



---

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA IBEROAMERICANA S. C.**

**INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**CLAVE 8901-25 FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PROPUESTA PARA UN PROGRAMA DE MEJORA CONTÍNUA COMO  
FILOSOFÍA DE VIDA, QUE INCREMENTE EL DESARROLLO PERSONAL  
DE LOS TRABAJADORES DEL SMDIF HUIXQUILUCAN 2019-2021**

**TESINA QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTA:**

**YAZMIN ARELI NAVA MUCIÑO**

**ASESOR DE TESINA**

**LIC. PSIC. SOILA GUTÉRREZ ARIAS**

**XALATLACO, MÉX, JUNIO 2020.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## ÍNDICE

### DEDICATORIAS

### AGRADECIMIENTOS

### INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I EL TRABAJADOR

1.1 Antecedentes del trabajo en México.....	1
1.2 Definición de trabajador .....	2
1.3 Tipos de trabajador .....	3
1.3.1 Trabajador de confianza.....	4
1.3.2 Trabajador de planta.....	5
1.3.3 Trabajador de temporada.....	5
1.4 Características del trabajador mexicano .....	6
1.4.1 Actitud positiva .....	7
1.4.2 Eficiencia.....	8
1.4.3 Constancia .....	9
1.4.4 Inteligencia interpersonal .....	10
1.4.5 Puntualidad .....	11
1.5 Medicina ocupacional y el trabajador.....	11
1.6 Derechos del trabajador.....	12

## **CAPÍTULO II MEJORA CONTÍNUA Y FILOSOFÍA DE VIDA**

2.1 Definición de mejora continua .....	15
2.2 Antecedentes de la mejora continua .....	18
2.3 Principios de la mejora continua.....	19
2.4 Herramientas De La Mejora Continua .....	23
2.4.1 Diagrama de Flujo.....	23
2.4.2 Diagrama de Causa – Efecto (Ishikawa) .....	25
2.4.3 Diagrama de Pareto.....	28
2.4.4 Diagrama de Árbol .....	29
2.4.5 Análisis FODA .....	31
2.4.6 Filosofía Kaizen .....	32
2.5 Métodos productivos de la mejora continua .....	33
2.5.1 Las 5s .....	33
2.5.2 JIT Justo a Tiempo .....	35
2.6 Filosofía de Vida.....	35
2.7 Relación entre la mejora continua y la Filosofía de Vida.....	36

## **CAPÍTULO III DESARROLLO PERSONAL**

3.1 Definición de desarrollo personal .....	38
3.2 Antecedentes del desarrollo personal .....	39
3.3 Importancia del desarrollo personal .....	40

3.4 Principios del desarrollo personal .....	42
3.5 Vitalidad organizacional .....	42
3.5.1 Yo privado .....	43
3.5.2 Yo familiar .....	44
3.5.3 Yo Social .....	45
3.5.4 Yo físico .....	45
3.5.6 Yo laboral .....	46
3.5.6 Yo espiritual .....	46
3.6 Desarrollo integral.....	47

## **CAPÍTULO IV TEORIA MASLOW**

4.1 Teoría de Abraham Maslow .....	49
4.2 Definición de necesidad .....	49
4.3 Jerarquía de necesidades .....	49
4.3.1 Necesidades fisiológicas .....	52
4.3.2 Necesidades de seguridad .....	52
4.3.3 Necesidades de afiliación .....	53
4.3.4 Necesidades de reconocimiento .....	54
4.3.5 Necesidades de autorrealización .....	55
4.4 Influencia de la Teoría Maslow con el desarrollo personal de los trabajadores.....	56

4.5 Teoría de la motivación basada en las necesidades de existencia, relaciones y crecimiento.....	58
4.6 Teoría de la motivación y satisfacción en el trabajo.....	60
4.7 Teoría de la motivación, basada en la necesidad de logro.....	61
4.8 Los cuatro motivos humanos.....	63

## **CAPÍTULO V PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORA CONTINÚA COMO FILOSOFÍA DE VIDA**

5.1 Definición de un programa .....	65
5.2 Tipos de programa .....	66
5.2.1 Premios de reconocimiento .....	66
5.2.2 Flexibilidad laboral.....	66
5.2.3 Equilibrio entre vida laboral y personal.....	66
5.2.4 Actividades de integración.....	67
5.3 Circulo de Deming como iniciativa del programa.....	67
5.3.1 Cuadrante P (Planificar) .....	68
5.3.2 Cuadrante H (Hacer) .....	69
5.3.3 Cuadrante V (Verificar) .....	69
5.3.4 Cuadrante A (Actuar).....	70
5.4 Criterios de la propuesta del programa de mejora continua como filosofía de vida (Planificación).....	70

5.5	Objetivos de programa.....	71
5.6	Fortalezas y debilidades de los empleados en su trabajo (Hacer).....	72
5.7	Facetas de la vida personal y estilo de vida de cada trabajador.....	73
5.8	Frecuencia de necesidad identificada menos cubierta (Verificación).....	74
5.9	Estrategias para graficar los problemas a los que se enfrenta el trabajador (Actuar).....	75
5.10	La mejora continua como filosofía para incrementar el desarrollo personal.....	78

## **CAPÍTULO VI METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

6.1	Planteamiento del problema.....	79
6.2	Justificación del problema .....	80
6.3	Objetivo General .....	81
6.4	Objetivos específicos .....	81
6.5	Variables.....	81
6.6	Unidad de análisis .....	83
6.7	Unidad de muestra .....	83
6.8	Diseño de Investigación .....	83
6.9	Tipo de estudio .....	83
6.10	Técnicas de Investigación .....	84

6.11 Instrumento de Investigación .....84

Anexos

Glosario

Bibliografía

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A MIS PADRES FRANCISCO Y GUADALUPE**

Por haberme brindado la mejor herencia que fue la posibilidad de estudiar, por enseñarme que todos los esfuerzos tiene una recompensa, por creer en mi y hacer un sueño posible, por su apoyo y amor incondicional sin importar el sacrificio, por enseñarme el valor de la constancia y de la perseverancia, por todo esto y más ...Muchas gracias.

### **A MI ESPOSO PEDRO**

Por permitirme recorrer este camino a su lado, por no dejarme caer cuando no me creí capaz, por su constancia, por el amor incondicional a pesar de los sacrificios, por dejarme soñar y compartir este logro conmigo y hacerlo propio.  
Muchas Gracias

### **A MI HIJO ALEJANDRO**

Porque, a pesar de su corta edad, ha sido mi mayor motivación y lo que cada día me mueve a ser mejor, por haberme dado la dicha de ser su madre a pesar del poco tiempo que he podido dedicarle, por permitirme ser un ejemplo para él ante muchas circunstancias, por la paciencia y el entendimiento ante la falta de tiempo, por el amor incondicional. Muchas Gracias

### **A MIS HERMANAS LIZ Y FER**

Por permitirme ser un ejemplo a pesar de tropiezos y errores, por confiar en mi y no dejarme sola, por el tiempo que cubren con mi hijo, en cada paso que yo e dado para llegar aquí, por el cariño que me ha mantenido. Muchas Gracias.

### **A MI ASESORA SOILA GTZ.**

Por la paciencia y tolerancia ante las circunstancias de trabajo, por creer en mi capacidad y darme tantas oportunidades de mejorar, por el aprendizaje como docente, por enseñarme el valor del trabajo aun con una familia, por dirigirme cuando me creí perdida. Muchas gracias.

## DEDICATORIA

A:

Dios por haberme dado la vida, la voluntad y la oportunidad de estudiar, a mis padres por estar siempre conmigo cuando más los necesito, por los buenos y malos momentos que hemos pasado, por exigirme dar lo mejor de mí, por mostrarme en cada momento su apoyo incondicional y el interés por ser una profesional, y un orgullo para ustedes, a mi hijo por ser esa base fundamental que me sostiene y me levanta cada día, a mi esposo por la constancia y la paciencia ante tantas situaciones, a mis hermanas que me han acompañado, motivándome siempre, a mis abuelitos que siempre confiaron en mí y que por sus sabios consejos que llevo siempre presentes en mi mente y en mi corazón, logre mi sueño y a toda la familia que nunca dejo de creer en el cumplimiento de esta meta.

## INTRODUCCION

El presente trabajo muestra una forma diferente de implementar el desarrollo personal de un trabajador, en la que este utilice su propia motivación al atravesar por puntos de análisis en los que identifique cualidades y habilidades propias que le permiten realizar su trabajo eficaz o ineficientemente.

Para ello se requieren distintas herramientas que brinda una nueva filosofía de vida ya existente como mejora continua, a pesar de que este sea un proceso utilizado en Japón, algunas de las organizaciones en México la han adoptado para aumentar su productividad y la calidad de sus servicios, puesto que se han dado cuenta que para que esto suceda se debe invertir primero en sus empleados ya que de ellos depende el servicio y la satisfacción del cliente.

En el primer capítulo se precisa la importancia del trabajador cuyo hombre es el protagonista de la propuesta, como se explica anteriormente de él depende la productividad y el buen funcionamiento de la organización.

Así mismo se explican las herramientas a través de las cuales la filosofía japonesa ha incrementado su calidad y la forma en que estas proponen la resolución de problemas, empezando por la búsqueda de ideas u opiniones de los empleados quienes los viven a diario y así promueven su participación y los motivan a ser mejores en su trabajo y en su vida personal.

Después se integra un parte fundamental del desarrollo personal en la que el trabajador reconoce su importancia, así como identifica sus necesidades propias a través de una escala de autorrealización en la que observa su modo y estilo de vida en su presente, para ocuparse de su futuro.

De acuerdo a lo anterior se les propone esta forma de utilizar las herramientas que puedan generar un cambio en sus vidas tanto laboral, como personal que incremente la productividad en las organizaciones, así como los planes y proyectos de vida de los empleados con metas y objetivos claros, en los que se desee alcanzar la necesidad final de la pirámide la autorrealización, que busca la plenitud, la tranquilidad, y una calidad de vida mejor.

## **CAPÍTULO I**

### **EL TRABAJADOR**

Los trabajadores son el factor principal de la investigación, pues es una propuesta en la que las herramientas les serán de mucha utilidad para todos aquellos que aspiran a crecer profesionalmente y ser mejores como personas no solo en su vida laboral, sino también en su vida cotidiana, por ello es importante conocer como ha funcionado anteriormente la forma de trabajo en México, así como definir al trabajador para entender lo que implica serlo.

#### **I.1 Antecedentes del trabajo en México**

De acuerdo con la ley Federal del Trabajo (2018) el trabajo en México Prehispánico, con sus categorías y cualidades; el que se desarrolla durante la época colonial, que la integra con las experiencias españolas aclimatadas en el territorio; desde los obreros a los gremios, los talleres de las pequeñas factorías; el de los albores de la independencia todos ellos van tejiendo un largo y fecundo proceso que reconoce y respeta los derechos de los trabajadores, con las mutualidades, las cooperativas, las asociaciones y finalmente los sindicatos, para postular la primera y más avanzada legislación en materia obrera del siglo XX.

Si bien lo anterior muestra como a pesar de la antigüedad en las generaciones pasadas los trabajadores siempre defendieron parte de sus derechos laborales, pues siempre han existido inconformidades dentro de sus actividades, que motivaron al trabajador a buscar otras opciones para hacer de su trabajo un empleo digno de sí mismos y conveniente para ambas partes, por ello comenzaron postulando líderes que guiaran a sus equipos de trabajo a buscar propios beneficios e igualdad.

En ese tiempo se definía un trabajador por ser buen labrador lo que consistía en ser cuidadoso, responsable, fuerte, y cuidadoso además de trabajar mucho en sus campos, cavando, desyerbando, etc.

Todo esto con la finalidad de escoger buena tierra para labrarla y regarla en el tiempo de seca, agujerar la tierra y colocar maíz o frijoles para las cosechas. Así era como se definían a estos trabajadores encargados de las zonas rurales.

En la actualidad este tipo de trabajador ocupa muchas otras herramientas que le permitieron mejorar su trabajo, y así mismo implementaron nuevas formas de arar la tierra, buscando muchas opciones que les ayudará a suplir las actividades físicas más pesadas a través de maquinaria especialista para ello, lo cual también implicó mucho desempleo para muchos de los peones que no eran dueños de tierra, sino que solo las cultivaban y recibían un salario equivalente al trabajo que realizaban.

Así mismo en las colonias no rurales se veían otras personas con diferentes oficios como la carpintería, la escultura, el hilador, el tejedor, los pintores, etc. Así como los obreros quienes ya comenzaban a modificar el trabajo exhaustivo por trabajo justo y equivalente al salario a recibir por las horas trabajadas.

## **I.2 Definición de trabajador**

Bembibre, (2012) define al trabajador como todas las personas que ejercen algún tipo de trabajo o actividad remunerada. En muchos casos también puede ser usado en sentido general para designar a una persona que está realizando un trabajo específico independientemente de si está oficialmente empleado o no.

La condición de trabajador es una de las más importantes para el ser humano como individuo ya que a partir del trabajo y del desempeño de una actividad definida es que puede no sólo subsistir si no también poseer identidad, sentirse útil y desarrollar habilidades particulares.

Puesto que, la persona que ejerce una actividad a cambio de recibir una recompensa económica es un trabajador que no solo se esfuerza por adquirir dinero sino también las habilidades sociales que le permitan permanecer en su lugar de trabajo en armonía y en un ambiente sano.

También es importante señalar que no todos los trabajadores se sienten aceptados en donde laboran, pues no son reconocidos por las actividades que realizan y ni por el esfuerzo que implican en cada una de sus labores, por lo que mucho menos se sienten motivados a lograr más dentro de la institución a la que pertenecen o a crecer dentro de la misma.

### **I.3 Tipos de trabajador**

En este tema se especifica a los trabajadores de acuerdo a la nueva reforma laboral ya que existen muchas clasificaciones en distintas áreas, por ello esta propuesta se dirige a todos los empleados.

Principalmente de acuerdo a la forma en la que laboran, por tiempos, por espacio etc., se encuentran 4 tipos:

### **1.3.1 Trabajador de Confianza**

De acuerdo a la Ley Federal del Trabajo (2019) La categoría de trabajador de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se dé al puesto. Son funciones de confianza las de dirección inspección, vigilancia, y fiscalización, cuando tengan carácter general y las que se relacionen con trabajos personales del patrón dentro de la empresa o el establecimiento.

Dentro de algunas instancias gubernamentales, así como empresas, se encuentra que la mayoría de los empleados se rige por este tipo, ya que es impuesto así por las actividades que tienen a su cargo directamente con los encargados y jefes de las distintas áreas en las que prácticamente realizan todo el trabajo básico administrativo que provoca el buen funcionamiento de cada área.

Sin embargo, muchos de estos trabajadores no son valorados por el trabajo que realizan y cuando no realizan una actividad que genera un reconocimiento por parte de su jefe directo, ellos ya no se esfuerzan más por cumplir ni sus propias expectativas.

Es por ello que a estos trabajadores el inculcarles como filosofía de vida herramientas para mejorar no solo les ayudará a crecer como personas sino también a establecer mejores relaciones con sus autoridades.

### **1.3.2 Trabajador de Planta**

De acuerdo a este tipo de trabajador, la reforma laboral lo define por ser el empleado que cuenta con trabajo mientras subsista la fuente laboral y su desempeño sea óptimo, y labora por tiempo indeterminado.

En este tipo de trabajos por lo regular quien contrata a los empleados regularmente es el patrón directo y tienen derechos laborales, como seguro médico, vacaciones pagadas y distintas prestaciones de ley.

Como se menciona en el párrafo anterior cuando los trabajadores pertenecen a alguna institución que les refleja prestaciones, las personas realizan su trabajo por recibir solo su compensación económica y en lo único a lo que se ven obligados es a cumplir con los horarios establecidos de trabajo para no afectar su nómina, y esto pasa en la mayoría de las ocasiones, ya que lo único que los motiva a laborar, y dejan a un lado el establecimiento de metas y objetivos dentro del mismo, ni persiguen un fin haciendo sus actividades.

### **1.3.3 Trabajador de Temporada**

Se refiere a las personas que son contratadas por tiempos, un ejemplo cuando se presentan temporadas altas en los centros comerciales o en algunas tiendas departamentales y de autoservicio.

En algunos casos estas personas que trabajan por temporadas son aquellas que se contratan ante la presencia de algún evento que requiere de su apoyo para la logística, los inmuebles etc. También son empleados que se dedican a las construcciones,

edificación y mantenimiento de áreas, los cuales solo se presentan por un tiempo definido, regularmente muy corto que no da pie a que sean contratados de manera permanente por la falta de tiempo que les permita demostrar sus habilidades y capacidades para el trabajo que realizan.

#### **1.4 Características del trabajador mexicano**

Estas características que se mencionaran a continuación permitirán entender como es un trabajador mexicano, y que habilidades tendría que tener para ser competente esto no solo para que les ayudará a mejorar, sino también a identificarse como uno y comenzar a actuar de esa manera, debido a que ellos mismos tienen falta de autorreconocimiento.

De acuerdo a González (2017), muchos campesinos han tenido que incorporarse a las industrias, no siempre con una buena adaptación a sus normas y formas de vida diferentes. El campesino se convierte en obrero y este cambio provoca conflictos en su estilo de vida, más apacible, contemplativa y resignada ante las adversidades naturales. Quien siembra tiene que esperar pacientemente la cosecha. La producción fabril es mucho más activa y con horarios preestablecidos de trabajo, requiere más disciplina, precisión y esfuerzo.

De acuerdo a lo anterior se analiza que la mayoría de los trabajadores mexicanos cumplen con lo requerido por parte de sus directivos y se enfocan en realizar lo que a cada quien le fue encargado, lo cual no les permite mirar lo que hay detrás de aquellas exigencias ante su propio trabajo como la disciplina, y el esfuerzo que realizan.

Cabe mencionar que para el desempeño social competente es necesario poner en juego patrones de respuesta específicos tales como: la habilidad para defender los propios derechos, la habilidad para hacer peticiones, la habilidad para decir no y cortar interacciones, entre otras. Se trata de expresiones observables de la inteligencia social, y estas son también características que debería poseer un trabajador para llamarse competente. (Thorndike 1986 citado En Zavala 2017).

Con lo anterior se observa que muchos empleados no cuentan con estas estrategias puesto que muchos de ellos prefieren no dar opiniones y conformarse con las líneas de trabajo establecidas, aun que estas no den buenos resultados.

#### **1.4.1 Actitud Positiva**

Según Medypsi, (2016) las actitudes son predisposiciones y formas habituales de sentir, pensar y actuar según los valores de la persona. La actitud positiva implica estar predispuesto a encarar los problemas para intentar resolverlos y a ver las cosas con optimismo y esperanza.

