

206  
2 es.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

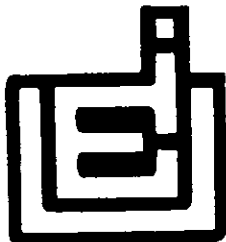
**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
IZTACALA**

**EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA CAPACITACION  
Y ADIESTRAMIENTO Y ELABORACION DE DOS  
MANUALES TITULADOS ETICA Y VOCACION DE  
SERVICIO I Y II PARA UNA INSTITUCION PUBLICA  
(FERROCARRILES NACIONALES DE MEXICO).**

**REPORTE DE TRABAJO  
P R O F E S I O N A L  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A :  
BEATRIZ RODRIGUEZ PUJOL**

DIRECTOR DE TESIS: ISAAC PEREZ ZAMORA

SINODALES: GUILLERMO FERNANDEZ NERIA  
ALEJANDRO GAONA FIGUEROA



MEXICO, D. F.

264812

1998.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTOS

### ***A tí Brenda:***

*Porque has sido el mayor impulso en mi vida, porque eres parte de mi ser y porque yo soy parte del tuyo. Hija, con todo mi corazón te dedico uno de los mayores logros de mi vida.*

### ***Benjamín:***

*Gracias por brindarme tu apoyo, y sobre todo gracias por darme tu amor, pero sobre todo, gracias por darme tan bello ser: nuestra hija.*

### ***Madre:***

*Gracias a ti soy lo que soy, a tu esfuerzo, dedicación, cansancio y penas. Gracias por darme parte de tu ser, de tu ser fuerte, de tu ser mujer; gracias por darme la vida.*

### ***Sergio, Soledad, Gina, Maru:***

*Nosotros compartimos la misma sangre, tenemos lazos muy fuertes de amor y apoyo. Hermanos, gracias por ese apoyo y amor que en cada momento de mi vida han sido pilares de fortaleza. Los quiero.*

**Gloria:**

*Hermana, tú me has facilitado mucho el poder concluir este logro, has sido como la segunda madre que extiende su corazón para todos sus hermanos cuando la necesitan. Para tí, para Pedro y para tus hijos, mi muy especial agradecimiento.*

**Pedro:**

*Gracias por tus sabios consejos, cuando en momentos difíciles de mi vida me dieron consuelo y fe.*

**Tía Mary:**

*Querida tía, tú has sido durante toda mi vida muy generosa, gracias por tu preocupación para que yo creciera.*

**Alma:**

*Sin tí quizá no hubiera sido posible terminar esto. Gracias a Dios que te puso en mi camino para que yo caminara por senderos de mayor luz.*

**Lic. Miguel Angel Ruiz Alonso:**

*Durante el tiempo que trabajé para usted, siempre fue gentil, no escatimó palabras de aliento y consuelo. Gracias por su significativa contribución.*

**Lics. Isaac, Guillermo y Alejandro:**

*Gracias por sus esfuerzos en la realización de esta tesis, pero sobre todo, gracias por sus sabios consejos.*

**Padre:**

*A ti, aunque ausente, también formas parte de mi ser y yo del tuyo. A ti también, gracias por darme la vida.*

*En general, gracias a todas las personas que de una u otra forma muy bondadosamente contribuyeron y han contribuido con este logro.*

**REPORTE**

**DE**

**TRABAJO**

**PROFESIONAL**

**FEBRERO DE 1998.**

**OPCION DE TITULACION:**

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL

**NOMBRE DEL AUTOR**

BEATRIZ RODRIGUEZ PUJOL

**GENERACION:**

1988 - 1992.

**DIRECTOR DEL REPORTE:**

ISAAC PEREZ ZAMORA

**SINODALES:**

GUILLERMO FERNÁNDEZ NERIA

ALEJANDRO GAONA FIGUEROA

**TITULO DEL TRABAJO:**

EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO Y ELABORACION DE DOS MANUALES TITULADOS ETICA Y VOCACION DE SERVICIO I Y II PARA UNA INSTITUCION PUBLICA (FERROCARRILES NACIONALES DE MÉXICO).

## INDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>5</b>
<b>CAPITULO 1: EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA CAPACITACION</b>	<b>16</b>
1.1 LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	20
1.2 LA CALIDAD Y LA CAPACITACION	24
<b>CAPITULO 2: EL CAMBIO HACIA UNA CULTURA DE ETICA Y VOCACION DE SERVICIO</b>	<b>26</b>
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	26
2.2 DESCRIPCION HISTORICA SOBRE CALIDAD	30
2.3 ETICA Y VOCACION DE SERVICIO	34
<b>CAPITULO 3: CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN FERROCARRILES NACIONALES DE MEXICO: ELABORACION Y APLICACION DE LOS MANUALES ETICA Y VOCACION DE SERVICIO I Y II</b>	<b>37</b>
3.1 CARACTERISTICAS DEL INSTITUTO DE CAPACITACION FERROCARRILERA	39
3.2 DESCRIPCION DEL TRABAJO REALIZADO DENTRO DEL INSTITUTO DE CAPACITACION FERROCARRILERA.	44
3.3 APLICACION DE LOS MANUALES Y RESULTADOS.	48
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>65</b>



ANEXO 1

ANEXO 2

ANEXO 3

## **RESUMEN**

*La presente práctica profesional, fue realizada y aplicada en una empresa pública (Ferrocarriles Nacionales de México). Nació por la necesidad de la empresa de cambiar en sus empleados actitudes y comportamientos negativos que iban en detrimento de la productividad y competitividad de la misma. Esta práctica profesional se presentaba como un camino viable para poder adaptarse y desarrollarse en una economía abierta y sumamente competitiva que trabaja bajo conceptos de calidad, productividad y calidad en el servicio. Para tal efecto se planeó un programa de integración Institucional que se dividió en dos subprogramas. El primero se aplicó a mandos medios y superiores en un diplomado titulado Diplomado en Calidad, Productividad y Servicio en vinculación con la División de Educación Continua de la Facultad de Contaduría y Administración. El segundo Subprograma, que representa esta práctica profesional, se aplicó a personal operativo, mediante la elaboración y aplicación en cursos de dos manuales titulados ETICA Y VOCACIÓN DE SERVICIO I Y II. El objetivo de la aplicación de estos manuales fue crear en los empleados valores, conductas y actitudes acordes con una filosofía de calidad en el trabajo y calidad en el servicio, es decir conductas y actitudes acordes con la filosofía de ETICA Y VOCACION DE SERVICIO, para ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes y usuarios. Los resultados arrojados se midieron en términos cualitativos los cuales fueron favorables, ya que los empleados tuvieron cambios de conducta al mostrar mayor disponibilidad para desarrollar más trabajo, mayor comunicación entre jefes y subordinados, evitando reprocesos, mejorando su apariencia personal y mejorando la atención a los clientes. Cabe explicar que debido a*

*la urgencia de la aplicación de los manuales y la impartición de los cursos y a otros factores de índole administrativo como exceso de trabajo, no se pudo plantear una metodología que nos pudiera arrojar resultados medibles cuatitativamente, por tal motivo los resultados se explicaron de forma cualitativa.*

## INTRODUCCION

En circunstancias de recia competencia, sólo las empresas más fuertes sobreviven y siguen adelante, para ello se requiere de una estrategia que establezca rumbos y dote de mayor impulso al esfuerzo empresarial. Actualmente, la gerencia de una empresa debe ser más creativa e innovadora para aumentar la productividad, para enfrentar la competencia extranjera y a una fuerza de trabajo que puede no estar motivada por las prácticas tradicionales de administración (Berne, 1982).

Para dirigir una empresa es preciso rescatar lo verdaderamente trascendente, para conquistar una sólida posición competitiva. En nuestro país se está dando un fenómeno cada vez más evidente: las compañías que exportan y aquellas que ofrecen excelentes servicios, han impulsado y siguen algún programa para el mejoramiento permanente de la calidad, calidad en el servicio y la productividad. Cabe destacar que las empresas tienen el elemento más importante para lograr un proceso de calidad total, así como para conquistar una sólida posición competitiva: el ELEMENTO HUMANO.

