolución es inevitable a veces, deseada otras, plantea cada día problemas nuevos que ponen en tela de juicio nuestros valores más profundos.

El hombre es un ser para quien la costumbre implica seguridad, por lo tanto, todo cambio que afecte sus costumbres, su cotidianidad ocasiona en él una resistencia.

El cambio es generalmente percibido como un obstáculo en el camino que se había fijado (las más de las veces por costumbre) el individuo para satisfacer sus necesidades. La resistencia al cambio es pues, una reacción ante este

considerado obstáculo y mecanismo de ajuste a él. Constituye una característica humana, y por ello universal, pero cuyas manifestaciones varían de un individuo a otro, y el mismo individuo, de una a otra situación. La resistencia es algo más emocional que racional; por esto, muchas veces no puede ser entendido desde la lógica y la razón.

La resistencia como otros procesos psicosociales puede explicarse como un ciclo con cuatro fases sucesivas:

- El trauma.- es la fase inicial en la que el individuo percibe por sí mismo la acción del cambio. Es una fase de gran ansiedad, las reacciones son confusas y el individuo experimenta dificultades para entender y dominar la situación en que se encuentra.

- La inhibición defensiva.- después del periodo de ansiedad, el individuo se ve dominado por una acción de defensa o de huida o también por una combinación de ambas. Esta fase se caracteriza por un deseo de aferrarse a las costumbres o a las tradiciones, de evitar o de negar la realidad y de reaccionar con ira o apatía ante los acontecimientos. Durante esta etapa, el individuo suele adquirir rigidez y se niega a considerar la posibilidad de cambiar su estilo de vida, sus procedimientos de trabajo, sus valores y sus aspiraciones.

- La aceptación.- eventualmente, los mecanismos de ajustes aplicados en la fase precedente, se muestran ineficaces y el individuo constata que es impotente para impedir el cambio.

Durante esta fase, aparece un nuevo periodo de ansiedad, seguido normalmente de un periodo de depresión y mal humor. Con más o menos rapidez, el individuo consigue superar éste último y empieza a reorganizar su vida, cambiando su percepción de la realidad.

- La adaptación.- el verdadero cambio se hace evidente cuando el individuo entra en la fase de adaptación, modifica entonces la imagen que tiene de sí mismo y da un nuevo sentido a sus objetivos. Comienza a explotar los recursos que posee y los contrasta con la realidad, nuevas experiencias le provocan nuevas satisfacciones y hacen que desaparezcan la ansiedad y la depresión.

#### ALGUNAS CAUSAS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio tiene su origen en diversas causas que se distinguen entre sí de acuerdo con dos posibilidades, igualmente ansiosas una y otra, el individuo es quien decide el cambio, o bien el que lo sufre sin poder evitarlo.

Un individuo está en condiciones de aceptar o rechazar un cambio puede resistirse a éste por múltiples razones, entre ellos, aparecen las siguientes:

- a) El deseo de conservar las propias costumbres o el statu-quo.
- b) El temor al fracaso y la incertidumbre de los resultados.
- c) Falta de convicción por carencia de argumentos a favor.

- d) Falta de comprensión acerca de la naturaleza y funcionamiento del cambio.
- e) Temor a una disminución de prestigio, status o importancia relativa, o el temor de disgustar a los demás miembros del grupo.
- f) Temor de ser criticado y evaluado.
- g) Sentimientos de pérdida de lo ya existente.
- h) Alteración de las relaciones de poder.
- i) El individuo no es quien ha propuesto el cambio, él no ha participado en su elaboración.

Un individuo que se ve directamente afectado por un cambio, pero que no posee ningún poder de decisión sobre él, puede oponerse por muchas de las razones anteriores, pero la mayor de las resistencias suelen ser producidas por las actitudes de los promotores del cambio que se preocupan sólo de los aspectos técnico-productivos del proceso, olvidando que todo proceso de cambio, impuesto o deseado, es siempre un conjunto de eventos pleno de emociones.

## ¿COMO CAMBIAR?

### 1.- CONOCER

- \* Cualidades y limitaciones
- \* Hábitos positivos y negativos

### 2.- DISEÑAR

- \* Objetivos y metas reales.