La actitud es una característica fundamental en el trabajo pues como se mencionó anteriormente tiene que ver con la forma en que las personas piensan y también con los valores que se han inculcado desde su formación o estilo de crianza, de esa manera las personas se comportan y muestran su actitud hacia los demás en la forma en cómo se dirigen, piden alguna atención, gestionan etcétera.

De esa manera también se observa su forma de resolver los problemas, pues ante muchas circunstancias difíciles los empleados que tienen una actitud negativa, se frustran y agreden a los demás, bloquean alternativas de solución y toman decisiones

no muy asertivas, por no detenerse a evaluar los distintos resultados y tomar las cosas con una actitud optimista para resolverlo.

Del mismo modo Aguilar y Dipp 1998 citado en Calderón (2015) indican que los compromisos afectivo y normativo se incrementan cuando los trabajadores perciben un mayor apoyo de los compañeros durante la socialización organizacional.

Así se observa que, si la persona pretende ser un empleado competente y con visión de crecer y desarrollar mayor profesionalismo en su trabajo, deberá comenzar a autoevaluar sus conductas y su forma de dirigirse hacia los demás, obteniendo algo de lo que también puede ofrecer.

#### **1.4.2 Eficiencia**

Cuando se habla de eficiencia, se piensa que es un término que solo se observa en las grandes empresas, pues se cree que solo una persona que pertenece a una prestigiosa y exigente institución tiene que cumplir con este requisito, sin embargo, esto pasa porque dentro de sus áreas de trabajo no les dan a conocer a que se refiere el termino por lo que mucho menos les permiten identificarse como un empleado eficiente.

La eficiencia no es un concepto fuera de lo común tiene su origen en el término latino *efficientia* y refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado.

Existen algunos autores como Koontz y Weihrich 1976, citado en Gardey (2015) que aseguran que la eficiencia consiste en el logro de aquellas metas que se ha propuesto una empresa utilizando para ello la menor cantidad posible de recursos.

De acuerdo a lo anterior se señala que la eficiencia, la puede tener cualquier persona en cualquier trabajo que desempeñe, pues se trata de lograr las metas propuestas que implican desde pequeñas cosas por ejemplo entregando sus reportes e informes a sus jefes inmediatos, en tiempo y forma e incluso con anticipación lo cual genera buenos resultados para la institución, pues se sabe que en algunas instancias gubernamentales se rigen por determinados procesos y protocolos, y el avance de estos depende de este tipo de personas que se esfuerzan por tener la información adecuada en el momento adecuado.

También es importante resaltar que si un empleado no trabaja bajo metas y objetivos establecidos no se verá en la necesidad de esforzarse puesto que se encontrará en un estado de conformismo que no le permitirá dar más de sí mismo.

### **1.4.3 Constancia**

Una vez que un trabajador se ha establecido objetivos para lograr alcanzar sus metas en su trabajo, debe entonces saber que no siempre al primer intento por conseguir algo esto tendrá resultado o éxito, sin embargo, a esto se refiere la constancia.

De acuerdo con Bird (2014) la constancia significa algo mucho más profundo que una simple certificación y se trata de la virtud o valor que observan algunos seres humanos y que les permitirá actuar con firmeza y perseverancia en las decisiones, acciones o propósitos que se tengan.

Como se menciona la constancia se refiere a una forma de actuar de las personas ante distintas situaciones, y de ello depende que tomen decisiones importantes en su vida o en este caso en el trabajo, pues antes de hacerlo deben pensar y reflexionar sobre lo que están enfrentando, ser constantes y esperar hasta el momento en que pueda llevarse a cabo lo que decidió.

#### **1.4.4 Inteligencia Interpersonal**

De acuerdo a la Teoría de Howard Gardner sobre las inteligencias múltiples se define la inteligencia interpersonal como el grado en el que las personas son capaces de hacer una estimación aproximada sobre los estados mentales y de ánimo de los demás.

En otras palabras, se refiere a la habilidad de entender a los demás, así como la empatía, en la que no solo observan las emociones del otro, sino también comparten sus motivaciones y las razones por las que se encuentran trabajando en el mismo lugar.

Es necesario también aprender a reconocer cuando no tienen desarrollada esta habilidad, pues también hay muchas sugerencias para desarrollarla como dejar de asumir que todos tienen los mismos conocimientos y no dejarse llevar por los gestos sino por las palabras y no dejar de preguntar ante cualquier duda que no ayude a mejorar.

### **1.4.5 Puntualidad**

Por último, es importante mencionar a la puntualidad como una de las principales características que todo trabajador debería de poseer para ser considerado ejemplar, es por ello que en muchas instituciones es premiada la puntualidad, por ser símbolo de responsabilidad y mucho esmero en cumplir con los horarios laborales.

Esto también con el fin de incentivar a todos los empleados para llegar a tiempo a sus áreas de trabajo para que sus actividades sean desempeñadas con el tiempo suficiente, que les permita alcanzar las metas del día.

Además, la puntualidad fue declarada como deber cívico y virtud moral, a la vez que la lentitud y la demora eran calificados como pecados capitales, pues era sinónimo de improductividad (Buqueras, (2001) citado En Cladellas 2014).

Es por ello que se considera un hábito de suma importancia, puesto que a los patrones o jefes les interesa, los empleados cumplan con su productividad diaria.

### **1.5 Medicina ocupacional y el trabajador**

De acuerdo con la ACOEM (American College of Occupational and Environmental Medicine Organizacional Structure, 2000), citado en Gomero (2016) define que es la especialidad médica dedicada a la prevención y manejo de las lesiones, enfermedades e incapacidades ocupacionales y ambientales, de la promoción de la salud y de la productividad de los trabajadores, sus familias y comunidades.

Dicho lo anterior se puede interpretar como la relación que existe entre la producción de las instituciones con la salud de los trabajadores, ya que se ven implicadas muchas áreas, como la higiene laboral, el ambiente, la seguridad, la economía, la terapia ocupacional, etc. En las cuales se pueden identificar deficiencias que provoquen que el trabajador no rinda lo suficiente o no cumpla con sus metas productivas, lo cual afecta ambas partes de la organización.

La medicina laboral es una herramienta multidisciplinaria que si lleva acorde a las necesidades del trabajador no provocar ningún problema o situación con sus empleados pues estos se sentirán cuidados y resguardados en un ambiente de trabajo seguro y eficaz.

## **1.6 Derechos del Trabajador**

De acuerdo con la ley federal del trabajo, Hernández y Ruiz (2018) en el financiero hacen mención de algunos de los derechos que todos los empleados deben tener presentes, y conocer cada que ingresen a un trabajo.

1.- Vacaciones. Cada trabajador tiene seis días de vacaciones por el primer año de servicio, incrementándose en dos días por cada año hasta el cuarto año de servicios y, a partir de entonces, los días de vacaciones se aumentan dos días cada cinco años; además te corresponde una prima vacacional equivalente al 25 por ciento del monto percibido durante los días de vacaciones; aguinaldo correspondiente a 15 días de sueldo; un máximo de 48 horas de trabajo semanales; un día de descanso por semana; goce de sueldo y percibir al menos el salario mínimo (actualmente éste es de 88.36 pesos).

2.- Contrato individual de trabajo. Estos documentos deberán contener: Información de las partes, duración del empleo, servicios a ser prestados por el empleado, lugar en que se prestarán los servicios, información de salario (es decir, cantidad, términos a pagar, día y medio de pago), referencias de formación, vacaciones y cualquier otra condición de trabajo acordada por las partes.

3. No discriminación. La Ley Federal de Trabajo prohíbe cualquier tipo de discriminación. Todas las personas involucradas en una relación de trabajo están protegidas contra discriminación por: raza, nacionalidad, preferencia sexual, nacionalidad, religión, estado civil, condición social, edad, género y/o discapacidad. Asimismo, las prácticas discriminatorias también están prohibidas durante los procesos de contratación, por lo que si se considera víctima de esta práctica puede denunciar.

4. Protección de datos personales. Aunque la legislación laboral no señala una provisión específica sobre el tema, la Constitución Federal establece el derecho a la protección personal de datos. Por otro lado, la Ley Federal de Protección de Datos Personales en posesión de los particulares establece que el tratamiento (obtención, uso, divulgación o almacenamiento) de datos personales está sujeto al consentimiento de la persona a la que estos pertenecen. Asimismo, los patrones, como 'controladores de los datos', deben compartir el aviso de privacidad correspondiente con sus empleados.

5. Maternidad. Durante este periodo, el salario, beneficios y derechos de las mujeres, no deben verse afectados. El Instituto Mexicano del Seguro Social pagará a la madre trabajadora el 100 por ciento de su salario diario como aporte de seguridad social. Si

se prolonga el período de licencia de maternidad, tiene derecho al 50 por ciento del salario diario de la contribución a la seguridad social por un período de hasta 60 días.

6. Terminación de la relación de trabajo. Si la relación laboral se rescinde sin causa justificada, el empleador deberá indemnizar al trabajador mediante el pago de un pago correspondiente a tres meses de salario integrado, más 20 días de salario integrado por año de servicio, además de una prima de antigüedad. Lo anterior independientemente del pago de las prestaciones y salarios devengados.

7. Pago de utilidades. Todos los trabajadores de una empresa, con excepción de los expresamente mencionados por la Ley Federal del Trabajo, tienen derecho a participar en las utilidades de la Empresa.

Cuando el trabajador conoce sus derechos, sabe que cuenta con distintas instituciones que lo respaldan ante cualquier situación, y que debe cumplir con todos los requisitos que se le exijan para obtener los beneficios que le pueda brindar la institución para la que labora.

También es importante reconocer que no todas las organizaciones cuentan con las prestaciones que brinda la ley, y esto puede limitar al empleado y no motivarlo para realizar bien su trabajo, ya que solo cuenta con un salario fijo, que quizá no cubra sus necesidades básicas, por ello debe investigar correctamente el lugar para el que trabaja, con la finalidad de exigir prestaciones en caso de ser necesario o buscar otras oportunidades de empleo que hagan de su trabajo una actividad digna y confortable.

## **CAPÍTULO II**

### **MEJORA CONTINÚA Y FILOSOFÍA DE VIDA**

La mejora continua es una filosofía adoptada por empresas japonesas y aplicada en los diferentes productos y servicios, lo que les ha permitido tener una gran funcionalidad en su productividad, así como las diferentes actividades que ejecutan los trabajadores, ya que esta mejora abarca muchos aspectos de la vida de los empleados que no solo pueden aplicar a su trabajo sino también como forma de vida lo que les genera grandes oportunidades y a las empresas mayores ganancias.

#### **2.1 Definición de mejora continua**

La mejora continua es un concepto que podría confundirse con la mejora de calidad de servicios, sin embargo, aunque no son lo mismo en las instituciones como en algunas empresas es necesaria para obtenerla, pero en este caso puede ayudar a que cualquier persona trabajadora utilice la mejora continua no solo en su vida laboral sino también en su vida cotidiana.

De acuerdo a la Escuela de Organización Industrial EOI, Flores (2018) refiere a la mejora continua como una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio.

En este caso lo que tiene que ver con los trabajadores administrativos podrían mejorar desde de la calidad de redactar correctamente un oficio, en el que la persona que lo reciba pueda entender específicamente lo que se pretenda decir o como las personas que se dedican a dar informes sobre los servicios que se ofrece y es necesario que

aprendan a tener esa habilidad de empatizar con la gente para así asesorarla adecuadamente y que el usuario se valla satisfecho con la atención prestada.

Es por ello que esta filosofía es necesaria en la vida de los empleados puesto que no solo los usuarios se ven insatisfechos sino también ellos como personas, no lograr crear habilidades nuevas ni desarrollar nuevas capacidades.

Por lo que esta propuesta pretende generar en las autoridades respectivas de cada empleado comenzar con un cambio desde su misma área pues la UNIT (2019) menciona los esfuerzos de mejora de calidad deben ser dirigidos hacia la búsqueda constante de oportunidades para dicha mejora, más que a la espera de que la aparición de un problema revele nuevas oportunidades.

Es importante que cada director o jefe de área o departamento, deba conocer las áreas de oportunidad que los problemas que se llegan a presentar, cabe mencionar que un programa de mejora continua o de calidad; deberá estar estratégicamente bien diseñado para poder implementarse, pues requiere un cambio de actitud cultural, asimismo necesita llegar a formar parte de un estilo de vida y requiere constante disciplina para concentrarse y comprometerse con la misma, para esto de acuerdo a Phillip Crosby (2014) se deben comprender los principios de la calidad los cuales son:

- Calidad significa cumplimiento con los requisitos y no elegancia.
- No existe tal cosa como un problema de calidad
- No existe la “economía de la calidad”, siempre resulta más económico hacer bien las cosas desde la primera vez.
- La única medida de desempeño es el costo de la calidad.
- El único estándar de desempeño es el costo de la calidad.

Si bien estos principios muestran claramente que el trabajo de implementar la calidad en las distintas instituciones es considerado un reto, ya que cada trabajador ha sido educado para crear ganancias a la empresa para la que trabaja, sin importar la forma en que realice su labor, es así que esta cultura debe cambiar para enfocarse en cumplir propias metas que se convierten en las mismas que el trabajo le exija.

De acuerdo con Cárdenas (2017) el mejoramiento continuo es una herramienta fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las organizaciones estén en constante actualización; además permite que sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Entre los beneficios de la mejora continua se pueden indicar:

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

De acuerdo con el autor lo que se pretende es brindar e implementar ciertas herramientas que consigan algunos de estos beneficios los cuales dependerán de las necesidades en la organización.

## **2.2 Antecedentes de la mejora continúa**

La filosofía se define como: una disciplina que ha estado desde hace aproximadamente dos mil quinientos años, pero ya antes existía una forma de pensar pre filosófico: el pensamiento mítico de las primeras sociedades humanas. Las doctrinas míticas ofrecían las más diversas explicaciones sobre el origen del mundo (cosmogonías) y de los dioses (teogonías), así como respuestas sobre la naturaleza y el destino del ser humano. (Crosby, 2014)

La filosofía ha estado presente a lo largo de toda la vida, ya que forma parte de los pensamientos y manera de ver la existencia del hombre, en esta investigación se ocupa la filosofía como una cultura de pensamiento que será implementada para que las personas comiencen a ocuparse de su crecimiento personal y mejorar su calidad de vida.

La mejora continua nace del Dr. Deming de nacionalidad estadounidense en 1950, citado En SDP Miranda (2019) describe que es un gran líder para los japoneses, tiende a ser su salvación en la década de los cincuenta, ya que su administración andaba mal y la incorporan a sus labores gerenciales con el nombre de Kaizen.

Su significado es vinculante con calidad en la producción y en servicios en una empresa.

Según Ishikawa 1978 citado En Lorente (2016), la mejora continua ha sido pilar fundamental para el desarrollo y evolución de lo que ahora se conoce como calidad total. Su origen puede atribuir a Shewhart y reforzado después por Deming, Taguchi y todos aquellos que han aplicado el enfoque estadístico para el control de calidad.

Como se menciona, el precursor final de este tipo de filosofía es mejor conocido como Deming, Taguchi quien es un ejemplar de Japón por haber revolucionado todas las empresas de su país a fin de conseguir un alto nivel de satisfacción con sus empleados y clientes.

De acuerdo a la UNIT (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas) el punto de partida para el Kaizen, es reconocer la existencia de problemas, si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de mejora. La complacencia es el principal enemigo de Kaizen. El Kaizen enfatiza el reconocimiento de problemas, proporciona datos para la identificación de los mismos y es un proceso para la resolución de estos.

Es por ello que esta modalidad japonesa engloba distintas herramientas poco utilizadas en México, puesto que implica un riesgo en las organizaciones por miedo a la resistencia al cambio por parte de los trabajadores, ya que las diferencias se ven muy marcadas respecto a la creencia que cada país tiene sobre la actividad laboral.

### **2.3 Principios de la mejora continúa**

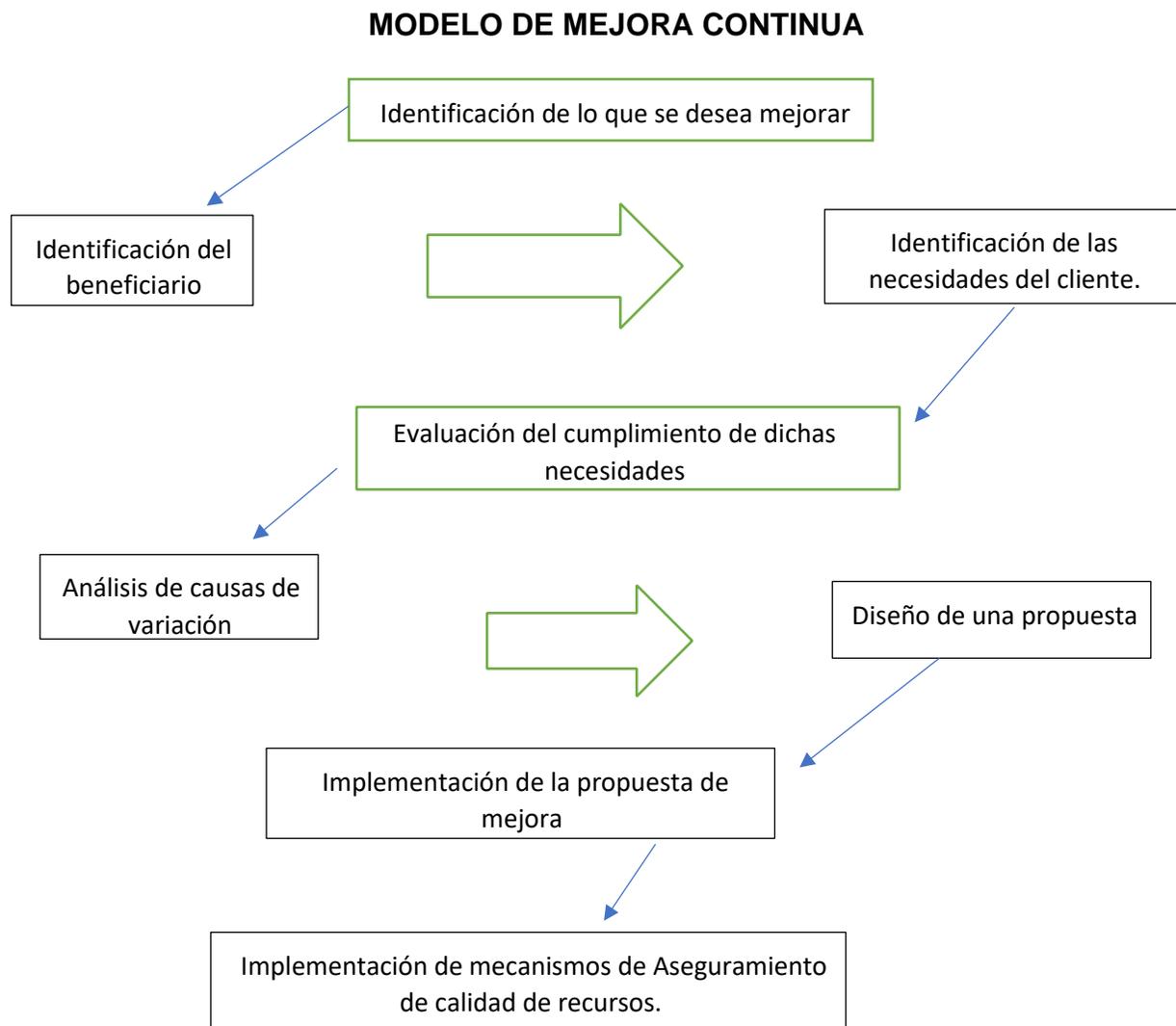
Los principios se refieren a la manera en que esta debe comenzar a emplearse, pues cada organización debe comenzar con establecer metas para mejorar su calidad a través de todos sus sectores, como por ejemplo cada meta debe emplearse de acuerdo a la misión y visión que tiene cada institución, y con base con eso se dirigirán las de cada uno de los empleados.