Toda organización humana tiene que cumplir con una función en la sociedad en que se desenvuelve, proporcionando un bien o un servicio que satisfaga las necesidades de ese grupo social y creando el medio y las condiciones para que las personas que la forman tengan la oportunidad de satisfacer sus propias necesidades y lograr su realización (Urbina, 1986). Las organizaciones podrán cumplir una misión con mayor o menor

efectividad, dependiendo del grado de eficiencia en su operación. Con eficiencia queremos decir, lograr al máximo los objetivos trazados, hacer todo con un alto nivel de calidad, entregar las cosas a tiempo, hacer todo con el menor costo, hacer todo bien desde la primera vez, evitar problemas y lograr al máximo los objetivos trazados.

La organización podrá lograr esa eficiencia en la medida en que exista una mejor utilización de recursos, así como un adecuado entrenamiento a los trabajadores en su área laboral, en forma de nuevos conocimientos y programas que influyan en sus actitudes y comportamiento hacia el trabajo.

Los sistemas tradicionalmente empleados para mejorar el desempeño de una organización, fijan su campo de acción alrededor del individuo, dando por cierto que un adecuado entrenamiento a los trabajadores en su área laboral, influirá en su comportamiento individual y este comportamiento mejorado repercutirá, a su vez en la efectividad del grupo al que pertenecen. La modificación del comportamiento de los individuos por la vía de la capacitación y el entrenamiento supone que basta con explicar la bondad de un cambio para que el individuo lo adopte inmediatamente. Sin embargo, el problema de la falta de eficiencia organizacional parece estar más relacionado con las actitudes y comportamientos que con la cantidad de conocimientos que tengan sus miembros. En la actualidad, se están dando pasos hacia una solución diferente del problema que trata de influir directamente sobre los grupos y sus relaciones. Tal solución se centra en lo que podemos definir como cultura organizacional. Hace algunos años, las organizaciones eran en general consideradas simplemente como un medio racional en el cual coordinaba y controlaba un grupo de personas.

Pero las organizaciones son algo más que eso. Como los individuos, también poseen una personalidad, lo que los teóricos de las organizaciones han comenzado a reconocer en los últimos años, admitiendo también la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una empresa.

Lo anterior significa que la cultura organizacional designa un sistema de significado común entre los miembros, y distingue una organización de otra. Dicho sistema es, un conjunto de características que aprecia la organización. Según Sthephen (1984) hay siete características que al ser combinadas y adoptadas, revelan la esencia de la cultura de una organización. Estas son: autonomía individual, estructura, identidad, apoyo, desempeño-premio, tolerancia del conflicto y tolerancia del riesgo.

Al evaluar a la organización a partir de estas siete características, se obtendrá un panorama completo de ella, siendo, este panorama la base del sentir compartido que tienen los miembros respecto a la organización. La cultura organizacional, denota la manera en como los empleados perciben las siete características, no el hecho de que les guste o no.

Por otra parte, dentro de la cultura organizacional, existe una cultura dominante y muchas subculturas. Una cultura dominante expresará los valores básicos que comparte la mayoría. Las subculturas tienden a desarrollarse para reflejar problemas situaciones o experiencias comunes de los integrantes y estas suelen definirse por el nombre de los departamentos o por separaciones geográficas. El significado compartido de la cultura es el aspecto que hace de ella un potente medio para orientar y

modelar la conducta, pero no se puede ignorar el hecho de que numerosas organizaciones tienen además subculturas capaces de influir en el comportamiento de sus integrantes. Una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente, aumentando de esta forma la congruencia de la conducta, (idem).

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización: define los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y otras; transmite un importante sentido de identidad a sus miembros, es decir, un sentido de pertenencia en base a la aceptación de valores comunes; facilita la creación de un comportamiento personal con algo más amplio que los intereses del individuo; incrementa la estabilidad del sistema social, ya que la cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización. Es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento.

Una vez establecida la cultura de una organización rara vez desaparece. La creación de la cultura inicial en la organización se da con los fundadores y los primeros miembros. Hay prácticas dentro de la organización que la conservan, al dar a los integrantes una serie de experiencias semejantes como es el proceso de selección, los criterios con los que se evalúa el desempeño, el desarrollo de carrera, la transmisión de la cultura a través de la historia, símbolos materiales y el lenguaje (Ivancevich, 1985).