### 3.- REFLEXIONAR

- \* Descansar
- \* Relajarse y grabar un mejor dia siguiente

### 4.- COMO EMPEZAR

- \* Por lo mas fácil pero con consistencia
- \* Cambiar un poco cada dia.

### 5.- COMO MANTENER EL CAMBIO

- \*Recuerde el punto tres y evalúe su cambio periódicamente.

## LOGRO DE METAS

El cambio hay que realizarlo con una **AUTOIMAGEN CLARA** es decir, con:

- Confianza en si mismo.
- Aceptación de cualidades y defectos.
- Sentido de ubicación.
- Claridad en la misión.
- No complejos.
- Respeto por si mismo.
- Tranquilidad.
- Metas claras.

¿QUE GANO YO?

El individuo al enfrentarse al cambio se cuestiona sobre lo que el gana.

Una organización demanda de la persona: su energía, conocimientos y habilidades para la consecución de sus objetivos, cumplimiento de sus programas, tareas y proyectos. Por otro lado el individuo demanda de una organización: sueldo, oportunidades, posición y trabajo, para obtener un trabajo relevante, ingreso, integración y crecimiento.

Esta transacción básica queda definida por:

**Y O G A N O**

**T U G A N A S**

## LA INSATISFACCION EN EL TRABAJO

La voluntad de trabajar depende de varios factores que nos impulsan. Cuando sea mayor la motivación que tengamos mayor será nuestra fuerza de voluntad para consagrarnos a nuestras labores; por eso, es importante saber cuáles son las causas que lo mueven a uno. Por sorprendente que parezca, dichos motivos no siempre están claros en nuestra mente. Dependen mucho de la escala de valores que norman nuestras acciones y de las metas que nos hayamos propuesto alcanzar después de satisfacer nuestras necesidades primarias, claro está.

En algunas personas la ambición no es muy grande. Se sienten contentos con ganar lo suficiente para llevar una vida decorosa sin carencias ni estrecheces en cuanto a alimentación, ropa y vivienda. No hay nada de censurable en una actitud así de vida. Estas personas son cumplidas en el desempeño de su trabajo, conservan su empleo y casi nunca las amarga el tardío. Saben que están cumpliendo con su deber y que son capaces de solventar sus necesidades y las de su familia.

Pero hay otros en los que la motivación es muy poderosa. Procuran llegar a puestos cada vez más importantes o de mejorar cada vez más la calidad de su trabajo. De tales personas se dice que tienen aspiraciones, es decir, que están animados por un vivo deseo de

superación. Puede decirse que esperan mucho de la vida. Alguien aspira a convertirse en dirigente de la organización. Otros se fijan como meta hacer la mejor obra que se haya hecho en su campo de actividades.

En general, los jóvenes que apenas se inician en una carrera tienen grandes aspiraciones. Las personas que han llegado a los años de madurez, o bien han logrado las metas que se fijaron en su juventud, o se han contentado con algo menos de que en un principio se propusieran alcanzar. Hay individuos cuyas finalidades en la vida están fuera de toda proporción con su capacidad y que se sienten frustrados por no haber llegado todo lo lejos que querían. Vale la pena consagrar todo el tiempo que haga falta a descubrir valores. Sólo así es posible fijarse metas acordes con la realidad.

Una vez alcanzadas las metas y colmadas las aspiraciones aún podemos encontrar satisfacción en la calidad del trabajo que hacemos. Esto ayuda mucho a evitar el aburrimiento que hace presa de muchos trabajadores de edad. Cuanto mayor sea la concordancia entre nuestras metas y nuestras posibilidades reales y cuanto más nos identifiquemos con nuestras aspiraciones, tanto menores serán las posibilidades de que nos aburra el trabajo que hacemos.

## **UNIDAD V**

Para concluir con el programa el instructor introducirá al grupo en lo que es trabajar con Calidad y Profesionalismo.