Se debe considerar que estas metas deben estar bien definidas, de manera que puedan ser alcanzables, también deben ser comprensibles de acuerdo a las tareas que cada empleado realiza, así como como no imponerlas sino crear que cada uno las considere algo desafiante o como un reto a cumplir que le garantizara un buen desempeño y por último cada meta debe estar planteada de acuerdo a la situación que viva la institución.

Después que las metas han sido implementadas, es momento ahora de vivir una serie de etapas de las que dependerán los resultados como por ejemplo ser consistentes y disciplinados porque estas metas deben ser muy bien analizadas de acuerdo a un análisis de datos.

Este tipo de análisis permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de su entorno, para dar mejor servicio o producto a los clientes o usuarios. Para ello se presenta el siguiente modelo.

**Figura 1. Modelos de mejora continúa**



Fuente: Aguilar (2017) La mejora continua. p. 3

Este modelo muestra cómo debe estructurarse el análisis de una institución o empresa como se menciona para ello se debe identificar la necesidad o problema al que se enfrentan que será el área que deseen mejorar, sin dejar a un lado lo que los

empleados también consideran que es realmente importante ya que son ellos los que dirigirán el proceso.

Después se debe comprender que no solo los directivos son los que se beneficiaran ante la mejora a implementar, puesto que son los empleados quienes al generar un cambio dentro su trabajo, también lograran un proyecto de vida con mejores objetivos. Una vez que esto sea analizado ahora una pieza fundamental es lo que el cliente opina del servicio que estos brindan, tanto de los empleados como de las mismas organizaciones, pues a veces sus expectativas sobrepasan lo que estas les ofrecen.

Evaluar que tanto se cumplen dichas necesidades de los clientes con lo que ellos ofrecen les dará grandes aportaciones sobre lo que deben mejorar, para esto cada organización puede utilizar distintas herramientas o instrumentos como entrevistas o cuestionarios a los beneficiados que arrojen la información requerida.

Por otro lado, también deben identificarse los posibles problemas que generan las quejas o desacuerdos de los clientes como de los empleados, ya que estos factores pueden ser internos o externos. Y así una vez implementado el proceso anterior es como se comienza el programa sobre la propuesta que determinará la forma en que se pueden resolver ciertas necesidades

Para ello de acuerdo al Dr. Deming, 1950 citado En Walton (2015) se utilizan algunas técnicas básicas que no son precisamente de estadística, sin embargo, son simplemente maneras de organizar y exhibir los datos en forma visual, y en la mayoría de los casos los empleados pueden recopilar los datos y encargarse de gran parte de la interpretación y a ellos les gusta porque les da mayor responsabilidad.

Este tipo de herramientas que da el autor ayudan de forma general a las personas que adopten la propuesta ya que les dará una visión más amplia de lo que cada área pretenda mejorar, ya que cada una se encarga de distintos procesos.

Las herramientas son:

- Diagrama de flujo
- Diagrama de causa- efecto o de Ishikawa
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de árbol
- Entre otras.

Cada una ordena de distinta forma la información recabada, lo cual permite un análisis amplio de cada necesidad expuesta, así como sus posibles causas, y es así como la propuesta da lugar a los posibles resultados.

## **2.4 Herramientas de la mejora continúa**

Estas herramientas son de suma importancia como se mencionó anteriormente por lo que es importante describir cada una de ellas, para comenzar con la organización de ideas una vez que se recaba la información necesaria. Para ello se mencionan distintas herramientas dadas por varios autores, se comienza con las ya antes mencionadas por el autor el Dr. Deming.

### **2.4.1 Diagrama de Flujo**

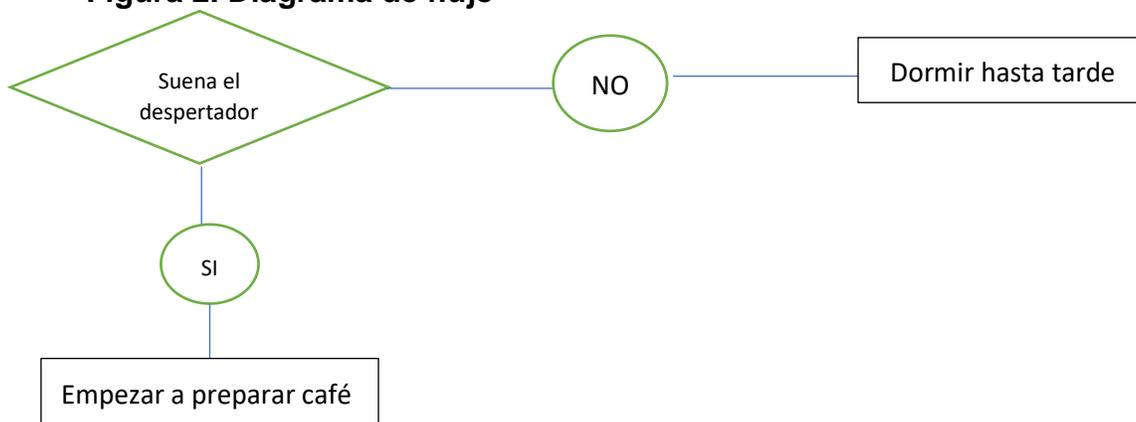
De acuerdo a Walton (2015) el diagrama de flujo constituye un método extremadamente útil para delinear lo que está sucediendo, una forma de empezar es

determinar cómo debe funcionar el proceso, para luego trazar en forma gráfica como está funcionando en realidad.

Cada gráfica va a depender del proceso que se quiera trazar, puesto que si se trata de alguno muy extenso, se obtendrían muchas posibilidades de respuesta, lo que genera un diagrama muy amplio y lleno de figuras que simbolizan una decisión.

Cada forma tiene el objetivo de explicar que lo que se está representado, es parte de un proceso el cual tiene un inicio y un fin, y en el cual en cada actividad que valla apareciendo se deben considerar siempre dos o más opciones a realizar.

**Figura 2. Diagrama de flujo**



Fuente: Walton, M. (2015) Como administrar con método Deming; p107

Como se observa la figura 2, cada forma representa una actividad la cual es el inicio de un proceso, incluso puede ser el más sencillo, ya que lo que pretende es tener distintas opciones ante alguna actividad y así identificar si las decisiones que se toman son las más adecuadas.

De acuerdo con la UNIT es habilidad del usuario seleccionar el momento y la situación más oportunos para optimizar su empleo, lo cual se refiere a que cada persona deberá identificar el momento preciso como antes se había mencionado ser pertinentes con la realización de este método.

#### **2.4.2 Diagrama de causa – efecto (Ishikawa)**

Este tipo de Diagrama es llamado así para reconocer al autor Kaouru Ishikawa quien lo popularizo por su éxito como análisis de problemas, pues pretende investigar las causas y consecuencias ante cualquier fenómeno.

Este autor ha señalado en su libro de control de calidad algunos beneficios que se obtienen al aplicar el diagrama, pues son los que se han distinguido en las empresas japonesas, estos son:

- El proceso mismo de creación es educativo. Pone en marcha una discusión, y los unos aprenden de los otros.
- Le ayuda al grupo a concentrarse en el tema que está en discusión, reduciendo las quejas y las discusiones que no vienen al caso.
- Da por resultado una búsqueda activa de la causa.

Se considera una aplicación educativa ya que este diagrama al igual que el anterior no es solo aplicable dentro de una organización sino también en la vida personal de cada empleado, pues permite la organización de ideas ante cualquier situación.

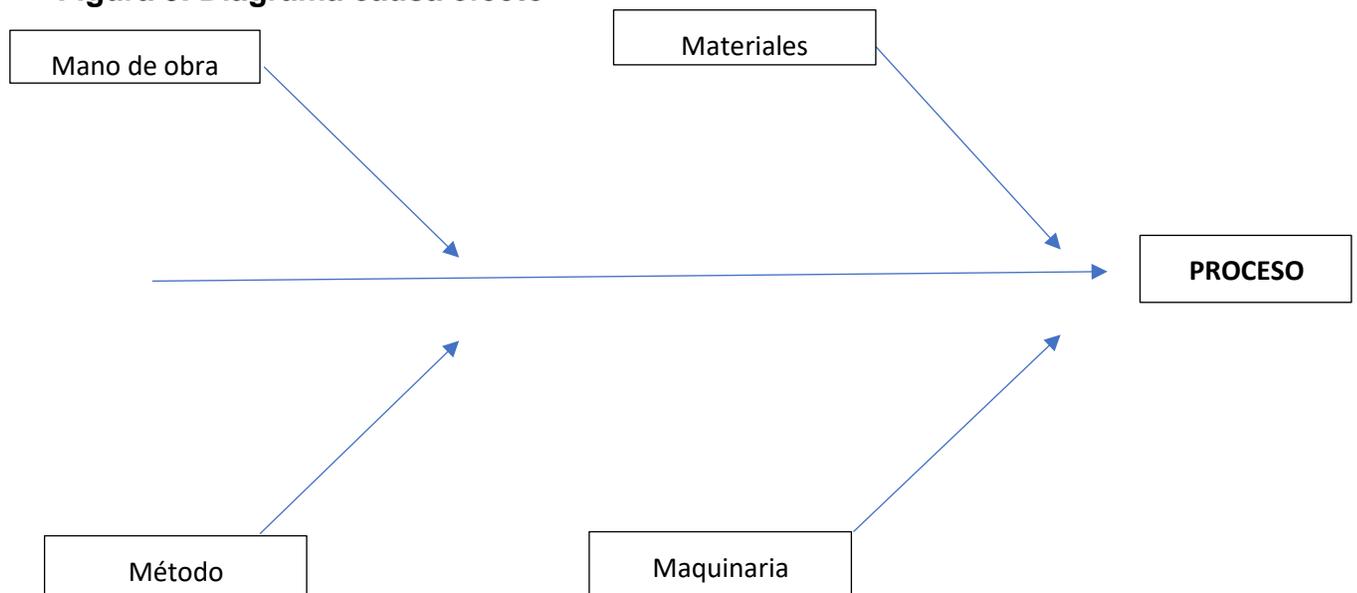
Así también puede implementar acciones de mejora al resolver temas que causen dificultades entre empleados y así promover que ellos mismos consideren estrategias para su resolución.

Este tipo de diagrama se utiliza para:

- Analizar las relaciones causa – efecto
- Comunicar las relaciones causas – efecto y
- Facilitar la resolución de problemas desde el síntoma, pasando por la causa hasta a solución.

Como bien se menciona el diagrama de pescado es un proceso que abarca distintas áreas con el fin de ilustrar cada posible factor que sea posible dentro de la búsqueda de una solución ante un evento.

**Figura 3. Diagrama causa efecto**



Fuente: UNIT (2019) Herramientas para la mejora de calidad. p. 23

De acuerdo a la figura anterior se identifican las cuatro áreas de un proceso, el cual es una de las figuras más convenientes que ocupan constantemente las empresas japonesas, sin embargo, en cada espacio se deben colocar por lo menos 4 acciones que se presenten como algún factor importante dentro de su proceso.

En dicho diagrama se observan 5 categorías o etapas que se definen empezando por el inicio del proceso que se refiere al efecto lo que se quiere controlar o mejorar, como el problema específico.

Después se escriben los principales factores vinculados lo que se especifica en cada categoría, ejemplo se describen las causas principales que no permiten un buen funcionamiento dentro de los **materiales**, lo que implican todos los requerimientos necesarios del proceso, así como también son otro de los posibles focos en los que puede surgir la causa raíz de un problema.

Así también dentro de la **maquinaria**, la cual no siempre se refiere a maquinas literalmente, sino también a todos los procesos tecnológicos necesarios desde computadoras, impresoras, copadoras etc. así como el análisis de entradas y salidas que intervienen y su funcionamiento.

Otra categoría importante en la que regularmente se encuentran problemas es en la **mano de obra** ya que esta implica al trabajador, su forma de trabajo, su productividad, su ambiente laboral etc. Ya que este puede ser el generador de un fallo y es por eso que debe estar bien capacitado.

Y por último el **método** en el cual se cuestiona la forma de hacer las cosas y se establecen estrategias de trabajo, o se modifican, por ejemplo, los horarios, las áreas de trabajo, la mejora de calidad etc.

### **2.4.3 Diagrama de Pareto**

El diagrama de Pareto es una técnica gráfica simple para ordenar elementos, desde el más frecuente hasta el menos frecuente. Esto significa que de acuerdo al orden de la importancia se colocan en distribución de un porcentaje total.

Se presenta en un orden decreciente, y se utiliza en forma de bloques en la cual represente algún elemento. Puede considerarse como un histograma.

De acuerdo a Walton (2015) el diagrama de Pareto se describe como una forma de separar los pocos vitales de los muchos triviales. De acuerdo con el autor esta herramienta de gestión induce a los empleados a enfocarse hacia los problemas y sus posibles soluciones, pues antes de implementarse se sugiere haber analizado un diagrama de pescado ya que lo siguiente son la búsqueda de soluciones ante el mismo problema, del cual en el antes mencionado diagrama de Ishikawa debieron haberse identificado las posibles causas.

Se comienza con un listado de las posibles causas ya analizadas.

Ejemplo:

Causa 1

Causa 2

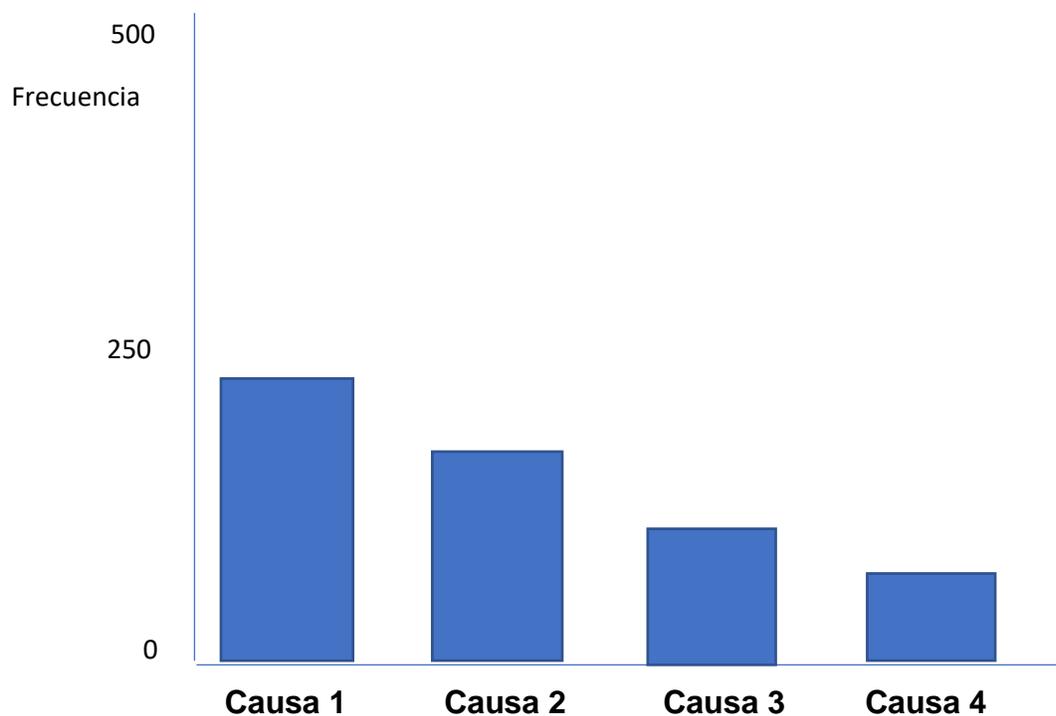
Causa 3

Causa 4

Después se selecciona una unidad de medición, por ejemplo, la frecuencia en que cada causa mencionada se ha presentado.

También se construyen los ejes que dirigen el diagrama en el que se indiquen las posiciones de los elementos.

**Figura 4. Diagrama de Pareto**



Fuente: Walton (2015). Como administrar con método Deming. p. 116

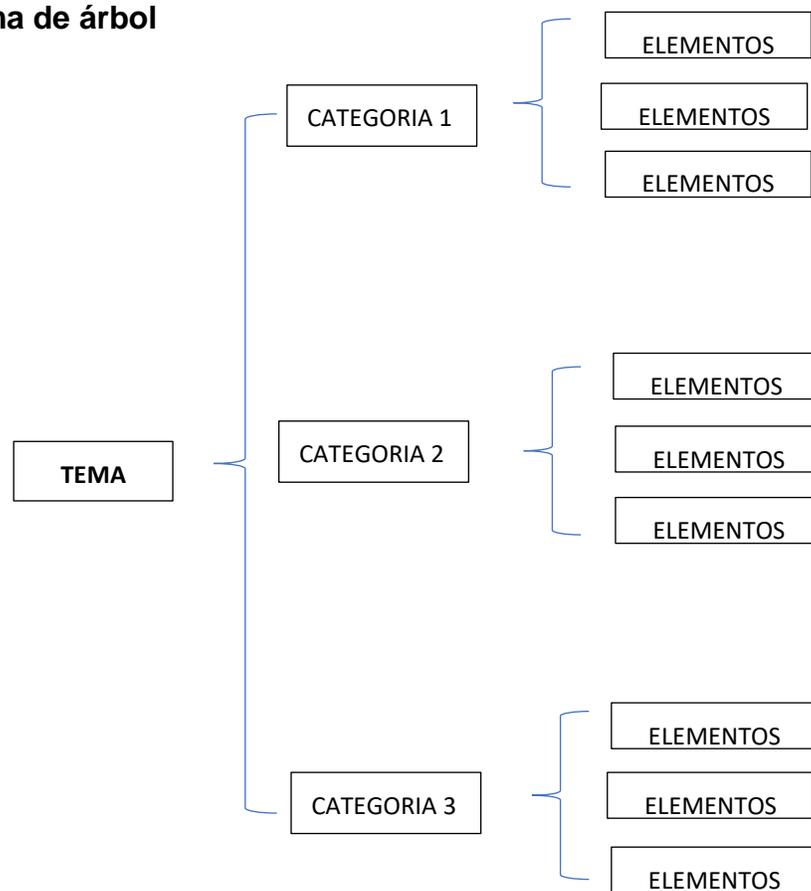
Como se observa, así se destaca la importancia de cada elemento y se visualiza mejor el orden de ideas que busca la solución a un problema.