La transmisión de la cultura a través de la historia se entiende como la narración de hechos referentes a los fundadores, a las decisiones esenciales

que afectan el futuro de la empresa y a la alta gerencia actual. Fundamentan el presente con el pasado, ofreciendo además explicaciones que legitiman las prácticas actuales. Los símbolos indican a los empleados qué es importante, el grado de igualdad deseado por la alta gerencia y las clases de conducta que se juzga apropiada. Y el lenguaje las organizaciones lo utilizan como medio de identificación entre los integrantes de una cultura y subcultura; al aprender este lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación y al hacerlo, ayudan a preservarlo. (Ivancevich, 1985).

Todos los símbolos, valores, creencias, etc., son los que dan fuerza a una organización, sin embargo, según (Stephen, Op.Cit.) también se debe considerar que las organizaciones están inmersas en un mundo macroeconómico extremadamente dinámico, y el hecho de que una misma cultura prevalezca sin modificaciones, daña el progreso de la organización, es decir, la cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no coinciden con los que favorecen el progreso de la organización. Ello suele suceder cuando el ambiente está pasando por un cambio rápido, la cultura arraigada quizá ya dejó de ser adecuada. Por tanto, la congruencia del comportamiento es una ventaja cuando una organización afronta un ambiente estable, pero a veces representa una carga y puede dificultar adaptarse a los cambios del ambiente externo. Sin embargo, todos los miembros de la organización estarán dispuestos a realizar un cambio cultural, cuando haya alguna crisis que ponga en peligro su supervivencia. Cambiar la cultura de la organización es difícil de lograr, pero no es imposible hacerlo. El cambio cultural es un proceso lento, se mide en años y no en meses, y su aceptación será moderada. Según Ivancevich (op. cit.)



existen algunas sugerencias para facilitar el cambio cultural, algunas de ellas son: hacer que los gerentes de alto nivel se conviertan en modelos positivos de roles, dando la pauta mediante su comportamiento; crear nuevas historias, símbolos y rituales para reemplazar los que están actualmente de moda; seleccionar, promover y apoyar a los empleados que aceptan los nuevos valores que se pretenden implantar; rediseñar los procesos de socialización para que correspondan a nuevos valores; reemplazar las normas no escritas con reglas formales que se hagan cumplir fielmente; modernizar las subculturas actuales por medio del amplio uso de rotación de puestos; Procurar obtener el consejo de los grupos afines, utilizando la participación de los empleados y la creación de una atmósfera con un alto grado de confianza.

La cultura pragmática y activa, enfatiza la solución de los problemas que se presentan diariamente. Sin embargo es conveniente contener un momento la toma de decisiones que conducen a la acción para reflexionar sobre sus consecuencias y efectos en la clientela. En un extremo la rutina y las cargas de trabajo excesivas en tiempo real condicionan las respuestas. En el otro extremo, la contemplación inhibe la acción, o cuando llega, ésta ya no es oportuna. (Peón, 1986).

Es importante hacer notar que el cambio de cultura no debe ser hacia cualquier parte, ya que las exigencias actuales, nos guían hacia una cultura de calidad y calidad en el servicio. De otro modo la permanencia en el mercado económico no sería posible.

Por otro lado es importante hacer notar que para poder emprender el camino hacia una cultura de calidad, es necesario primero fomentar una cultura de calidad de vida en el individuo, ya que si no se tiene calidad, no se puede ofrecer calidad hacia el exterior. el camino hacia una cultura de calidad antes que nada es un fenómeno educativo, más que técnico, ya que a una persona se le puede capacitar para que realice un trabajo determinado más no para que lo haga con calidad, "la calidad es un sistema social de valores" y toda organización necesita crear una conciencia orientada hacia la calidad de manera que pueda formar entre sus empleados un profundo sentido de lealtad, espíritu de grupo y un sentido de responsabilidad que guie hacia la consecución de las metas de la organización. (Peón, 1986).

Dado lo anterior, el cambio cultural en el mundo comercial es inminente ya ningún tipo de economía podría subsistir si no cumple con los estándares mínimos de calidad y satisfacción del cliente. Ante tal panorama, México, se ha sumado a este gran esfuerzo, encaminado a generar políticas de cambio en sus empresas gubernamentales y privadas, generando, promoviendo y aplicando programas de capacitación que propicien el cambio hacia una nueva cultura de calidad.