El instructor explicará ¿Qué es la calidad? y con ayuda de una "lluvia de ideas" cada participante expresará las ventajas que obtendría su empresa y por supuesto a él como parte fundamental de la misma, al trabajar con profesionalismo.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

GUIA DEL INSTRUCTOR

CURSO: Calidad, Servicio y Profesionalismo

FECHA

INSTRUCTOR:

DIRIGIDO A : Niveles Operativos

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TECNICA DIDACTICA	TIEMPO
5. Calidad, servicio y profesionalismo	Al término de la unidad el participante reconocerá la importancia de un trabajo con calidad y el profesionalismo en su trabajo.				
5.1. Qué es calidad.		Atenderán la exposición del tema.	Rotafolios.	Exposición del instructor	20'
5.2. Ventajas que conlleva la calidad.		Expondrán y ejemplificarán las ventajas de realizar su trabajo con calidad.	Pizarrón.	Lluvia de ideas.	30'
5.3. La calidad marca la diferencia.		Concluirán el subtema anterior con la lectura de éste	Manual del participante	Lectura comentada	20'
5.4. Servicio y profesionalismo.		Realizarán la lectura individualmente, y una vez concluida se organizarán en pequeños grupos para demostrar con una técnica la mejor forma de realizar su trabajo con profesionalismo.	Manual del participante	Sociodrama.	30'
5.5. Qué es una empresa.		Atenderán la exposición.		Exposición del instructor.	15'
5.6. Qué lugar ocupoy.		Describirán la importancia de su función en su empresa.		Comentarios	10'
5.7. Para qué		Revisarán grupalmente, guiados por el instructor, quien se beneficia al realizar el trabajo con calidad, con actitud de servicio y con profesionalismo.		Exposición del instructor.	10'

GUIA DEL INSTRUCTOR

CURSO: Calidad, Servicio y Profesionalismo

FECHA

INSTRUCTOR:

DIRIGIDO A : Niveles Operativos

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	APOYO DIDACTICO	TECNICA DIDACTICA	TIEMPO
5. Calidad, servicio y profesionalismo.	Al término de la unidad el participante reconocerá la importancia de un trabajo con calidad y el profesionalismo en su trabajo.				
5.1. Qué es calidad.		Atenderán la exposición del tema.	Rotafolios.	Exposición del instructor.	20'
5.2. Ventajas que conlleva la calidad.		Expondrán y ejemplificarán las ventajas de realizar su trabajo con calidad.	Pizarra.	Lluvia de ideas.	30'
5.3. La calidad marca la diferencia.		Concluirán el subtema anterior con la lectura de éste.	Manual del participante	Lectura comentada.	20'
5.4. Servicio y profesionalismo.		Realizarán la lectura individualmente, y una vez concluida se organizarán en pequeños grupos para demostrar con una técnica la mejor forma de realizar su trabajo con profesionalismo.	Manual del participante.	Sociodrama.	30'
5.5. Qué es una empresa.		Atenderán la exposición.		Exposición del instructor.	15'
5.6. Qué lugar ocupó.		Describirán la importancia de su función en su empresa.		Comentarios.	10'
5.7. Para qué		Revisarán grupalmente, guiados por el instructor, quien se beneficia al realizar el trabajo con calidad, con actitud de servicio y con profesionalismo.		Exposición del instructor.	10'

## CALIDAD, SERVICIO Y PROFESIONALISMO

### ¿QUE ES LA CALIDAD?

- Calidad es cumplir con los requerimientos que debe reunir un servicio o producto, para que el cliente o usuario quede satisfecho.

- La calidad es por lo tanto, el conjunto de condiciones que reúnen ciertos servicios, productos y situaciones que lo hacen adecuada para usarse o vivirse.

- La calidad debe procurar no sólo en los servicios o productos que recibe el cliente "final". La calidad debe buscarse en cada actividad que se realice, dado que de ella resultará un servicio o producto intermedio dentro del proceso productivo o de servicio. Así el cliente es mi compañero de trabajo que recibe mi servicio o producto.

Para conseguir que la calidad se dé en todas las funciones y actividades de una Empresa o Institución se requiere que:

\* Toda persona, sea cual fuere su función, debe realizar sus actividades y funciones de manera que consiga que el producto o servicio que sale de sus manos, sea adecuado para el uso que se hará de él.