#### **2.4.4 Diagrama de árbol**

Para este diagrama se requiere que cada trabajador contribuya aportando una idea clara y coherente respecto al problema y elementos asociados con él, así se forma una lluvia de ideas que se ira descartando de acuerdo a la relevancia que cada una tenga.

La UNIT (2019) describe al diagrama de árbol como un separador de los componentes primarios, secundarios y terciarios que contribuyen a una situación relacionada con la calidad, a modo de estudiarlos con cierto grado de profundidad. Dichos componentes se dividen en categorías principales, los elementos que los componen y subelementos, puesto que en cada idea habrá otras más que puedan brindar más información.

**Figura 5. Diagrama de árbol**



Fuente: Walton (2015). Como administrar con método Deming. p. 118

### **2.4.5 Análisis Foda**

Este tipo de análisis es conocido también análisis de matriz DAFO, tiene que ver con la información que posee cada institución, empresa o incluso una persona que es a lo que se pretende trabajar.

Se definen las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de los mismos, por cual es un informe muy bien detallado pues podría servir para programar nuevos proyectos.

Se deben analizar cada uno de los puntos que conforman el análisis.

- a) Se denominan fortalezas a aquellas características o aspectos internos de alguna situación problemática que faciliten o favorecen el logro de los objetivos.

De acuerdo a lo anterior se entiende que todas las personas poseen fortalezas que se deben identificar como lo que los motiva o los hace perseverantes.

- b) Las oportunidades son aquellos aspectos del entorno externo de la situación que se pueden favorecer al logro de objetivos o iniciar nuevos proyectos.

Como se menciona las oportunidades llegan en diferentes momentos y se deben analizar muy bien pues pueden proveer a mejorar las condiciones de vida de los empleados como por ejemplo un ascenso, un cambio de área en el que también es una oportunidad para aprender cosas nuevas.

- c) Las debilidades son aquellas características propias de la situación que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.

Al analizar estas características en una persona se observa que todos han considerado algo que no les permite avanzar, por ejemplo, un carácter agresivo, creencias negativas, predisposiciones subjetivas etc.

- d) Por ultimo las amenazas que son aquellos aspectos que se presentan en el entorno de las situaciones problemáticas que pueden afectar negativamente las posibilidades del logro de los objetivos.

A esto es a lo que se enfrentan los individuos constantemente en la vida cotidiana, siempre existen estas posibilidades negativas de que algo malo pueda suceder como por ejemplo algunas situaciones de desempleo, que no solo afectan a la persona si no a entorno familiar, por las cuestiones económicas y las crisis a las que se verán enfrentados.

#### **2.4.6 Filosofía Kaizen**

Kaizen proviene de una cultura japonesa en la que “KAI” que significa cambio y ZEN que quiere decir para mejorar por lo que quiere decir “cambio para mejorar”.

Otra perspectiva que explica esta filosofía es que las instituciones no reconocen la existencia de problemas y por lo tanto no se reconoce la necesidad de mejorar. Esto pasa porque en muchas ocasiones las situaciones problema solo se quedan en las categorías de empleo más bajas a los que las autoridades no se dan cuenta de lo que se enfrentan pues los empelados tratan de solucionarlos solos.

## 2.5 Métodos productivos de la Mejora Continua

Dentro de algunas empresas, se establecen 12 tipos de métodos diferentes que se usan para la solución de problemas, la gestión de calidad y productividad, en este caso solo se mencionaran aquellos que puedan establecerse dentro de la propuesta, pues estos deben generar el desarrollo personal de los empleados.

### 2.5.1 5s

Es un método para generar una cultura de disciplina en cuanto al orden y limpieza de todas las áreas. (Espinoza, 2015)

Las 5s son llamadas así porque cada letra representada por un S al comienzo refiere a un concepto que genera un cambio radical, para esto se anexa una tabla en la que se describen cada uno de los conceptos que conforman este modelo.

**TABLA 1. DESCRIPCIÓN DE MOVIMIENTO 5s**

<p style="text-align: center;"><b>SEIRI</b> (Disposición metódica)</p>	<p>Establece la necesidad entre lo necesario y lo prescindible. Todos los documentos, herramientas, equipos, stocks, y cuales quiera otros recursos que sean prescindibles para el desarrollo del trabajo deberán eliminarse.</p>
--	---

<p style="text-align: center;"><b>SEITON</b> (Orden)</p>	<p>Exige que todos los recursos (materiales, equipos, otros) empleados en el proceso deben encontrarse en su sitio asignado, de modo que sea localizado y empleado lo más rápida y eficazmente.</p>
<p style="text-align: center;"><b>SEISO</b> (Limpieza)</p>	<p>Consiste en mantener todos los equipos en un espacio de conservación óptimo, así como en limpiar y ordenar las áreas de trabajo, para facilitar el proceso y evitar accidentes.</p>
<p style="text-align: center;"><b>SEIKETSU</b> (Higiene o Estandarización)</p>	<p>Hacer el aseo y pulcritud un hábito, principiando por la propia persona. Pretende desarrollar estándares y procedimientos en todas las tareas y actividades relacionadas en el proceso</p>
<p style="text-align: center;"><b>SHITSUKE</b> (Disciplina)</p>	<p>Debe asegurarse de que todo el personal que participa en el proceso comprende y emplea los estándares y procedimientos establecidos en los distintos puestos de trabajo.</p>

Fuente: UNIT, Herramientas para la mejora de calidad (2019) p. 109

En esta tabla también se encuentran procesos que se deben llevar a cabo en la vida cotidiana, por ejemplo, en sus hogares, con la familia, con lo que cada persona siente, etc.

Muestra la importancia de trabajar en todo aquello que cuesta trabajo y no ha dejado avanzar ni en sus propias vidas como desde lo que refleja en su apariencia y su modo de generar resultados en sus propias metas y las de su trabajo.

### **2.5.2 JIT Justo a Tiempo**

Es un enfoque de manufactura que permite a las empresas producir los productos que sus clientes quieren, cuando ellos lo quieren y en la cantidad que ellos quieren. JIT es toda una filosofía donde la importancia no solo es el principio de “jalar” y un grupo de herramientas adicionales, sino también un cambio de mentalidad. (Alonso, 1998 citado en Vázquez 2015)

En este proceso se habla específicamente sobre un cambio de mentalidad en el que si se promueve esta filosofía no será necesaria la exigencia del otro para poder obtener lo que quiere, sin embargo lo tendrá por sí mismo, ya que si cada uno de los individuos comenzara a adaptar este tipo de nuevas experiencias de mejora en su propia vida, le facilitaría la resolución de conflictos y la forma de enfrentarse ante situaciones desagradables ya sea en el trabajo o en su vida personal.

### **2.6 Filosofía de vida**

Para poder implementar las herramientas antes mencionadas como una filosofía es necesario comprender a que se refiere dicha palabra, esto a través del filósofo griego Pitágoras quien fue uno de los primeros que introdujo su significado, dividido etimológicamente en PHILIA = Amor y SOPHIA = Sabiduría; por lo cual significa etimológicamente “AMOR POR LA SABIDURÍA”.

La filosofía consiste en el análisis e interpretación de todo lo que existe, puesto que pretende enmarcar todo lo existente bajo la óptica de lo racional y coherente. Dado que significa literalmente amar la sabiduría, puede estudiarse y analizarse cualquier ámbito de la ciencia, cualquier disciplina u otras fuentes del conocimiento. (Puelles, 2013)

De acuerdo con el autor se puede definir que la filosofía se encuentra en todas las disciplinas pues depende de cada una de ellas, ya que todas implican conocimientos y aprendizajes lo que se refiere a la sabiduría.

Es por ello que se pretende que los trabajadores puedan crear una propia filosofía de vida, en la que se promueva obtener nuevos conocimientos, se motiven a hacer cosas nuevas en su vida y sobre todo le tomen aprecio a lo que realizan.

Todas las personas desde que son niños y van creciendo van desarrollando distintas formas de vida, creencias, valores, etcétera, cada uno comienza a formar un estilo de crianza dada por sus padres y su entorno familiar en el que crece, por lo que; si al individuo no se inculcó la búsqueda de nuevas posibilidades para obtener una calidad de vida mejor, este nunca se esforzara en conseguirlo.

## **2.7 Relación entre la mejora continua y la Filosofía de Vida.**

La mejora continua como ya se ha mencionado es un proceso que implica la utilización de muchas herramientas que pretenden un cambio que mejore la calidad de los procedimientos y servicios de una empresa, fabrica u organización, está

fundamentada en el estilo de trabajo de los japoneses ya que fue implementada por ellos.

Se pretende que los trabajadores involucrados en la propuesta logren adquirir estas estrategias y les sean arraigadas para realizar de ese modo su trabajo, creando nuevas oportunidades en donde ellos al ser considerados la herramienta principal, busquen metas y propongan objetivos para realizarlas dentro de su vida laboral, así como en su entorno.

La filosofía de mejora continua no solo enfoca a lo que puedan realizar los trabajadores dentro de sus actividades laborales, sino crea conciencia acerca de muchos hábitos que puede llevar a cabo para ser personas mas productivas en todos los aspectos.

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO PERSONAL**

El desarrollo personal se considera un factor muy importante ante las metas de un ser humano, por ello es importante destacar su relevancia, así como identificar algunos aspectos de la vida que ayuden a guiar a los trabajadores hacia este objetivo, ya que se observan muchos casos de conformismo sin distinguir edades y esto no permite que cada persona logre ver como sus capacidades los llevan al éxito.

#### **3.1 Definición de desarrollo personal.**

Guzmán 2001 citado Cesares (2012) define al desarrollo como el proceso integral del hombre y consiguientemente abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter, y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen la más alta jerarquía en la organización de las empresas.

De acuerdo a Guzmán el desarrollo no mide jerarquías específicas ante los distintos trabajos que existan, incluye desde el más bajo al más alto, ya que cada persona posee muchas habilidades que a veces no son explotadas debido a muchas limitaciones que ellos mismos se interponen como el ejemplo señalado “ la voluntad” en la que se puede observar desde un empleado que no pasa de ser un principiante a querer ser un experto por miedo a las nuevas responsabilidades que enfrente, en lo que se muestra un complejo de conformismo.

### **3.2 Antecedentes del desarrollo personal**

Es importante nombrar que cada individuo tiene derechos respecto a poder adquirir ciertos conocimientos que le permitan obtener un aprendizaje para toda su vida, lo cual les ayude a escalar niveles dentro de su trabajo.

Es por ello que dentro del desarrollo personal se observa que de acuerdo a la ley Federal de Trabajo Capítulo III Bis de Capacitación y Adiestramiento: Artículo 153 A

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaria del trabajo y previsión social.

De acuerdo con lo mencionado se pretende que todos los trabajadores tengan las mismas posibilidades de aprender a realizar cosas nuevas, o bien la modificación de procesos, ya que al tener este conocimiento se genera en ellos una habilidad más dentro de sus capacidades lo que les permite conseguir una productividad más alta a las organizaciones.

Muchas de las capacitaciones de los empleados son dirigidas también para mejorar dentro de la misma organización debido a que dentro de las áreas de trabajo se identifican otro tipo de situaciones como el ambiente laboral tóxico, la falta de comunicación, la mala atención al cliente etc. Por lo que son de gran ayuda para generar un ambiente sano que les permita realizar adecuadamente su trabajo.

Según Chiavenato, 2006 citado Dailey (2013) el desarrollo es un conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con un propósito), proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano.

Es entonces cuando este tipo de capacitaciones son consideradas como esas oportunidades que más adelante les provocaran un cambio, y que si lo adquiere como aprendizaje significativo estará presente en donde quiera que se encuentre, y que le permitirá escalar y ocupar lugares de mejor calidad.

### **3.3 Importancia del Desarrollo Personal**

A partir del siglo XX al hombre le ha tocado vivir muchos cambios, tanto tecnológicos, sociales, políticos, etc. Lo cuales han dado una revolución a sus vidas ya que vivir en una era llena de descubrimientos genera que exista mucha resistencia y por lo tanto en ocasiones el desempleo.

Cesares (2012) menciona que es importante que todos los seres humanos construyan un proyecto de vida de acuerdo a la época en la que vive, puesto que el reto del cambio le ha exigido al hombre actual respuestas inmediatas y continuas, especialmente en lo que se refiere a su postura ante la vida y el trabajo.

Las personas todo el tiempo están bombardeadas de imágenes de publicidad, a través de medios de comunicación en las que se enfrentan a ideas diferentes a las suyas, a sus principios, a sus valores, a su trabajo y se dan cuenta que las oportunidades cada vez son más escasas para quienes no están dispuestas a generar un cambio.

El acelerado crecimiento del medio ambiente actual, es notorio en cambios sociales, tecnológicos, económicos y culturales, exige al individuo y a las organizaciones de hoy en día una preparación que les permita enfrentarse con éxito a las diversas situaciones.

Como bien menciona Cesares (2012) el gran peligro al que se enfrentan los individuos, familias, y organizaciones es a perder la propia identidad y el sentido de la vida.

De modo que es sumamente importante el cambio existencial que abarca a las personas en sus distintos campos como personal, social, económico, espiritual, etc. Para lograr un desarrollo humano con compromisos, responsabilidades, crecimientos y logros.

De acuerdo con la revista psicología y mente, el autor Carl Rogers propuso algunas ideas sobre los procesos mentales en los que se enfatiza la libertad de los individuos a la hora de tomar el rumbo de sus vidas. Según el, ni los factores biológicos ni los ambientales son determinantes en nuestro comportamiento, y no nos "arrastran" irremediabilmente hacia ciertos tipos de comportamiento. En resumidas cuentas, no eran deterministas.

En concreto, Carl Rogers creía que la personalidad de cada persona se desarrollaba según el modo en el que consigue ir acercándose a (o alejándose de) sus objetivos vitales, sus metas.

Esta idea de que el desarrollo personal y el modo en el que el individuo lucha por llegar a ser como se quiere ser es una idea central de la psicología humanista, pero para Carl Rogers tiene especial importancia, porque para él es a través del desarrollo personal como se forma el carácter y el modo de ser.

### **3.4 Principios del desarrollo Personal**

Dentro del desarrollo humano se encuentra el enfoque humanista que habla del crecimiento personal o autorrealización sin embargo antes de que una persona pueda lograrlo debe comenzar a analizar su vitalidad que es de la que depende, comprendiéndola como la energía y motivación que los mantiene no solo vivos, sino en constante crecimiento, desarrollo y actualización de sus potencialidades.

Es así que, si el ser humano no tiene una vitalidad positiva, difícilmente identifica sus habilidades por lo que no será capaz de conseguir lo deseado, o bien si no tiene la energía suficiente y no se esfuerza tampoco obtendrá un resultado favorable.

### **3.5 Vitalidad organizacional.**

Este modelo surge como una respuesta de los líderes para desarrollar, preparar, y adaptar a sus organizaciones a esta era de constantes cambios y retos trascendentes en las que se integran la dimensión de una persona, grupo, organización, calidad, y responsabilidad social.

Dentro de las dimensiones de una persona debe haber un equilibrio que asegure que pueda vivir en plenitud con todas sus facetas humanas. Para ello se analizan las 6 facetas principales.

**Figura 6: Planeación de vida y carrera**



FUENTE: Silíceo (2012) Planeación de vida y carrera. p. 31

### **3.5.1 Yo privado**

Se refiere a la capacidad de autoconocimiento o de relación con uno mismo. En este se construyen sentimientos de aprecio, afecto, autoconfianza, fortaleza, seguridad personal, autocomprensión, exigencia, perdón, etc. O los sentimientos autodestructivos o de rechazo, devaluación, inferioridad y auto desconfianza.

La sabiduría del hombre en la construcción de sí mismo está en fincar su propio ser en sus potencialidades y en sus fuerzas, no en sus debilidades. Silíceo (2012)

Considerando lo anterior, si una persona se siente devaluada al intentar un cambio siempre existirá una barrera que no se lo permita, sin en cambio si esta potencializa sus cualidades sus sentimientos siempre serán positivos y se sentirá seguro de lo que pueda lograr.

### **3.5.2 Yo Familiar**

En el núcleo familiar y en la relación de pareja se propicia la educación y el crecimiento no solo de los hijos, sino también de los mismos padres.

En esta faceta se observa que todos los individuos requieren de sentido de pertenencia por las emociones que se comparten, así como las propias necesidades por ejemplo las demostraciones de afecto, de refugio aprecio, identificación etc. que son bases importantes para la construcción de un ser, ya que dentro de la familia propicia el crecimiento de los suyos.

De acuerdo con la obra de Inteligencia Emocional dirigida a padres de familia, menciona que como padres se debe evaluar la propia autoestima para evitar transmitirles a sus hijos sentimientos negativos (incapacidad, derrota, falta de valor) que solo remiten a su propio autoconcepto y no a sus capacidades reales.

Por ello cada faceta del individuo es importante ya que como se menciona anteriormente si una persona no valora sus habilidades y no crea nuevas oportunidades, dentro de su familia, claramente los demás tendrán las mismas expectativas de vida.

### **3.5.3 Yo social**

De acuerdo a López (2019) la vida humana esta inexorablemente unida a un nicho social, y nuestra capacidad transformadora individual tiende a modificar permanentemente ese nicho en busca de nuestra máxima realización.

Dicho lo anterior de acuerdo a la sociedad en la que una persona se desarrolla, es la transformación que esta tendrá, puesto que se enriquecen muchos aspectos de la vida como la política, la cultura, lo recreativo, afectivo, etc. Lo cual forma un esquema del mismo, por ello el yo social siempre va depender de su entorno.

### **3.5.4 Yo Físico**

Una vez que se ha manifestado la importancia de conocerse a sí mismo a través del yo privado es conveniente hablar del yo físico como parte de esa percepción que se tiene de sí mismo, referente a la autoimagen y el cuidado personal como se hablaba en la vitalidad, la energía que un ser humano refleja depende de cómo se siente consigo mismo.