Como empresa pública, Ferrocarriles Nacionales de México, hasta hace cuatro años se encontraba inmersa en una inercia laboral decadente pues el desarrollo y crecimiento empresarial no existía ya que todas las empresas públicas se encontraban bajo la protección del Gobierno, propiciando por un lado conformismo y apatía ligado a la seguridad de seguir permaneciendo como empresa dado que los ingresos existían hubiera o no un buen servicio y por otro lado prácticas enquistadas tales como

beligerancia en el desarrollo laboral, trabajar solo por el beneficio económico, acatamiento concreto de las cartas laborales, es decir, se dedicaban única y exclusivamente a su trabajo asignado por estas cartas, y pobres relaciones laborales entre jefes y empleados propiciando un nulo trabajo en equipo, mucha distancia entre los jefes y los empleados, lo cual provocaba falta de conocimiento de los objetivos de trabajo y desintegración de la fuerza laboral. Los ascensos y promociones se originaban a través de un sistema escalafonario esto no permitía el reconocimiento del esfuerzo de los trabajadores y se traducía en desánimo y baja autoestima al no tener reconocimiento y logros, descuido de su y apariencia personal y por supuesto, descortesía en el momento de dar el servicio a los usuarios del transporte . todo lo anterior dañaba y no permitía cualquier tipo de cambio o desarrollo progresista, por tal motivo y acorde con las nuevas necesidades del mercado en relación a un servicio de calidad, como empresa pública ha implementado un programa de INTEGRACION INSTITUCIONAL, en donde se pretende integrar al personal a una cultura moderna de calidad en el servicio a través de resaltar e integrar en el individuo valores éticos que encierren este pensamiento.

El programa de Integración Institucional se inició con la elaboración de un diplomado que fue impartido a los mandos medios y superiores y el diseño, elaboración y aplicación de dos manuales titulados ETICA Y VOCACIÓN DE SERVICIO I Y II. La temática del manual I es: Cultura Organizacional, Calidad de Vida, Etica y Vocación de Servicio y en el manual II, se trata los temas: Calidad en el Servicio, Equipos de Trabajo y Plan de Vida.

En este momento cabe hacer algunas observaciones importantes relacionadas con la metodología utilizada para diseñar y aplicar los manuales. Como se explicó anteriormente, el país entero se encuentra inmerso en un profundo cambio macroeconómico y social, derivado de los cambios que en este mismo orden han surgido y dado excelentes resultados en otros países del mundo. Las exigencias de este cambio, demandan acciones inmediatas, desgraciadamente, no es posible detenerse a aplicar un método rigurosamente científico en donde se pueda comprobar fehacientemente que los conceptos, métodos y técnicas aplicadas en los manuales darán resultados concretos, sin embargo, se espera que al término del programa, estos resultados se aprecien en las actitudes y conductas de los trabajadores directamente en su área laboral, en la apreciación y retroalimentación de los jefes y de los mismos empleados.

También es importante aclarar que en el desarrollo de los manuales, se estimó importante incluir un apartado que se dedicara exclusivamente al individuo (calidad de vida), en este apartado se trata muy extensamente al individuo en sus tres esferas de desarrollo (biológico, psicológico y social). El individuo no es un ente aislado en un medio laboral, lo que sucede en el exterior le afecta, lo que le afecta modifica su conducta y su conducta afecta el exterior, por este motivo, es importante que aprenda primero a reconocer que no puede ofrecer calidad al exterior, si antes no empieza por si mismo, es decir, primero debe hacer conciencia de sus "limitaciones" psicológicas para poder superarlas, así mismo, debe aprender que el cuidado de su cuerpo y organismo es un paso importante a una vida de mayor calidad, por ende si el individuo se siente bien consigo mismo, las relaciones con los demás mejorarán.

El aprendizaje a través de las técnicas empleadas en los manuales es un aspecto muy importante de desarrollo y de cambio, es por esto que al individuo durante todo el proceso se le impulsa a aprender para que se de perfecta cuenta de lo importante y trascendental que es el cambio y la modificación de sus conductas para su propio desarrollo y el desarrollo de quienes lo rodean.