\* En toda actividad que se realice, las cosas se deben hacer bien desde la primera vez.

La preocupación por la calidad no puede circunscribirse a los servicios o producto; no se puede relegar una honesta preocupación por conseguir la calidad de vida de trabajo. Por calidad de vida de trabajo se entienden todas las condiciones que favorecen el que se realicen las tareas en un ambiente óptimo, que hacen que quien lo realiza se sienta satisfecho y contento.

Por tanto, debe buscarse calidad también en:

- Relaciones entre jefes y colaboradores
- Las relaciones entre compañeros
- Las condiciones del ambiente físico
- El reconocimiento de los logros
- El diseño de trabajos motivantes, etc.

## **VENTAJAS QUE CONLLEVA LA CALIDAD**

### **EVITA LOS COSTOS DE LA MALA CALIDAD**

¿Cuáles son los verdaderos beneficios de un mejoramiento de la calidad? Esta pregunta se puede responder analizando los costos de la mala calidad. La mala calidad puede ejercer un efecto poderoso en el desempeño de la empresa, casi siempre el costo de la mala calidad representa del 15% al 20% de pérdidas de las ventas.

### **AUMENTA LA RENTABILIDAD**

Existe una manera de mejorar el margen de utilidades operativas sin tener que contratar un nuevo empleado o agregar un nuevo equipo o vender mil pesos más del producto. Y esta manera se llama C A L I D A D.

La calidad debe ser la principal preocupación de cualquier persona que quiera lograr una ventaja competitiva y así mejorar las utilidades.

### **AUMENTA LA PARTICIPACION EN EL MERCADO**

La calidad en el producto o servicio y la participación en el mercado se relacionan. Las empresas que ofrecen productos o servicios de alta calidad, por lo general, tiene una gran participación en el mercado y son las primeras en entrar en él.

## LA CALIDAD MARCA LA DIFERENCIA

Un servicio o producto de calidad es aquel que cumple los requerimientos y así consigue la satisfacción del cliente.

Esta definición nos ofrece elementos para reflexionar sobre el porqué en México existen empresas que han conseguido alta participación en el mercado y así han sobrevivido y otras han perdido clientela o no han penetrado lo suficiente han desaparecido. ¿En dónde ha radicado la diferencia entre una y otra institución? En la calidad de su servicio o producto.

Alguien puede argumentar que lo que marca la diferencia no es únicamente la calidad del servicio o producto, sino que existen otras causas muy importantes, por ejemplo, el nivel de automatización que tengan en su sistema de información. Una empresa o sistemas avanzados con equipo de cómputo poderoso, con redes de teleproceso que permiten gran cobertura territorial y respuesta inmediata en el punto en el que se genera la operación llevará la delantera con respecto a otras instituciones que no posean tales adelantos tecnológicos.

Esto es muy cierto. Sin embargo, en último término, la tecnología que posea una organización para procesar las operaciones de sus clientes, repercute directamente en el

mejoramiento del servicio que ofrece a su clientela. Por tanto, en última instancia lo que marca la diferencia entre una organización exitosa y otra que no lo es, es la calidad.

La calidad es lo que marca la diferencia entre sobrevivir o desaparecer.

### **SERVICIO Y PROFESIONALISMO**

Para poder tener progreso y desarrollo de nuestra persona necesitamos tener equilibrio entre:

Esfuerzo, trabajo, productividad, capacitación y descanso, diversión, deporte, cultura y relajamiento. Para poder funcionar bien necesitamos tener y hacer cada una de las actividades mencionadas.

Calidad como ya lo vimos es hacer lo que se tiene que hacer bien a la primera vez, y los elementos que intervienen para esto son:

- Sistemas administrativos, los cuales tienen que tener claridad en las metas y en la organización; confianza y respeto al líder.
- Personal.- es querer hacer bien las cosas, tener autocrítica y conciencia del objetivo grupal. La calidad es fundamentalmente la actitud.

Y la actitud es la disposición que tenemos ante un estímulo, es decir, es estar dispuesto a lo que se presente.

#### ¿QUE ES UNA EMPRESA?

Una empresa somos todos nosotros y el cliente, juntos formamos a la empresa y es por eso que debemos estar unidos.