Silíceo (2012) describe que el cuerpo es el aparato sensible a través del cual captamos el mundo que nos rodea, primero capta así mismo a través de sus sentidos y desarrolla una primera imagen de sí mismo a través de su cuerpo.

Según el autor cada individuo debe tener una visión positiva y realista sobre sí mismo y si no es así desde ahí se comienzan a generar los pensamientos de autorrechazo e inferioridad, los cuales crean conflictos emocionales de fracaso.

### **3.5.5 Yo Laboral**

Esta faceta es quizá una de las más importantes que vive el ser humano, pues el hombre que trabaja se siente útil, oportuno, y con la fuerza física para realizar todas las actividades que se le impongan ya que el trabajo es una actividad que es remunerada la cual es parte de su propia motivación.

También durante la jornada laboral se viven experiencias únicas, pues el trabajo da la oportunidad de sentir la fuerza y potencial humano de modificar y crear el medio de aportar y trascender. Cesares, (2012)

Es entonces cuando el ser humano es capaz de identificar sus potencialidades y sobre todo de explotarlas hacia sus objetivos, buscando sobre todo una calidad de vida mejor.

### **3.5.6 Yo Espiritual**

Esta faceta tiene que ver con el gozo integral del arte, de la naturaleza, del amor y de la amistad; es la capacidad de sentirse parte del esfuerzo de todo, de la humanidad, del grupo humano.

Esta parte que forma a la persona tiene que ver con haber explorado las facetas anteriores, puesto que en cada una se van encontrando pedazos de la autorrealización o del desarrollo personal, lo cual le genera plenitud ante lo que realiza.

### **3.6 Desarrollo Integral**

El desarrollo integral debe ser entendido en dos sentidos: 1) como categoría normativa (Miranda, 2007) y, 2) como herramienta (Bruner, 1987, citado por Molina, 2005-2006); como tal, permite reconstruir el mundo de lo humano, lo reinterpreta y, desde esta perspectiva, es adoptado por distintos campos del conocimiento humano con la intencionalidad de explicar fenómenos, reconstruir procesos e incluso, orientar discursos y prácticas.

Esto se refiere a que cada persona que busque un desarrollo integral, tiene una intención perfilada a algo y habrá pasado por las distintas dimensiones antes mencionadas, así mismo le permitirá centrarse en los distintos contextos que todo ser humano tiene como culturales, socioculturales, políticos, educacionales, formativos, etc.

Si bien es cierto que de ellos dependen en todo momento ya que cada lugar tiene sus propias raíces de cultura que han sido inculcadas desde sus ancestros y transferidas así como también se vive en una era en la que un grupo de personas puede generar nuevas costumbres y hacer parte de ellas una nueva forma de vivir, encontrando sus propios beneficios y es entonces que cada persona tiene el derecho de revivir las costumbres antiguas o modernizarse de acuerdo a los que a este le sea mas conveniente de acuerdo con su situación actual, y al pertenecer a este forma parte de su desarrollo integral.

También es importante reconocer a la educación como parte fundamental dentro de este desarrollo integral, pues de ello depende la calidad de vida que un individuo pueda visualizar en su futuro, si este no ha tenido los medios para obtener una formación

básica que abarca los primeros años de vida, difícilmente perfilara una visión de vida con mejores oportunidades, ni podrá identificar habilidades propias, pues no las podría haber desarrollado aún.

Sin embargo, una persona quien ha tenido la oportunidad de obtener por lo menos, la educación básica, visualizará la forma de seguir obteniendo nuevos aprendizajes que le generen mayores aprovechamientos en su vida, así como le será fácil demostrar que es bueno para algo o bien que es un individuo capaz de conseguir muchas oportunidades de mejora.

Cada dimensión antes mencionada tiene como finalidad que el individuo reflexione sobre su vida cotidiana y se de cuenta que puede obtener un buen desarrollo siempre y cuando analice y sea capaz de distinguir propias cualidades y deficiencias en distintos aspectos de su vida, así como la motivación por modificar y ser una persona con un buen desarrollo personal.

## **CAPÍTULO IV**

### **TEORÍA HUMANISTA DE ABRHAM MASLOW, CARL ROGERS Y TEORÍAS MOTIVACIONALES**

Este capítulo se enfoca en abordar la teoría que brinda el autor Abraham Maslow en la que plantea 5 tipos de necesidades, y explica que todos los individuos tienen las mismas carencias, sin embargo, cada uno las vive de diferente manera de acuerdo a su estilo de vida y contexto en el que este se desarrolla.

#### **4.1 Definición de Necesidad**

De acuerdo al diccionario ilustrado de cultura esencial una necesidad desde el punto de vista psicológico se trata de un sentimiento ligado a una carencia, escasez, o falta de una cosa, lo que provoca un esfuerzo orientado a suprimir esa falta.

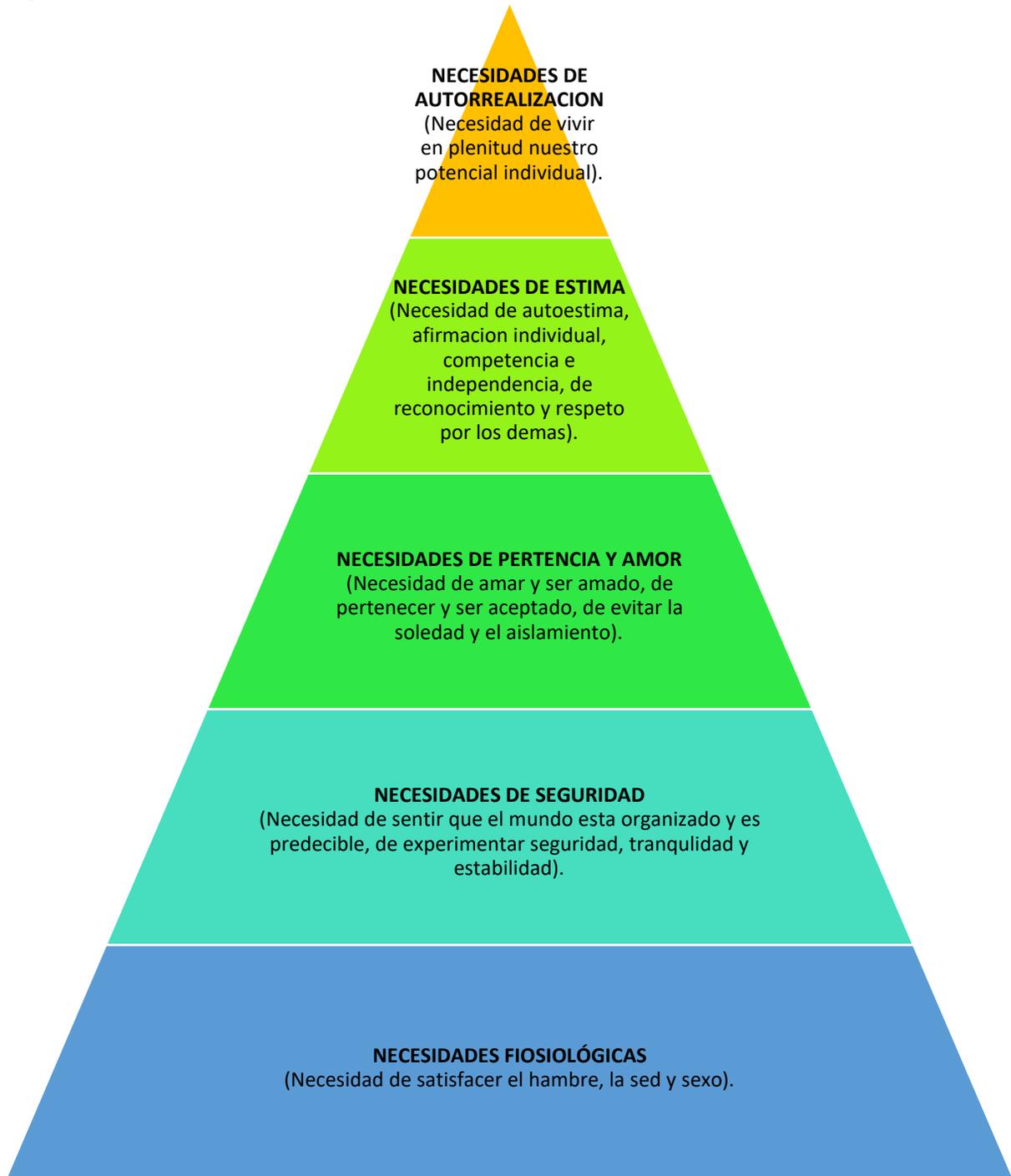
Cabe mencionar que los individuos todo el tiempo viven con carencias diferentes que comienzan a tener desde edades muy cortas ya que el estilo de vida que llevan depende de sus padres, como también la calidad de vida que tienen, es por ello que cuando comienzan a darse cuenta de lo que algunos otros si tienen, comienzan a esforzarse por dejar de carecer, es decir, comienzan a proponerse metas para lograr satisfacer sus necesidades.

#### **4.2. Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow**

Maslow presentó una pirámide para identificar a las necesidades de acuerdo a las necesidades básicas que se encontrarían en el nivel inferior por ser quizá más fácil de satisfacer a llegar a las superiores que a los individuos les cuesta trabajo conseguir, ya que en muchas ocasiones estas no son siquiera conocidas por los mismos.

A continuación, se observa la pirámide de la jerarquía de necesidades de acuerdo a la Guía completa para el desarrollo personal.

**Figura 7: Pirámide de necesidades humanas**



Fuente: Maslow A. 1943 cit. En Grados (2012) Guía completa para el desarrollo personal, *Motivación para conquistar nuevas metas*. p. 138

Cada autor maneja diferencias en el nombramiento de cada categoría sin embargo todas las definiciones se refieren a las mismas, es por ello que se presenta también cada concepto respecto a cada necesidad iniciando por la jerarquía inferior.

#### **4.2.1 Necesidades fisiológicas**

Como se observa en la pirámide estas necesidades se encuentran en la base de la pirámide por ser básicas, de acuerdo a Grados (2012) son imprescindibles para la supervivencia del hombre, algunas de estas son: hambre, sed, la excreción y el sexo.

Como ha mencionado el autor el hambre es la primera necesidad que intenta satisfacer un individuo desde que nace, pues a través del llanto conseguirá que su madre lo alimente, y así dejará esa necesidad a satisfacer por sus padres y conforme este individuo valla creciendo intentara satisfacer sus necesidades, por ello cuando es adulto sabe que para subsistir necesita comprar alimentos y para poder adquirirlos necesitara trabajar.

La excreción y el sexo son necesidades que cumplen las personas que no requiere como tal un esfuerzo pues la excreción es parte de un sistema digestivo y el sexo es un placer que el individuo cumplirá cuando se sienta listo y sea parte de su reproducción.

#### **4.2.2 Necesidades de Seguridad**

Este tipo de necesidades comprenden el orden, la tranquilidad, la estabilidad y actuar con base en la obtención de satisfactores que prevengan cambios bruscos, presentes y futuros.

También se encuentra que se refieren a la estabilidad de las personas cuando han obtenido cosas que promueven un patrimonio, como por ejemplo hacerse de su propia casa, conseguir una propiedad, pues esto le provocará tranquilidad al saber que no se preocuparán más por un lugar donde vivir ni que ofrecer a su familia.

Cabe mencionar, que en estos tiempos es muy difícil de conseguir para muchos por los altos costos, por tener una visión diferente o conformista, ya que actualmente se observa que la mayoría de los jóvenes en edades adultas aún viven con sus padres, por la comodidad, y no querer sacrificarse e incluso buscan quedarse con la propiedad de ellos.

Por ello es importante dar a conocer la importancia de satisfacer esta necesidad ya que, si alguna de estas primeras categorías no es alcanzada, es imposible logren la superior, de ahí la importancia de que se cumplan las anteriores.

#### **4.2.3. Necesidades de afiliación**

Esta categoría se refiere a las personas que buscan membresías y pertenencia dentro de un grupo determinado.

Todos los individuos en algún momento de sus vidas han tenido la necesidad de pertenecer, pudiese comenzar en la infancia al encontrarse en la educación básica, para la formación de amistades o grupos, ya que de ahí comienzan las relaciones sociales y la identificación de su personalidad, así como su identidad sexual, sus gustos y preferencias.

Y así una vez que ha determinado una forma de ser y actuar buscará personas a fines con las que pueda interactuar sintiéndose a gusto, y encajado en grupo social.

Cuando es más adulto y comienza una etapa laboral, se encuentra con distintos tipos de personalidades quizá muy diferentes, y ahí decide si su personalidad es acertada para su ambiente laboral o modifica, con la necesidad de ser aceptado por los demás y sentirse bien.

En esta etapa también es donde puede decidir formar una familia, en la que comparta con alguna persona sus preferencias, sus metas, sus sueños y sobre todo los valores como el amor, que es una cuestión de suma importancia para que el individuo pueda motivarse a seguir cumpliendo con dichas metas.

#### **4.2.4 Necesidades de reconocimiento**

Como se ha mencionado anteriormente para lograr satisfacer toda la jerarquía de necesidades es necesario ir cumpliendo de abajo hacia arriba cada una de las categorías, en este caso cuando una persona ha logrado la membresía y pertenencia dentro de uno o varios grupos, el siguiente escalón de la pirámide es descollar y sobresalir dentro de dichos grupos.

El reconocimiento es fundamental para todas aquellas personas que se esfuerzan al ir cumpliendo sus logros, ya que muchas de sus metas son ser reconocidos ante personas importantes, autoridades o dueños de las mismas empresas para las que trabajan, el que sean valorados los motiva seguir trabajando de la misma manera y más aún cuando el crecimiento personal es una oportunidad dentro de las mismas.

#### **4.2.5 Necesidades de Autorrealización**

Esta es la última etapa de la pirámide de necesidades y en ella se encuentra que cuando un individuo alcanza su nivel de autorrealización es cuando se siente que está haciendo lo que tiene hacer, en función de sus capacidades y aspiraciones y, que además obtiene un alto grado de satisfacción por lo que está haciendo. (Grados, 2012)

Esto significa que las metas básicas que se ha propuesto las has cumplido y que ahora se siente capaz de ponerse objetivos cada vez más complejos y sobre todo de cumplirlos sin importar los obstáculos a los que se tenga que enfrentar, ya que ha generado esa seguridad en él, de que es una persona lo suficientemente hábil para conseguirlo y sobre todo que lo que hace es porque le generará gran satisfacción.

Para ello es necesario mencionar el autorrealizacionismo como la psicología holística-dinámica, de acuerdo con Maslow (1905) citado en Sahakian (2012) en la que explica las proposiciones que muestren que un individuo obtiene desde que nace para llegar hasta cierto punto, así como con lo que se va enfrentando, que sería lo que le impida conseguirlo:

- 1.- Cada una de las personas tiene una naturaleza interior esencial que es intrínseca, dada natural y por lo común muy resistente al cambio.
- 2.- La naturaleza interior de cada persona tiene algunas características que otros poseen como miembro de una especie.
- 3.- Es posible estudiar esta naturaleza interior científica y objetivamente a través de la ciencia como es descubrir, no inventar o interpretar.
- 4.- Aun cuando es débil, esta naturaleza interior rara vez desaparece o muere.

Con esto se refiere a que la naturaleza propia tiene una fuerza dinámica propia y hay que dedicar esfuerzo para suprimirla o reprimirla, pues esta significa un aspecto principal de la voluntad de salud, de impulso a crecer, a la realización de si mismo, a la búsqueda de la propia identidad.

El crecimiento no solo tiene recompensas y placeres, sino que también lo acompañan muchos dolores intrínsecos. Cada paso hacia adelante es un paso a lo desconocido y es tal vez peligroso, significa también renunciar a algo con lo que se está familiarizado y que parece bueno o satisfactorio.

#### **4.3 Influencia de la teoría de Abraham Maslow en el desarrollo personal de los trabajadores**

Cómo se ha mencionado de acuerdo a la teoría en la que se ha explicado cada una de las necesidades de los individuos es importante señalar que estas necesidades se reflejan en la vida laboral de las personas y pueden ser muy benéficas o pueden obstaculizar a los empleados.

Por ello es importante destacar también al autor David C. McClelland 1949 cit. en Grados (2012) quien explica de qué forma motivan las necesidades la conducta del hombre, acorde a las categorías ya propuestas por Maslow.

Necesidad de logro o realización: Estas personas tienen el impulso de sobresalir, vencer desafíos, avanzar y crecer, luchar por tener éxito; aunque no rechazan las recompensas del mismo, son menos importantes que el logro personal. Piensan como hacer mejor las cosas y siempre tienen metas con miras a obtener un beneficio de ellas.

Necesidad de poder: Los individuos buscan satisfacciones que derivan de la habilidad de controlar a otros. Desean tener impacto; son personas competitivas. Tienden a mostrarse más dispuestos que otros a aceptar riesgos y se preocupan más por el prestigio y la influencia sobre los demás que por un desempeño eficaz.

Necesidad de afiliación: Consiste en el deseo de tener relaciones interpersonales, amistosas, y cercanas, de ser agradables y aceptados por las otras personas. Desean relaciones que involucren un alto grado de comprensión mutua.

En el primer tipo de necesidad se identifica que su impulso más grande es por crecer laboralmente, ser mejores como personas y destacar ante sus compañeros ya que lo que pretenden es sentirse realizados como trabajadores activos.

En el segundo tipo de necesidad se observa que este tipo de personas se esfuerzan para ser autoridad de otros con el fin de lograr un respeto, les gusta sentirse capaces y demostrar constantemente que pueden lograr cualquier trabajo que se les imponga.

En la tercera necesidad se encuentra que este tipo de empleados se esfuerzan por agradar a los demás con su personalidad con el fin de conseguir que su trabajo sea menos complejo y así obtener sin esfuerzo lo mismo que los otros.

Ahora bien, ya que se ha dado a conocer la conducta de las personas a través de sus distintas necesidades, es importante identificarla en las distintas áreas laborales, ya que a partir de esto se sabrá cómo trabajar en cada una con el fin de mejorarlas a

todas, y mostrar a los empleados que su realización debe ser lo más valioso en su trabajo.

#### **4.4 Teoría de Carl Rogers**

La teoría humanista de la personalidad de Carl Rogers enfatiza la importancia de la tendencia hacia la autorrealización en la formación del autoconcepto. Según Rogers el potencial del individuo humano es único, y se desarrolla de forma única dependiendo de la personalidad de cada uno.

De acuerdo a Carl Rogers (1959), citado en lifeder.com (2019) las personas quieren sentir, experimentar y comportarse de formas que son consistentes con la autoimagen. Cuanto más cercana está la autoimagen y el yo ideal, más consistentes y congruentes son las personas y más valor creen que tienen.