El cliente es importante porque es el que califica la calidad del producto y/o servicio, nos ayuda a mejorar, nos da trabajo, invierte en nosotros y paga nuestro sueldo.

#### ¿QUE LUGAR OCUPO YO?

Después del cliente yo soy el más importante, ya que el cliente trata con nosotros y nosotros damos la imagen de la empresa.

El cliente trata con todos nosotros, por lo cual, todos y cada uno debemos trabajar con calidad y brindar buen servicio para que el cliente quede satisfecho.

#### ¿PARA QUE?

Para satisfacer al cliente necesitamos darle atención calidad y servicio, el es el que nos califica.

Si nuestro comportamiento y rendimiento en el trabajo es a nivel profesional y nuestra actitud de servicio es con calidad, tendremos al **cliente satisfecho**.

## A P E N D I C E

### TECNICAS DIDACTICAS

Nombre: LA TELARAÑA.

Objetivo: presentación, integración.

Materiales: Una bola de cordel, ovillo de lana, etc.

Desarrollo:

Los participantes se colocan de pie formando un círculo y se le entrega a uno de ellos la bola de cordel; el cual tiene que decir su nombre, procedencia, tipo de trabajo que desempeña, interés de su participación, etc. Luego éste toma la punta del cordel y lanza la bola a otro compañero, quien debe presentarse de la misma manera. La acción se repite hasta que todos los participantes quedan enlazados en una especie de telaraña.

Una vez que todos se han presentado, quien se quedó con la bola debe regresarla al que se la envió, repitiendo los datos dados por su compañero. Este a su vez, hace lo mismo de tal forma que la bola va recorriendo la misma trayectoria pero en sentido inverso, hasta que regresa al compañero que inicialmente la lanzó. Hay que advertir a los participantes la importancia de estar atentos a la presentación de cada uno, pues no se sabe a quien va a lanzarse la bola y posteriormente deberá repetir los datos del lanzador.

Nombre: LOS REFRANES

Objetivo: presentación y animación.

Materiales: tarjetas en las que previamente se han escrito fragmentos de refranes populares; es decir, que cada refrán se escribe en dos tarjetas, al comienzo en una de ellas y su complemento en otra.

Desarrollo:

Se reparten las tarjetas entre los asistentes y se les pide que busquen a la persona que tiene la otra parte del refrán; de esta manera, se van formando las parejas que intercambiarán la información a utilizar en la presentación.

Nombre: UN HOMBRE DE PRINCIPIOS.

Objetivo: Animación.

Desarrollo:

Todos los participantes se sientan en círculo. El coordinador en el centro, inicia el juego narrando cualquier historia donde todo debe empezar con una letra determinada.

Ejemplo: Tengo un tío que es un hombre de principios muy sólidos, para el todo debe empezar con la letra P así es que su esposa se llama... Patricia..., a ella le gusta comer...Papa..., y un día se fue a pasera a.. Pekin... etc.

El que se equivoca o tarda más de cuatro segundos en responder pasa al centro y/o da una prenda. Después de un rato se varía la letra. Deben hacerse las preguntas rápidamente.

Nombre: EL MURO.

Objetivo: ver la importancia de una acción conjunta organizada y planificada para superar una situación determinada, analizar la acción individual y la acción colectiva.

Materiales: Algún objeto agradable. (ejem. dulces)

Desarrollo:

1.- Se divide a los participantes en dos grupos iguales; uno va a formar el muro; por esto, se selecciona a los compañeros más grandes y fuertes para que integren este grupo; se les pide que se tomen de los brazos, formando el muro. Estos compañeros sí pueden hablar entre ellos, y se les dice que si nadie logra romper el muro entre ellos se repartirá el regalo que está a sus espaldas. No pueden soltarse de los brazos, sólo pueden avanzar tres pasos para adelante o hacia atrás.

2.- Al otro grupo se les dice que el logre pasar el muro se gana el premio, que no pueden hablar, ni pueden pasar por los extremos del muro.

3.- El coordinador cuenta tres y dice que tienen quince segundos para pasar el muro y conseguir el premio.