Dentro de esta teoría se encontrará otra parte fundamental en el desarrollo personal, pues el autor Carl Rogers lo describe dentro de la personalidad y se enfoca a hablar acerca del aprendizaje significativo que se da en los primeros años de vida.

Este tipo de teorías humanistas defienden que las personas tienen una tendencia innata a ser mejores cada día, por ellos estos autores describen en la guía para el crecimiento personal (2015) como debería ser una personalidad ideal que es capaz de lograr una autorrealización, para ello se mencionan algunas de las características que esta debería de poseer:

1.- Se preocupa mas por el bienestar de los demás que por el suyo propio. En esta característica se interpreta que el individuo no solo piensa en los beneficios que pudiera obtener a costa de otros, sin embargo, incluye el bienestar de los demás ya que considera de ahí dependerá el suyo.

2.- Esta comprometida por una causa y no trabaja solo por dinero o prestigio. Esto significa que la persona sabe que debe trabajar a raíz de que se ha propuesto metas en su vida y requiere de esfuerzos para cumplirlos.

3.- Experimenta la vida de modo intenso y en unión con la naturaleza. Esto con la finalidad de disfrutar cada momento que vive y satisfacerse de lo que puede observar como son las riquezas del medio ambiente.

4.- Es honesta y actúa según sus convicciones aun que valla contra corriente, esta característica es de suma importancia ya que enseña que cuando una persona se ha planteado logros en su vida, no debe renunciar a ellos, aunque este allá tenido un intento fallido, pues renunciar a los sueños, implicaría un estancamiento en el desarrollo personal del individuo.

5.- No acepta necesariamente las modas pasajeras ni lo que acepta la mayoría, lo que habla acerca de la autoaceptación y la seguridad ante situaciones de rechazo, logra sentirse lo suficientemente valioso por su forma de ser y vestir que le es indiferente si viste o no a la moda.

6.- Disfruta con sus amigos, pero no depende de su aprobación, también aprecia su intimidad e independencia, lo que significa que puede compartir muchas experiencias con el otro, divertirse y ser parte de lo que lo gusta sin dejar de lado su libertad para tomar propias decisiones y la autosuficiencia.

7.- La vida le resulta interesante, lo cual es un aspecto que motivará al individuo a seguir aprendiendo, se dará cuenta que el mundo está lleno de cosas nuevas que facilitarán su vida en cualquier lugar, así como lograr disminuir la presión social.

8.- Es realista, pero siempre capaz de tener una actitud positiva.

9.- Por último, es espontáneo y natural en sus actos. Puesto que no necesitará imitar actitudes ni personalidades ajenas, valorará su propio ser y se fijará en lo que esta pueda aportar.

#### **4.5 Teoría de la motivación basada en las necesidades de existencia, relaciones y crecimiento.**

Clayton Alderfer (1972) citado en Schultz (2009), menciona que las necesidades de existencia son las que ocupan el nivel mas bajo y se centran en la supervivencia física; abarcan el alimento, el agua, la vivienda, e incolumidad física.

Estas son las que el empleado las satisface por medio del sueldo, las prestaciones, un buen ambiente de trabajo y una relativa seguridad del puesto. Lo cual entonces esta abarcaría metas de alimento y vivienda digna.

Por otro lado, las necesidades de relación, designan las interacciones con otros y las satisfacciones que ello produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y el sentido de pertenecer a un grupo.

Estas son dadas en el trabajo mediante el trato social con los compañeros y fuera del ámbito laboral mediante la familia y amigos.

Finalmente, las necesidades de crecimiento se centran en el yo e incluyen el deseo del desarrollo y progreso personal; y estas se adquieren únicamente cuando el individuo aprovecha al máximo sus capacidades, que significa volver a hablar de Maslow en la autorrealización.

Es por ello que el empleado debería buscar un trabajo que haga frente a las oportunidades de practicar la autonomía, la creatividad, y si a los valores que deben corresponder a los de la organización para la que se encuentre trabajando.

#### **4.6 Teoría de la motivación y satisfacción en el trabajo.**

De acuerdo con Frederick Herzberg (1966) citado Schultz (2009) hay dos clases de necesidades las que procuran la satisfacción con el trabajo y las que causan malestar.

A las que procuran la satisfacción las nombra motivadoras pues motivan al empleado a dar su máximo rendimiento, forman parte del trabajo propiamente dicho e incluyen el sentido de logro personal, grado de responsabilidad, desarrollo y progreso.

Es entonces cuando aparecen las necesidades que causan malestar, puesto que si se observan y son expuestas todas las necesidades que los individuos tienen, y hacen un balance sobre las que han cumplido, comienzan a quedar frustradas si el trabajo en que se encuentran no es estimulante, atractivo y absorbente.

Por ello se hace mención de los factores que ocasionan insatisfacción en el trabajo que son las de higiene o mantenimiento, las cuales se refieren a aspectos del ambiente laboral, políticas de la empresa y métodos administrativos, tipo de supervisión, relaciones interpersonales, ganancias de la empresa, condiciones de trabajo, etc.

Y por su puesto estas necesidades no siempre son cubiertas por las autoridades de las organizaciones de los empleados quienes ni siquiera fijan en ellos para obtener nuevas formas de trabajo, ideas para mejorar, etc.

#### **4.7 Teoría de la motivación, basada en la necesidad de logro.**

Este tipo de necesidades las señala el autor McClelland en (1953) citado en Hernández (2012), en la que explica que a través de una investigación de Estados Unidos como

en otros países, determino tres características principales de las personas con necesidad de logro:

- Los individuos prefieren una situación laboral en la cual se les permita asumir la responsabilidad en la solución de problemas. Para ello se les busca una posición en la cual puedan generar autonomía en sus funciones.
- Muestran tendencia a tomar riesgos bien calculados y a fijarse metas moderadas, disponen de su trabajo y las condiciones para afrontar constantemente nuevos problemas o retos de dificultad regular, y solo así se sentirán satisfechos con su trabajo.
- Finalmente necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos, si no reciben reconocimiento por su esfuerzo no sabrán que rendimiento están dando. Estas personas se sienten contentas consigo mismas si los superiores les suministran retroalimentación personal.

#### **4.8 Los cuatro motivos humanos.**

Finalmente, de acuerdo con Dunette (2013) enmarca únicamente cuatro motivos humanos en los individuos:

Durante algún tiempo la seguridad se convirtió en el elemento mas importante de la motivación industrial, en contraste el medio industrial actual se caracteriza por los planes dirigidos a lograr la seguridad de los empleados a través de las pensiones,

hospitalización y seguros y la política de las empresas que protege a los empleados de despidos y cambios arbitrarios de trabajo.

Esta es una de las razones por las que muchos de los empleados son conformados con lo que se les ofrece, porque pretenden solo eso y nada más. Sin embargo, las empresas siempre tienen más que ofrecerles.

Después se menciona la afiliación como otro motivo importante o primordial en la que se señala que este se ve más allá como un apoyo psicológico social, en el que los trabajadores al pertenecer a un mismo grupo social, se sienten aceptados y al mismo tiempo son evaluados por sus propios compañeros quienes hacen críticas positivas o negativas del mismo, y es entonces cuando se motivan a modificar conductas o comportamientos que no sean aceptados por su grupo de trabajo.

También la competencia y estimación son fuertes impulsos al trabajador para demostrar sus capacidades, pues al vencer obstáculos en su pasado, seguirán en búsqueda de seguir venciendo más y más y así se exigirán ser competentes ante situaciones que le vallan dando éxito.

Por último una persona con altas necesidades de logro por lo común se esfuerza más por cosas que parecen importantes y también razonablemente alcanzables, tendera a desconocer las metas fáciles porque su alcance no daría sensación real de consumación y también hará de lado las metas extremadamente difíciles por miedo a obtener fracasos.

## **CAPÍTULO V PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORA CONTINÚA COMO FILOSOFÍA DE VIDA**

Un programa de mejora continua debe considerarse una oportunidad para muchos de los problemas a los que se enfrentan día a día las organizaciones, ya que de manera general abarca muchas áreas y su finalidad de esta siempre será aumentar su productividad, corrigiendo errores y empezando por satisfacer a su propio personal para que este pueda brindar un trabajo adecuado y de calidad.

Es entonces cuando se pretende que dicho programa pueda generar un cambio en el personal, empezando por ellos mismos, haciendo un análisis de su vida laboral, y que este se identifique en una pirámide de necesidades para que se motive a subir cada vez más de nivel, lo que promueva una modificación global dentro de sus facetas personales que logrará su desarrollo personal y sobre todo un beneficio a la organización.

### **5.1. Definición de un programa**

La revista de enlaces RRHH en su artículo programas de motivación para empleados (2019) hace referencia a este como un plan o proyecto organizado de las distintas actividades que se irá a realizar, con el fin de lograr algo.

Existen muchos tipos de programas, sin embargo, este será implementado como un método organizacional, para ello se menciona que un programa de motivación para empleados tiene por objetivo motivar para lograr un mejor desempeño, mejorar el clima de trabajo, entre otros objetivos.

A continuación, se mencionan algunos ejemplos de acciones o programas de motivación para empleados que realizan empresas globales.

## **5.2 Tipos de programas**

Existe una gran variedad de programas, en esta propuesta se mencionan solo los que se involucran en una empresa u organización, ya que cada uno tiene que incentivar al empleado a mejorar en algún aspecto de su vida desde personal a laboral.

### **5.2.1 Premios de reconocimiento**

Este tipo de acción o programa es implementado en las organizaciones, con el fin de incentivar a los trabajadores a través de premios, en las que se reconoce el esfuerzo por llegar temprano (puntualidad), la productividad más alta, etc.

### **5.2.2 Flexibilidad laboral**

Este tipo de programa se utiliza para situaciones en las que el personal lo requiera, por ejemplo, salidas temprano, cambio de turnos, trabajo desde casa, días de descanso etc. Cada una de las recompensas antes mencionadas dependerán de la forma en que el empleado realice su trabajo, por ello se esfuerzan para ganarse alguna de estas oportunidades.

### **5.2.3 Equilibrio entre vida laboral y personal**

El equilibrio es una determinación importante en la vida de una persona, saber diferenciar tiempos, y sobre todo respetarlos puesto que es muy difícil ya que casi

nunca respetan jornadas laborales, a fin de ser compensados por trabajar turnos extras.

Es entonces cuando se les incentiva a cuidar de ellos, promoviendo cumplan específicamente con sus horarios y brindándoles alguna capacitación de relajación o algún curso después del trabajo, que les sirva como hobbies.

#### **5.2.4 Actividades de integración**

Estas actividades se refieren la posibilidad de formar grupos o equipos para algún juego deportivo, que les permita socializar con todos los trabajadores y conocerse, a pesar de que no se encuentren en las mismas áreas, lo que les permite también tener un ambiente sano y armonioso.

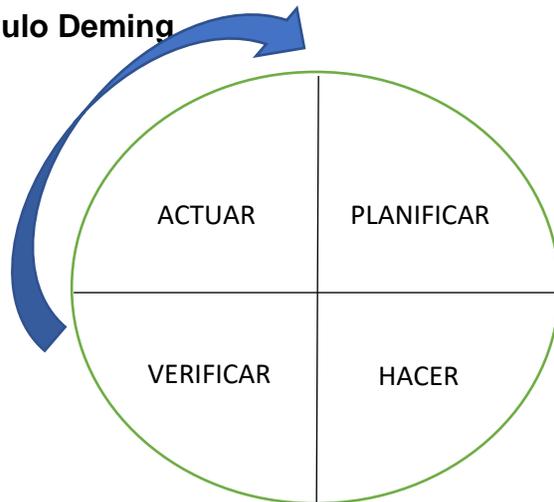
### **5.3 Circulo de Deming como iniciativa del programa**

De acuerdo al Dr. Deming 1950 citado Walton (2015), es uno de los pilares fundamentales para la planificación, y la mejora de calidad que se amplia en la familia de las normas UNIT – ISO 9000 y en las demás normas sobre sistemas de gestión.

Para ello es importante mencionar que este es considerado un ciclo y de ello depende que realmente se mejore, pues parte de su estrategia.

El círculo consiste en lo siguiente:

**Figura 8. Circulo Deming**



Fuente: UNIT, (2019) Herramientas para la mejora de calidad. p.10

De acuerdo al círculo que se observa, se muestran 4 cuadrantes que se deben llevar a cabo para mejorar la calidad en la cual se comienza con un orden y cada que este proceso se termina debe volver a empezar, pues en eso consiste el ciclo.

### **5.3.1 Cuadrante P (Planificar)**

Se refiere a establecer objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con las expectativas de los empleados y políticas de la organización.

Esta etapa puede considerarse como vital dentro del programa, ya que de esta manera los empleados conocerán una nueva forma de trabajar basada en la preocupación del mismo.

### **5.3.2. Cuadrante H (Hacer)**

Una vez que se han establecido los objetivos y beneficios, se implementan los procesos, ejecutando y aplicando las tareas como se han planificado, basándose en conseguir un logro.

El método hacer se puede considerar como una de las etapas más difíciles, puesto que muchos de los trabajadores mostraran resistencia a los cambios a implementarse y costara a los aplicadores del programa, sensibilizarlos para reconocer su importancia.

### **5.3.3. Cuadrante V (Verificar)**

En este cuadrante debe realizarse un seguimiento y medición de los procesos, respecto a las políticas, objetivos, y los requisitos, así como informar sobre los resultados.

Es importante que este paso no se salte nunca, pues no basta con haber implementado los objetivos, ya que estos no se cumplen hasta no analizar que no dejen de llevarse a cabo, y sobre todo que no se pierda su finalidad, cada objetivo debe ser claro y se debe tomar en cuenta uno principal en el que se promueva el incremento de su desarrollo personal y así la productividad organizacional se dará por si sola.

### **5.3.4 Cuadrante A (Actuar)**

Se refiere a tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos, para identificar si hay que modificar el modelo.

Este componente es el que muestra que nuevamente debe comenzarse el proceso, ya que, si se requieren modificaciones en el programa, se debe regresar a la etapa de planificación, donde deberán establecerse los errores, así como los nuevos métodos a utilizar.

### **5.4 Criterios de la propuesta del programa de mejora continua como filosofía de vida: (Planificación)**

De acuerdo a lo antes mencionado se deben establecer algunos criterios como condiciones para poder implementar cualquier programa, ya que este debe estar completamente bien revisado, y planeado de acuerdo a las necesidades de la organización.

Para esto se establece lo siguiente:

- 1.- Establecer dentro de la organización el programa, para todo el personal que cumpla con los requisitos de inclusión.
- 2.- Promover el programa como una nueva forma de trabajar, ya que de este dependerá su condición de vida dentro y fuera de la organización.
- 3.- Mencionar los objetivos claros, para que el personal incluido conozca los beneficios de participar en el programa.

4.- Todo candidato a participar deberá someterse a un análisis personal a través de un cuestionario, en el que abarcará facetas de su vida en varios ámbitos como:

\* Personal social

\* Personal laboral

\* Personal físico

\* Personal espiritual

De estos, el trabajador identificara cuales son las necesidades que como persona ha cubierto, así como las que le falten por cumplir, y por la que se esforzara en lograr.

5.- Las evaluaciones que les sean aplicadas a los trabajadores se harán al principio, y al final del programa para revisar los resultados.

6.- Una vez distinguidas sus capacidades, se harán de su uso, explotando sus habilidades con el objetivo de comenzar a mejorar y notar un cambio.

### **5.5 Objetivos del programa**

1.- Analizar fortalezas y debilidades de los empleados en su trabajo.

2.- Cuestionar las facetas de vida del personal, que permita identificar el estilo de vida de cada uno.

3.- Distinguir el tipo de necesidad menos cubierta, priorizando desde la más frecuente a la menos identificada.

4.- Brindarles estrategias para graficar los problemas a los que se enfrentan, así como mostrar la forma en que un diagrama puede dar más de una opción a realizar ante ciertas circunstancias.

5.- Motivar al empleado a utilizar la mejora continua para incrementar su desarrollo personal utilizándolo siempre como una meta fundamental en todos sus procesos.

### **5.6 Fortalezas y debilidades de los empleados en su trabajo: (Implementación)**

El primer objetivo ante esta propuesta se basa en la realización de un análisis FODA del empleado, en su vida laboral especificando a todo lo que se enfrenta como trabajador en este caso del administrativo que es en el que se enfoca esta propuesta.

Este deberá ser llenado de la siguiente manera:

**Tabla 2. Análisis FODA del trabajador administrativo**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1.- Facilidad de palabra 2.-Disponibilidad de tiempo 3.- Buen carácter 4.- Honesto 5.- Responsable	1.- Trabajo bajo presión 2.- Inseguridad 3.- Errores constantes 4.- impaciente 5.- Estudios no concluidos
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1.- Áreas administrativas variadas 2.- Experiencia 3.- Sueldo flexible 4.- Horarios Flexibles 5.- Conocimientos tecnológicos	1.- Ambiente laboral toxico 2.- Problemas de comunicación 3.- Cambio de jefe 4.- Recorte de personal 5.- Insatisfacción laboral

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla anterior se encuentran algunos aspectos que facilitan o perjudican la faceta laboral de una persona en los que por lo regular se les piden mínimo 5 razones de cada uno y desde ahí notar que es lo que les cuesta más trabajo identificar.

### **5.7 Facetas de vida del personal y estilo de vida de cada trabajador.**

Para este cuestionamiento se les aplica a los trabajadores una serie de preguntas acerca de su vida general, este instrumento de evaluación permitirá observar el cumplimiento de ciertas necesidades a lo largo de toda su vida.

La encuesta que será aplicada (véase en anexo 1) intenta el empleado reflexione sobre su persona.