4.- Una vez pasados los quince segundos, si el muro no ha sido traspasado se realiza una segunda vuelta de quince segundos donde todos pueden hablar.

5.- Ya concluido este tiempo se suspende la dinámica y se reflexiona sobre lo sucedido. El coordinador debe estar atento de cómo se ha ido desarrollando.

Nombre: TELEFONO DESCOMPUESTO.

Objetivo; valorar la importancia de la comunicación.

Desarrollo: Los participantes se sientan en círculo, el coordinador emite un pequeño mensaje al oído de un participante, y éste a su vez lo deberá repetir al siguiente igualmente de forma secreta, el mensaje deberá pasar por todos los participantes y el último lo repetirá en voz alta.

Nombre: EL RUMOR.

Objetivo: ver como la información se distorsiona a partir de la interpretación que cada uno le da.

Desarrollo:

- 1.- Quien coordina prepara un mensaje escrito
- 2.- Se piden un mínimo de 6 voluntario, que se numeren. Todos menos el primero salen del sitio donde están.

El resto de los participantes son los testigos del proceso de distorsión.

- 3.- Quien coordina lee el mensaje al no. 1, luego al No. 2. El No. 1 le comunica al No. 2 lo que le fue leído sin ayuda de nadie. Así sucesivamente hasta que pasen todos los compañeros.

- 4.- El último compañero, en lugar de repetir el mensaje oralmente, es más conveniente que lo escriba el pizarrón, si es posible. A su vez el coordinador anotará el mensaje original para comparar.

## CONCLUSIONES

### SUGERENCIAS Y LIMITACIONES

Es importante conocer, que al llevar a la práctica un curso, pueden surgir problemas muy comunes, por lo que sugiero:

Que la empresa otorgue horarios adecuados para la asistencia de los empleados al curso, así también que colabore económicamente para el material que se utilizará durante el desarrollo del mismo.

Recomiendo, si es necesario, intercalar un curso sobre conocimientos acerca de las funciones laborales del empleado.

Y una vez que se tomado el curso, se debe reforzar lo estudiado cada tres meses estableciendo objetivos y compromisos que se deberán cumplir, tomando en cuenta a todo el personal de la empresa ya que es un trabajo en equipo.

Entre las variables que pueden limitar el alcance del curso puedo mencionar:

- La antigüedad de los empleados
- La apatia o respuestas agresivas hacia los cursos de capacitación.
- La falta de incentivos económicos.
- La falta de retroalimentación en cuanto a sus labores.

- La falta del material y equipo necesario.
- El incorrecto manejo de los conflictos que surgan durante el desarrollo del curso por parte del agente de cambio.
- Las malas condiciones físicas del aula.

De esta manera puedo concluir que el trabajo pedagógico no sólo debe limitarse a lograr un incremento de conocimientos, despliegue de habilidades y un cambio de actitudes, sino que su trabajo será el de rescatar el valor del ser humano dentro de la organización.

## BIBLIOGRAFIA

ALDUCIN ABITIA, ENRIQUE  
LOS VALORES DE LOS MEXICANOS  
FOMENTO EDITORIAL BANAMEX  
TOMO III. 1991.

BEJAR NAVARRO RAUL  
EL MITO DEL MEXICANO  
MEXICO; UNAM. FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES  
163. PAG

BYARS LLOYD L.  
ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS; CONCEPTOS Y  
APLICACIONES.  
Tr. FRANCISCO GUTIERREZ NORIEGA  
MEXICO, INTERAMERICANA  
428. PAG

BOON, GERARD KARER  
FACTORES FISICOS Y HUMANOS EN LA PRODUCCION; METODO PARA  
DETERMINAR LA RELACION ECONOMICA HOMBRE-MAQUINA Y MEDICION  
DE VARIACIONES EN MICRO Y MACROINDUSTRIAS.  
MEXICO; FONDO DE CULTURA ECONOMICA  
406. PAG

CHEJADE RAFAEL  
EMPRESA, VENTAJAS Y EL HOMBRE  
MEXICO; EDICIONES ASOCIADOS  
118. PAG

DEMING EDWARDS  
CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD; LA SALIDA DE LA  
CRISIS.  
VERSION ESPAÑOLA POR JESUS NICOLAU MEDINA  
MADRID; DIAZ SANTOS  
391. PAG.

FEINFENBAUM A.V.  
CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD (INGENIERIA Y ADMINISTRACION)  
COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL  
MEXICO  
730. PAG

GARBIN MAURIZIO, GREGORIO INVREA  
EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD  
Tr. SERVICIOS DE ESTUDIOS DE EDICIONES DEUSTO  
BILBAO DEUSTO  
476. PAG

GOMEZ SAAVEDRA EDUARDO  
EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD COMO UNA ESTRATEGIA DE  
COMERCIALIZACION.  
BOGOTA; COLOMBIA; LEGIS  
350. PAG

GUTERBERG, ERICH  
ECONOMIA DE LA EMPRESA, TEORIA Y PRACTICA DE LA GESTION  
EMPRESARIAL.  
Tr. S. GARCIA ECHEVERRIA  
BILBAO; DEUSTO  
255. PAG

JURAN J.M. FRANK M. GRINA DE QUINTANA  
PLANIFICACION Y ANALISIS DE LA CALIDAD  
Tr. AL CASTELLANO DE ISMAEL WARLET'  
BARCELONA; MEXICO; REVERTE  
736. PAG

KAOURU ISHIKAWA  
EL CONTROL DE LA CALIDAD, LA MODALIDAD JAPONESA  
GRUPO EDITORIAL NORMA  
MEXICO  
209. PAG

LIKERS RENSIS  
EL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA; SU DIRECCION Y VALORACION  
COLECCION GESTION  
BILBAO; DEUSTO  
308. PAG

LOZANO BRAVO J. C. Y GEL. MUNGUIA YOLANDA  
UN ANALISIS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD DE LA EMPRESA  
MEXICANA.  
FACULTAD DE PSICOLOGIA  
UNAM  
88. PAG

MAHON HEBERTO  
EXCELENCIA; UNA FORMA DE VIDA  
BUENOS AIRES; J. VERGARA  
228. PAG

PHILIP B. CROSBY  
CALIDAD SIN LAGRIMAS; EL ARTE DE ADMINISTRAR SIN PROBLEMAS  
Tr. ALBERTO GARCIA MENDOZA  
MEXICO; COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL  
211. PAG

PROKOPENKO JOSEPH  
LA GESTION DE LA PRODUCTIVIDAD ( MANUAL PRACTICO )  
TR. THE PRODUCTIVITY MANAGEMENT  
GINEBRA OIY  
317. PAG

QUEZADA ABEL  
EL MEXICANO Y OTROS PROBLEMAS  
EPILOGO DE CARLOS MONSIVAIS  
MEXICO; J. MORTIZ  
94. PAG

RAMIREZ SANTIAGO  
EL MEXICANO PSICOLOGIA DE SUS MOTIVACIONES  
ENLACE GRIJALBO  
192. PAG

REVISTA ALTA DIRECCION  
MEXICO, D.F.  
VOL.1 No. 5  
FEBRERO DE 1990  
45. PAG

RODRIGUEZ SALA DE GOMEZGIL MARIA LUISA  
EL ESTEREOTIPO DEL MEXICANO  
ESTUDIO PSICOSOCIAL  
BIBLIOTECA DE ENSAYOS PSICOLOGICOS  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
116. PAG

ROGERS BLANKE, ROBERT Y JANE S. MOUTON  
EL ASPECTO HUMANO DE LA PRODUCTIVIDAD  
TR. PRODUCTIVITY THE HUMAN SIDE  
BILBAO; DEUSTO  
118. PAG

RONALD H. LESTER  
CONTROL Y BENEFICIO EMPRESARIAL  
Tr. THE QUALITY CONTROL FOR PROFIT  
MADRID; DIAZ DE SANTOS  
439. PAG

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO  
SUBADMINISTRACION DE CAPACITACION  
AREA DE RECAUDACION  
MANUAL DEL PARTICIPANTE "CAMBIOS"

UAONDO DURAN MIGUEL  
GESTION DE CALIDAD  
MADRID; DIAZ SANTOS  
343. PAG