Con este cuestionario se analizan los aspectos de la vida de la persona de quien sea aplicado, y al mismo tiempo se identifican los pensamientos de autorretrato negativos más frecuentes, por ejemplo:

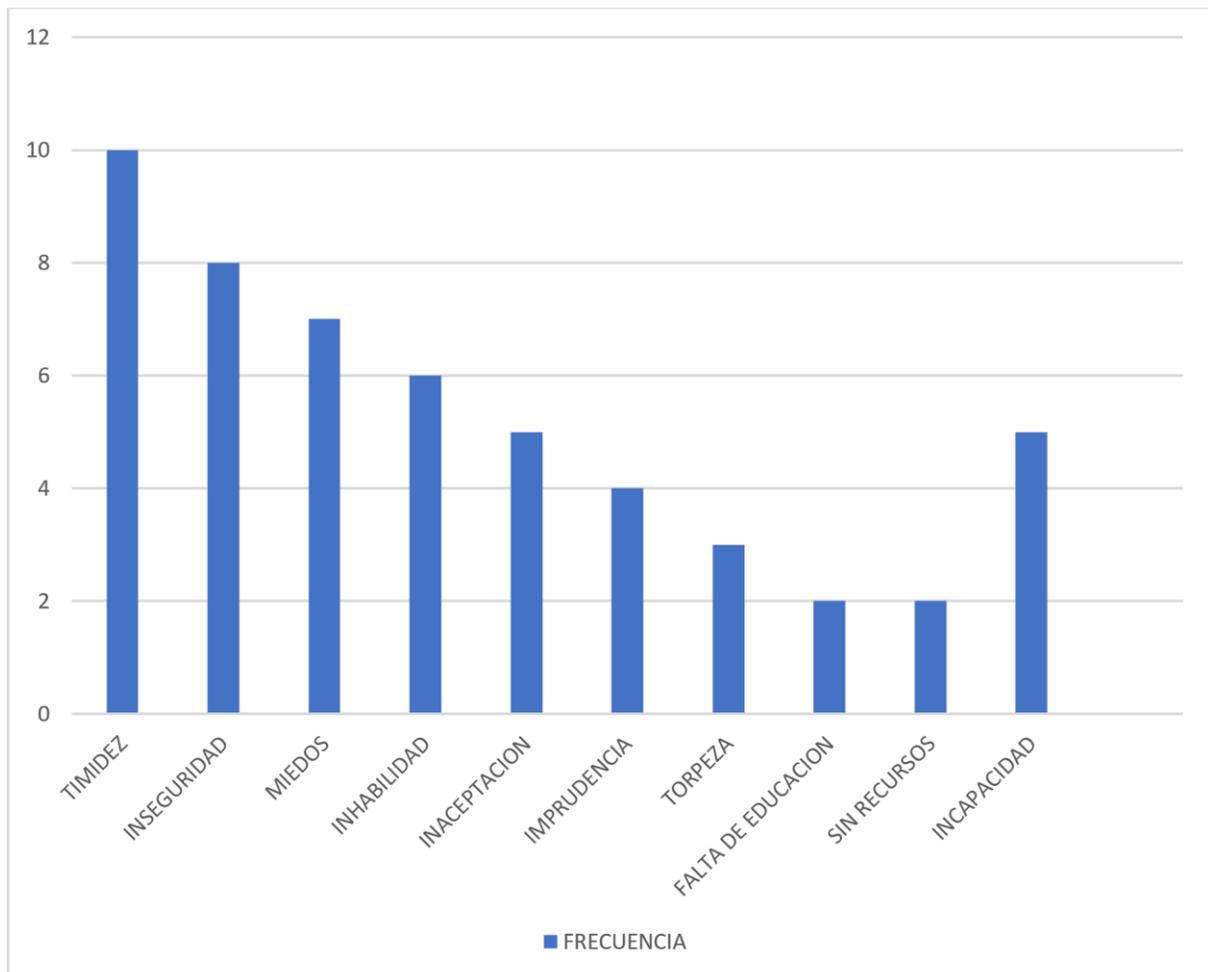
- \*Yo soy tímido
- \*Yo soy inseguro
- \*Yo soy miedoso
- \*Yo soy inhábil
- \*Yo soy feo
- \*Yo soy imprudente
- \*Yo soy torpe
- \*A mí me falta educación
- \*Soy de origen humilde
- \*No soy una persona Inteligente

### 5.8 Frecuencia de necesidad identificada menos cubierta (Verificación)

Una vez ya implementados los Instrumentos de evaluación anteriores, se comienza a verificar y a señalar de acuerdo al orden de la importancia, que arrojaron en los resultados, para así distinguirlos a través de una de las herramientas de mejora continua como lo es el Diagrama de Pareto.

A manera de ejemplo se muestra la siguiente figura, sin embargo, los aspectos que la integran pueden variar en orden y porcentaje.

Figura 10. Diagrama de Pareto: Frecuencia de pensamientos irracionales



Fuente: Elaboración propia

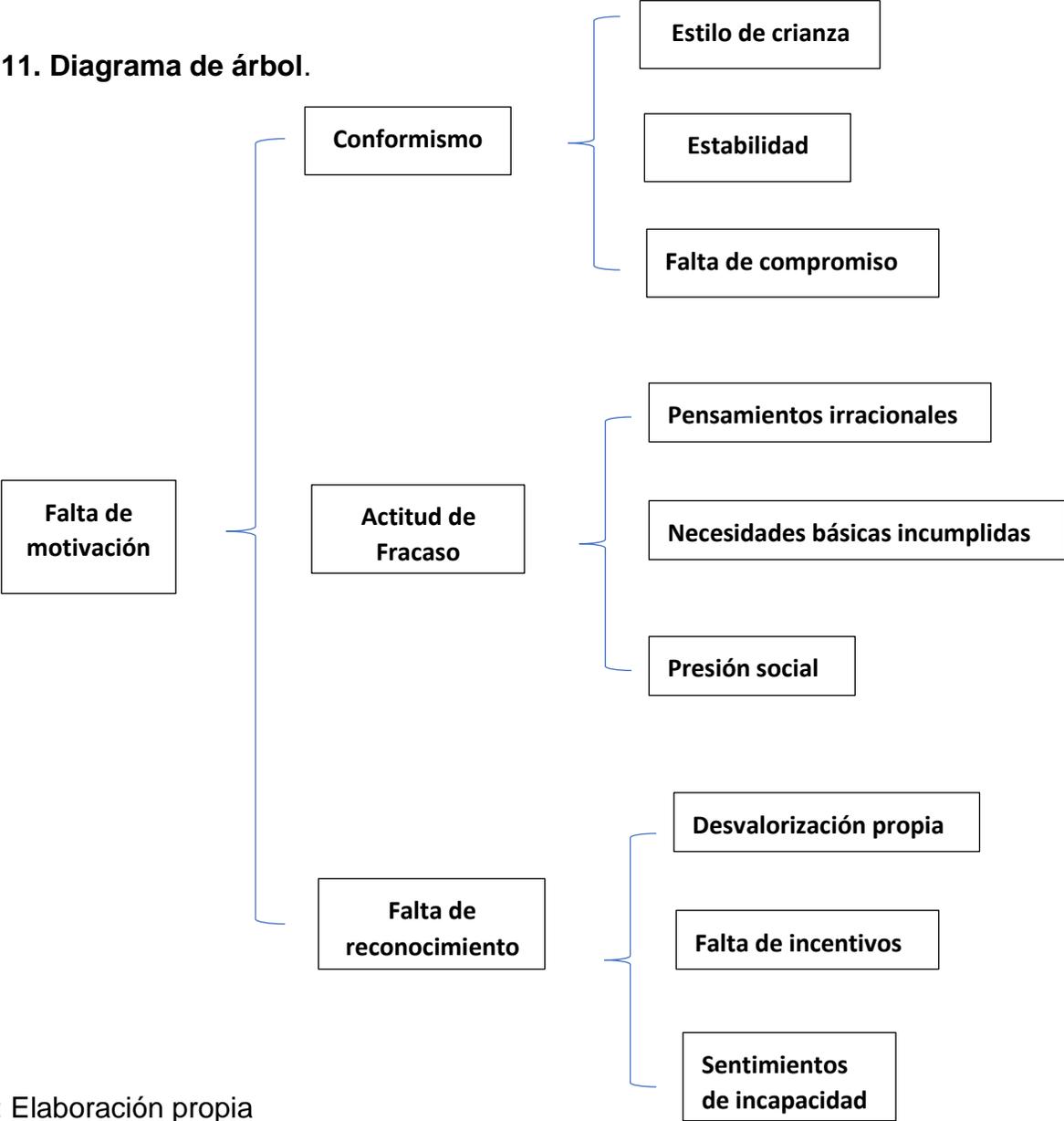
## **5.9 Estrategias para graficar los problemas a los que se enfrenta el trabajador.**

### **(Actuar)**

Las estrategias para graficar los problemas pueden variar, dependiendo de las situaciones que se requiera resolver, por ejemplo, si incluye un problema general de algún área, se les pide a todos los trabajadores aporten ideas acerca de sus opciones de mejora o de factores que influyen en el mismo y se puede llevar a cabo un diagrama de árbol.

De acuerdo a la propuesta el problema al que se enfrentan los empleados es la falta de motivación para obtener un crecimiento personal, por lo que el diagrama se representa de esta manera:

Figura 11. Diagrama de árbol.



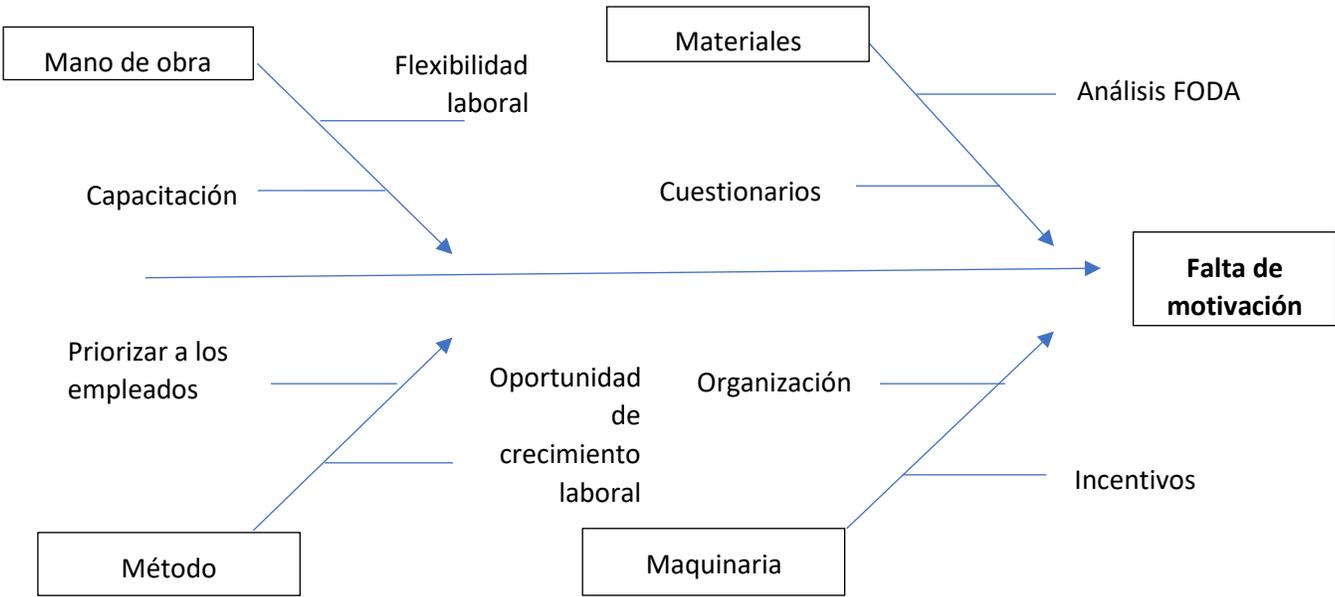
Fuente: Elaboración propia

Otra estrategia que promueve la mejora continua es un diagrama que además de identificar las causas del problema, provee los efectos de las mismas, de acuerdo a cuatro puntos dados para alguna organización utilizando áreas en general. Este es el

Diagrama de Ishikawa, el cual ayudara a implementarse adecuadamente cualquier proceso.

En este caso de utiliza el problema anterior ubicando cada causa en el método correspondiente:

**Figura 12. Diagrama de Ishikawa: Falta de motivación**



Fuente: Elaboración Propia

De esta manera se conforman los diagramas, siempre van a depender de las ideas de todos los trabajadores.

## **5.10 La mejora continua como filosofía para incrementar el desarrollo personal**

De acuerdo con lo antes mencionado, se puede definir que, si una persona adopta como parte de su filosofía de vida la mejora continua, se abrirá camino a nuevos cambios y actitudes que le permitirán modificar su forma de actuar cuando este se vea enfrentado a situaciones de problema, también le permitirá observar y hacer una inspección a lo que ya ha vivido e identificar como se siente en la etapa que se encuentra.

Al brindar estas herramientas japonesas, se intenta también que las organizaciones lo adopten y sean ellas quienes logren identificar los beneficios que pueden obtener, además de un personal con proyectos de vida, en los que su trabajo sea una nueva forma de cumplir metas y propios objetivos.

Para ello deberán utilizarse cartas descriptivas que indiquen la forma en que cada trabajador deberá comenzar a utilizar las herramientas para ir incrementando su desarrollo personal de acuerdo a la mejora continua y así mismo adopten las características como una nueva forma de trabajar y comportarse o bien como una nueva filosofía de vida. (Véase anexo 3).

## **CAPITULO VI**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

#### **6.1 Planteamiento del problema**

El desarrollo personal es un valor muy importante en la vida de los seres humanos, tiene que ver con la forma en que estos han crecido, y en la que ahora se desenvuelven con su entorno, en los últimos años se ha observado que muchos de los empleados no brindan un servicio de calidad y esto tiene que ver con una meta que no han podido alcanzar o con insatisfacción personal.

Es por ello que, al brindar herramientas de mejora continua a estos trabajadores mexicanos, creará en ellos una visión diferente, pues siempre han pretendido mejorar solo necesitan fijarse en las necesidades básicas que ya han cubierto y esforzarse por cumplir las que les falten hasta llegar a la autorrealización, la cual es parte de su desarrollo personal.

Reconocer el valor del desarrollo personal es muy complicado, esto tiene que ver con muchos factores entre ellos la autoestima de cada persona, si esta no logra identificar cualidades y habilidades nunca podrá maximizarlas, por lo tanto, no formara un proyecto de vida a futuro, ni siquiera se preocupara por él, y seguirá trabajando únicamente con las exigencias de su jefe.

Dentro de la mejora continua se encuentran diversas herramientas que permiten hacer análisis tanto personal como laboral, con la finalidad de incrementar la productividad y eficacia del empleado a través de propuestas para resolver problemas.

¿La mejora continua puede implementarse como filosofía de vida para el desarrollo personal de los trabajadores?

## **6.2 Justificación del tema**

El presente trabajo se enfocará en la mejora continua como una filosofía de vida para los trabajadores en la que se promueva su desarrollo personal, y se les motive a ser mejores cada día no solo en su trabajo sino también en su vida diaria y como seres humanos, resaltando el desarrollo de sus habilidades.

La propuesta de un programa de mejora continua como filosofía de vida para incrementar el desarrollo personal de los trabajadores surge debido a que existen algunas personas con educación (primaria y secundaria), y no precisamente por falta de recursos económicos, ni de escuelas, esto generalmente se suscita por la falta de motivación en las familias acerca de promover su crecimiento y desarrollo personal, dejando a un lado la importancia de tener en un futuro una mejor calidad de vida.

Desafortunadamente, este tipo de personas han sido formadas con un estilos de crianza muy marcados y filosofías de vida muy parecidas, en las cuales describen a un mexicano muy trabajador que lucha porque no le falte el alimento y no le interesan las horas que tenga que laborar, para conseguirlo, sin embargo, también este mexicano trabajador constantemente se exige luchar por sacar adelante a los suyos, y no se detiene a pensar en todo lo que ha logrado por si solo y sobre todo lo que ha tenido que aprender para convertirlo en algo significativo que continuamente estará ocupando.

Es por ello que, al brindar herramientas de mejora continua a estos trabajadores mexicanos, creará en ellos una visión diferente, ya que necesitan tener una filosofía de vida, y de esta forma mejoraran su calidad de vida personal y profesional. Lo cual les permitirá forjarse metas para llegar a la autorrealización.

### **6.3 Objetivo General**

Diseñar un programa de mejora continua como filosofía de vida, para incrementar el desarrollo personal de los trabajadores.

### **6.4 Objetivos específicos.**

- Identificar la importancia de la mejora continua y de la filosofía de vida.
- Implementar las herramientas de mejora continua.
- Analizar el desarrollo personal en los trabajadores mexicanos.
- Evaluar las herramientas de mejora continua que serán propuestas para su filosofía de vida.

### **6.5 Variables**

#### **Variable independiente: Proceso de mejora continua**

Definición Conceptual:

González (2017) menciona que es un concepto originado a partir de mediados del siglo XX que pretende introducir mejoras en los productos, servicios y procesos, postula una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo.

Definición Operacional:

La mejora continua es un proceso que intenta mejorar la calidad de los servicios a través del mismo empleado antes que del cliente y esto lo realiza con algunas herramientas que proponen desde la identificación de detalles hasta las posibles soluciones de las mismas, esto se refiere a los diagramas como son el de árbol, que categoriza elementos fundamentales ante alguna situación, o el diagrama de Ishikawa

en el cual se identifican causas, de acuerdo la función de un proceso, e incluso el diagrama de Pareto en el cual se observan gráficamente factores desde los más importantes a los menos relevantes.

De ahí la importancia de que la comunidad de trabajadores conozca las herramientas que necesitan aprender a manejar, para mejorar no solo en la actividad que realizan, si no que les permita visualizarse en una actividad más compleja, ya que estas les darán confianza sobre sus capacidades de logro.

### **Variable dependiente: Desarrollo personal**

Definición Conceptual:

El Desarrollo Personal, conocido también como superación personal, crecimiento personal, cambio personal o desarrollo humano, es un proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas ideas o formas de pensamiento (creencias), que le permiten generar nuevos comportamientos y actitudes, que dan como resultado un mejoramiento de su calidad de vida. Jiménez (2017)

Definición Operacional:

El desarrollo personal esta basado en la creación de expectativas de vida donde se promueve una calidad de vida mejor, un plan de vida o proyecto con buenos objetivos y metas, pero sobre todo en potenciar las capacidades de una persona siendo está consciente de sus propias cualidades como también de sus debilidades o defectos que no le permitan alcanzar sus propias metas.

Como se menciona anteriormente los individuos formaran un nuevo estilo de trabajo basado no solo en cumplir eficazmente con su labor, si no a partir de cómo se sienten en las distintas áreas, esto para que se sientan satisfechos y disfruten lo que cada uno realiza, lo que es fundamental para que su trabajo sea de calidad.

## **6.6 Unidad de análisis**

Trabajadores administrativos y operativos del SMDIF Huixquilucan

## **6.7 Unidad de muestra**

60 trabajadores

## **6.8 Diseño de investigación**

El diseño de investigación que se utilizará en el presente trabajo será de investigación – acción, el cual se encuentra en los diseños cualitativos, pues la finalidad de este diseño según Sampieri (2014) es “comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad).

De acuerdo a lo que menciona el autor el diseño es elegido por que se dirige a la creación de una propuesta que puede resolver una problemática que enfrenta una comunidad de trabajadores.

## **6.9 Tipo de estudio**

En la investigación se ocupa el método cualitativo, el cual utiliza la recolección de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (Hernández, 2014)

De acuerdo a lo que se explica anteriormente este método será utilizado para recabar solo la información necesaria que permita mostrar que la propuesta planteada es eficaz para incrementar el desarrollo de los trabajadores.

## **6.10 Técnicas de investigación**

La investigación será basada en la observación a través de la cual se realizará una lista de verificación o cotejo en la cual según Arias (2012) es también denominada lista de control o verificación, es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada.

Dicha técnica se estructura en tres columnas:

En la columna izquierda se mencionan los elementos o conductas que se pretenden observar.

La columna central dispone de un espacio para marcar el supuesto de que se a positiva la presencia de la conducta o aspecto.

La columna de la derecha, se utiliza el espacio para indicar si elemento o la conducta no está presente.

Esta técnica permitirá que se puedan observar detalladamente factores de la vida laboral del trabajador, así como la satisfacción del mismo.

## **6.11 Instrumento de investigación**

Como instrumento se utiliza el cuestionario que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Chasteauneuf, cit. En Hernández 2014) que en este caso se integrara por preguntas cerradas que pretendan la acumulación de distinta información para ser analizada y evaluada, así como y una lista de cotejo creada específicamente para evaluar la falta de herramientas en su área de trabajo.

## ANEXOS

### ANEXO 1 CUESTIONARIO DE REFLEXION PERSONAL

Nombre:

Edad:

- 1.- ¿Cuál es la situación actual en mi vida y en mi trabajo?
- 2.- ¿Cuál es mi estilo de vida? (La calidad e intensidad)
- 3.- ¿Qué cambios quiero lograr en mi vida y trabajo? (corto, mediano y largo plazo)
- 4.- ¿Cuáles objetivos pretendo al terminar este programa?
- 5.- ¿Cuándo fue la última vez que hice exactamente lo que quería en un día?
- 6.- ¿Qué es lo que más y menos me gusta de mí?
- 7.- ¿Si por arte de magia pudiera cambiar algo de mí mismo, que cambiaría?
- 8.- ¿Cuándo fue la última vez que estuve verdaderamente enojado, triste, solo, infeliz, o con miedo?
- 9.- ¿Cuál es mi principal fuerza y mi principal debilidad?
- 10.- Si me dijeran que me quedaran 6 meses de vida, ¿Qué haría en ese tiempo?
- 11.- Si pudiera escoger cualquier trabajo, ¿Cuál sería?
- 12.- ¿Cuál es el talento que no he usado desde hace mucho tiempo?
- 13.- En el caso de no planificar mi vida, ¿hacia dónde voy? ¿Qué me sucedería?
- 14.- En mi mundo del trabajo tengo miedo que me pueda suceder:
- 15.- En mi mundo familiar o personal tengo miedo que me pueda suceder:

## ANEXO 2 LISTA DE VERIFICACION O CONTROL

ELEMENTOS	SI	NO
1.- El trabajador me muestra satisfecho con su trabajo.		
2.- El trabajador comenta metas y objetivos dentro de la organización para la que trabaja.		
3.- El trabajador muestra disposición.		
4.- Se observa disciplina ante la labor que realiza.		
5.- El trabajador muestra autoexigencia.		
6.- Se observa el trabajador motivado con la actividad que realiza.		
7.- El trabajador disfruta de sus actividades laborales		
8.- El trabajador se queja de su trabajo.		
9.- El trabajador constantemente menciona problemas familiares.		
10.- El trabajador es consciente de las habilidades que posee en su trabajo.		
11.- El trabajador reconoce la labor que realiza para la organización.		
12.- El trabajador se preocupa por los problemas de la organización.		
13.- El trabajador aporta ideas para solucionar problemas a los que se enfrenta.		
14.- El trabajador es capaz detectar y prevenir situaciones de conflicto.		
15.- El trabajador se considera importante dentro de la organización.		

**ANEXO 3**  
**CARTA DESCRIPTIVA: PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA COMO FILOSOFIA**  
**DE VIDA PARA INCREMENTAR EL DESARROLLO PERSONAL**

**Tema: Cuadrantes Deming del Trabajador**

**Objetivo: Identificar que los trabajadores cumplan con los requisitos del programa, mencionar los objetivos, lograr un análisis de reflexión real propia que permita adquirir nuevas herramientas de trabajo basadas en sus propias características.**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>METERIALES</b>
1.- PROMOVER EL PROGRAMA	Establecer que este programa será llevado a cabo como una nueva forma de trabajar dentro y fuera de la organización, así como hacer mención de sus objetivos.	30 min	Manual del programa
2.- APLICACIÓN DE CUESTIONARIO	Los trabajadores responderán un cuestionario de reflexión personal que abarque facetas de su vida.	25 min	Cuestionario y check list

<p>3.- APLICACIÓN DE ANALISIS FODA</p>	<p>Los empelados identificaran a través de un cuadro sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas como personas trabajadoras.</p>	<p>20 min</p>	<p>Cuadro</p>
<p>4.- VERIFICACION DE PROBLEMAS DETECTADOS</p>	<p>Se enlistarán los problemas detectados y se utilizara alguna de las herramientas de mejora continua</p>	<p>40 min</p>	<p>Diagrama de árbol, de flujo etc.</p>
<p>5.- GRAFICIACION DE LOS PROBLEMAS Y PROPUESTAS DE SOLUCION.</p>	<p>Se utiliza el diagrama de Ishikawa para obtener propuestas de solución en equipo a cada problema detectado</p>	<p>60 min</p>	<p>Diagrama de Ishikawa</p>

## GLOSARIO

**Círculo de Deming:** es un método iterativo de gestión, cuyo fin es obtener la mejora continua de un producto, proceso o servicio en una organización. Lo primero que se debe tener claro es la toma de conciencia, tanto de la gerencia como de los empleados, en adoptar la mentalidad de un mejoramiento continuo.

**Constancia:** (del latín constence) es la capacidad o habilidad que tiene un cuerpo de permanecer en una posición, también puede referirse a la capacidad de sostenerse y hacer algo con eficacia.

**Desarrollo Personal:** es una práctica que presta vital importancia a las relaciones entre personas, cómo se desarrollan, en qué contextos y cuáles son los factores que intervienen. Es sin duda uno de los factores más importantes para que toda empresa u organización pueda desarrollarse de manera óptima sin sufrir inconvenientes en su estructura o con el personal.

**Diagrama de Causa y Efecto:** es la representación de diferentes elementos (causas) de un sistema que podrían contribuir a un problema (efecto). Un diagrama de Causa y Efecto es la representación de diferentes elementos (causas) de un sistema que podrían contribuir a un problema (efecto).

**Diagrama:** es un gráfico que presenta en forma esquematizada información relativa e inherente a algún tipo de ámbito, como ser la política o la economía de alguna nación o empresa y que aparecerá representada numéricamente y en formato tabulado.

**Diagrama de flujo:** es un diagrama que describe un proceso, sistema o algoritmo informático. Se usan ampliamente en numerosos campos para documentar, estudiar, planificar, mejorar y comunicar procesos que suelen ser complejos en diagramas claros y fáciles de comprender.

**Diagrama de Pareto:** es un tipo especial de gráfica de barras donde los valores graficados están organizados de mayor a menor. Utilice un diagrama de Pareto para identificar los defectos que se producen con mayor frecuencia, las causas más comunes de los defectos o las causas más frecuentes de quejas de los clientes.

**Diagrama de árbol:** es una representación gráfica que muestra los resultados posibles de una serie de experimentos y sus respectivas probabilidades; consta de  $r$  pasos, donde cada uno de los pasos tiene un número finito de maneras de ser llevado a cabo.

**Eficacia:** es la capacidad de lograr un efecto o resultado buscado a través de una acción específica. El término proviene del vocablo latino *efficax*, que puede traducirse como “que tiene el poder de producir el efecto buscado”.

**Eficiencia:** es la relación que existe entre los recursos empleados en un proyecto y los resultados obtenidos con el mismo. Hace referencia sobre todo a la obtención de un mismo objetivo con el empleo del menor número posible de recursos o cuando se alcanzan más metas con el mismo número de recursos o menos.

**Flexibilidad laboral:** exige buscar nuevas formas de gestión empresarial, así como mecanismos o herramientas que favorezcan la motivación laboral y aumenten el

rendimiento y la productividad de los trabajadores, como puede ser la implantación de políticas de trabajo flexible.

**Inteligencia intrapersonal:** refiere a la capacidad de autocomprensión. Se trata de uno de los componentes de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, quien propuso la existencia de múltiples tipos de inteligencia. En este caso, la inteligencia intrapersonal está asociada al acceso a la propia vida emocional y sentimental.

**Kaizen:** “cambio a mejor o ‘mejora”, engloba el concepto de un método de gestión de la calidad muy conocido en el mundo de la industria. Es un proceso de mejora continua basado en acciones concretas, simples y poco onerosas, y que implica a todos los trabajadores de una empresa, desde los directivos hasta los trabajadores de base.

**Medicina ocupacional:** es la rama de la medicina que se encarga de establecer la relación entre el trabajo, el medio ambiente de trabajo y las enfermedades de los trabajadores; para cumplir su objetivo se debe cumplir con una serie de protocolos estandarizados durante el ingreso, la permanencia y el egreso del trabajador de un puesto de trabajo determinado.

**Motivación:** es un término de deseos e impulsos que una persona siente para realizar una actividad o cumplir un objetivo, es una combinación de procesos que nos llevan a actuar de una manera determinada.

**Mejora continua:** es un enfoque para la mejora de procesos operativos que se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas, la

reducción de costos oportunidad, la racionalización, y otros factores que en conjunto permiten la optimización.

**Necesidad:** es el estado de un ser en que se halla en carencia de un elemento, y su consecución resulta indispensable para vivir en un estado de bienestar corporal (y a veces espiritual) pleno.

**Planificación:** La planificación es el proceso y efecto de organizar con método y estructura los objetivos trazados en un tiempo y espacio.

**Puntualidad:** es una actitud humana considerada en muchas sociedades como la virtud de coordinarse cronológicamente para cumplir una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente comprometido o hecho a otra persona.

**Reconocimiento:** es la acción y efecto de reconocer o reconocerse, en identificar a un individuo o un elemento entre varias por una serie de cualidades propias o analizar con cuidado y atención una cosa o a una persona para conocer mejor su condición y formar una razón acerca de ella.

**Trabajador:** Se denomina trabajador (o su variante en femenino, trabajadora) a la persona que presta servicios que son retribuidos por otra persona, a la cual el trabajador se encuentra subordinado, pudiendo ser una persona en particular, una empresa o también una institución.

**Vitalidad organizacional:** es la fuerza y energía que mantiene la cultura y el crecimiento permanente de las instituciones. Por ello, las compañías deben estar pendientes de sus seis signos vitales y de su tendencia de crecimiento y desarrollo.

**Verificación:** es una acción que alguien lleva a cabo con la misión de comprobar que algo o alguien son auténticos o que dicen y representan la verdad. Infinidad de cosas, objetos y hasta personas son plausibles de sufrir un proceso de verificación.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Arias F. (2012). *El proyecto de la investigación*. Venezuela: Episteme.
2. Cladellas R. (2014). *El tiempo como factor cultural y su importancia socioeconómica: Estado del arte y líneas futuras*. España: Intangible capital.
3. Cárdenas Gómez, L., & Fecci Pérez, E. (2017). *Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua*. Chile: UACH.
4. Calderón F. (2015). *Relación de la Socialización Organizacional y el Compromiso Organizacional en Trabajadores Mexicanos*. Colombia: Psicogente.
5. Crosby P. (2014). *La calidad no cuesta*. México: Patria.
6. Chiavenato. (2002) *Gestión del talento humano*. Colombia: Mc Graw Hill
7. Cesares D. (2012) *Planeación de vida y carrera*. México: Limusa.
8. Dunette, M. (2013), *Psicología Industrial*. Mexico: Trillas
9. Diccionario ilustrado de cultura esencial, (2007) *El hombre, su sociedad y su mente*. España: Reader's Digest
10. Espinoza, K. (2015) *¿Qué es el control total de calidad?, La modalidad japonesa*. Colombia: Norma.
11. Gomero R. (2016) *Medicina del trabajo, medicina ocupacional y del medio ambiente: salud ocupacional*. Perú; Llapyesan.
12. Grados, J. (2012) *La entrevista en las Organizaciones: Teorías Motivacionales*. México: Manual Moderno.
13. Guzmán I. (1966). *Problemas de la administración*: México; Limusa-Wiley.
14. *Guía completa para el desarrollo Personal* (2015) Barcelona; Océano
15. Hernández R., (2014), *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
16. Koontz y Wehrich, cit. en Gardey (2015). *Mejora Continua*. Barcelona; Capital

17. *Ley Federal del Trabajo* (2018) México; Sista
18. López A. (2019). *Arqueología Mexicana: la cosmovisión de la tradición mesoamericana*: México; Raíces.
19. Lorente, J (2016) *Ishikawa, Herramienta para la solución de problemas*. México. Servi consulting.
20. Landy, F. (2015), *Psicología Industrial*. México: Mc Graw Hill
21. McClelland, Cit, en Vázquez (2014) *Teorías Motivacionales*. México: Manual Moderno.
22. Miranda (2007), *El desarrollo Integral del ser humano y la educación*: Revista Coepes. Guanajuato.
23. Molina (2005- 2006), *El desarrollo Integral como Herramienta Institucional*: Revista Coepes. Guanajuato.
24. Millán-Puelles, A. (2013), *Millán-Puelles. II. Obras completas: Fundamentos de filosofía*. Madrid: Ediciones Rialp.
25. Sahakian W. (2012), *Historia de la psicología*. México: Trillas.
26. Schultz D. (2009), *Psicología Industrial*; México: Interamericana
27. UNIT Instituto uruguayo de Normas Técnicas. (2012). *Herramientas para la mejora de Calidad: Proceso de mejora continua*. Montevideo-Uruguay
28. Vázquez, A (2015), *Conceptos de Organización Industrial*. Barcelona, España: Marcombo.
29. Walton M. (2015) *Como administrar con método Deming*. New York, E.U.A: Norma S.A;
30. Zavala A. (2017), *Inteligencia emocional y habilidades sociales en adolescentes con alta aceptación social*. México; EOS. p.324

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

1. Bembibre, C. (2012). *Definición de trabajador*. Recuperado 24 de marzo de 2019, desde <https://www.definicionabc.com/social/trabajador.php>.
2. Bird L. (2014). *Definición de Constancia*. Recuperado 24 de marzo de 2019 desde <https://principiosyvalores.wordpress.com/2011/09/01/definicion-deconstancia/>
3. Flores, M (2018) EOI. *Definición de mejora Continua*. Recuperado 24 de marzo de 2019 desde <https://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicionde-mejora-continua/>.
4. Gardey A. (2015). *Definición de eficiencia*. Recuperado 24 de marzo de 2019 desde (<https://definicion.de/eficiencia/>).
5. González, H. *Calidad y gestión: Herramientas para la mejora continua*, S.F. Recuperado 15 de mayo de 2017, desde <https://calidadgestion.wordpress.com/2012/07/11/herramientas-para-lamejora-continua/>.
6. Hernandez y Ruiz (2018): *7 Derechos laborales que debes tener, El Financiero*. Recuperado 22 de octubre del 2019, desde <https://www.elfinanciero.com.mx/mis-finanzas/7-derechos-laborales-que-sio-si-debes-tener>.
7. Jiménez, N.J, *Desarrollo personal: Coaching para el desarrollo humano*, S.F. ¿Qué es el desarrollo personal? Recuperado 15 de mayo de 2017, desde <http://poderpersonalmexico.com/que-es-desarrollo-personal.html>.
8. Miranda, J.C (2019) SDP Noticias *La Educación Pública y el pragmatismo de la Mejora Continua*. Recuperado 14 de julio de 2019 desde <https://www.sdpnoticias.com/nacional/2019/04/25/la-educacion-publica-y-elpragmatismo-de-la-mejora-continua>

9. Torres A. Sf. Psicología y Mente. *Definición de Inteligencia Interpersonal y consejos para mejorarla*. Recuperado 24 de marzo de 2019 desde <https://psicologiaymente.com/inteligencia/inteligencia-interpersonal>.
10. Revista de enlaces RRHH (2019) Artículo *Programa de motivación para empleados*. Recuperado 14 de julio de 2019 desde <https://www.losrecursoshumanos.com/programas-de-motivacion-paraempleados/>.
11. Revista Psicología y mente (2019) Artículo: *Teoría de la personalidad de Carl Rogers*. Recuperado 26 de octubre de 2019 desde <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-personalidad-carl-rogers>.
12. Revista Lifeder.com (2019) Artículo: *Teoría humanista de la personalidad*. Recuperado 26 de octubre de 2019 desde <https://www.lifeder.com/teoriapersonalidad-carl-rogers/>.
13. Guía para el Business Process Management Body of Knowledge. Artículo: *Mejora continua*. Recuperado 26 de octubre de 2019 desde <https://www.heflo.com/es/definiciones/mejora-continua/>.
14. Blog Rankya. Artículo: *El mundo de las divisas y las finanzas internacionales*. Recuperado 26 de octubre de 2019 desde <https://www.rankia.com/blog/berbis-swap/380092-filosofia-kaizen>.
15. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Artículo: *Desarrollo Humano*. Recuperado 26 de octubre de 2019 desde [https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/ourwork/povertyreduction/in\\_depth/desarrollo-humano.html](https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/ourwork/povertyreduction/in_depth/desarrollo-humano.html).
16. Revista IDC. Artículo: *Garantías laborales en el trabajo*. Recuperado 26 de octubre de 2019 desde <https://idconline.mx/laboral/2017/08/23/garantiaslaborales-en-el-trabajo-a-distancia>.

17. Blog Kelly Servicios. *Artículo: Características del trabajador mexicano.*  
Recuperado 26 de octubre de 2019 desde  
<https://blog.kellyservices.com.mx/common-post-lorem-ipsu>.
18. Guía de éxito personal: *Artículo: inteligencia emocional y crecimiento personal.* Recuperado 26 de octubre de 2019 desde  
<https://blog.kellyservices.com.mx/common-post-lorem-ipsu>.
19. Revista la voz de Houston. *Artículo: Las características más importantes de un empleado de éxito.* Recuperado 26 de octubre de 2019 desde  
<https://pyme.lavoztx.com/las-caractersticas-ms-importantes-de-unempleado-de-xito-5510.html>.
20. Portal de y capacitación laboral: *Artículo: Reforma laboral 2019.*  
Recuperado  
26 de octubre de 2019 desde  
<https://productividadlaboral.stps.gob.mx/images/opl/pdf/ContratosColectivos.pdf>.