Por otro lado, para lograr integrar a los Directivos y empleados en un mismo nivel de cambio conductual, dentro del programa de integración institucional, se generó un diplomado titulado "Diplomado en Calidad y Productividad para Instituciones de la Rama Ferrocarrilera" que se les impartió a los mandos medios y superiores.

El objetivo de este trabajo es presentar los resultados de la práctica profesional (diseño elaboración y aplicación de los manuales ética y vocación de servicio I y II) realizada en la empresa pública Ferrocarriles Nacionales de México.

En el capítulo número uno se hablara del papel e importancia del psicólogo en el área de capacitación y de la capacitación como la herramienta más importante a su alcance para lograr el cambio.

En el capítulo número dos se revisaran los aspectos concernientes a la cultura organizacional, la calidad y ética y vocación de servicio.

Por último, dentro del capítulo número tres se describirá el trabajo profesional realizado en una Institución pública.

## CAPITULO 1

### EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN EL AREA DE CAPACITACION

Se puede decir que la Psicología Industrial se inició en 1901, cuando Walter Dittl Scott, profesor de Psicología en Estados Unidos, dijo que había posibilidades de aplicar la disciplina a la publicidad. En 1913 Monstherberg escribe su libro donde trata los temas de aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas y la compra venta, provocando con ello la aceptación definitiva de la psicología industrial.

En la primera guerra mundial, los Psicólogos de Estados Unidos participan activamente en la aplicación de pruebas para reclutar personal para el ejército, desarrollando procedimientos para la selección de oficiales, programas de adiestramiento y técnicas de análisis de puestos y análisis de rendimiento. Posteriormente, la industria buscaría la forma de aplicar y adecuar los conocimientos adquiridos durante el período de guerra a la investigación y predicción del rendimiento de los futuros empleados, quedando como analistas y organizadores de datos relativos a individuos que solicitan un empleo (Blum y Naylor, 1976).

Hoy las empresas se han interesado por aplicar programas de selección de personal, preparación técnica, motivación para el trabajo, etc. El empresario busca en el Psicólogo encontrar los medios, métodos y/o

técnicas que le ayuden a resolver los problemas que les aquejan dando auge a la Psicología de la Conducta Organizacional (Chávez, 1985).

En México, la aplicación de la Psicología Industrial es reciente. Sin embargo, en la actualidad, se hacen los esfuerzos necesarios para preparar mayor número de profesionistas para que su desarrollo en el área industrial tenga las mejores oportunidades y para que el industrial conozca bien cual es el beneficio de contar con un Psicólogo en su empresa (Aller, 1988).

En este sentido Luthana y Kreither (1985) dicen que con la ciencia y la tecnología, así como nuevos sistemas de organización y trabajo, se originan exigencias de adiestramiento modificación de conductas y actitudes. Por consiguiente, si una empresa quiere ser competitiva en el mercado, tiene que desarrollar programas de adiestramiento permanente para ayudar a sus empleados a entender nuevos conceptos, nuevos procesos técnicos y generar nuevas actitudes. Así mismo la industria no sólo se ha preocupado en estos aspectos, sino también en conocimientos de cultura general, alfabetización, educación abierta para primaria y secundaria y en muchos casos hasta educación media superior, becando a sus trabajadores, e incluyendo como programa de adiestramiento el ciclo regular escolar, proporcionando a sus empleados la oportunidad de obtener los conocimientos culturales básicos y conseguir personal con mayor conocimiento escolar.

Así se puede diferenciar dos tipos de capacitación: a nivel universitario o escolar y a nivel industrial. Respecto de las áreas de trabajo de la Psicología en la capacitación y adiestramiento en la industria, encontramos



que el tema corresponde a lo que ha sido denominado educación y más específicamente, lo que denominamos "educación para adultos", definida como un proceso en el que personas que no asisten de manera regular y a tiempo completo a una escuela aprenden actividades continuas y organizadas con la intención de modificar sus conocimientos y habilidades; con la finalidad de identificarse y resolver problemas personales o de la comunidad en el área laboral (Bartlett y Kayser, 1980).

En lo que corresponde a los sectores socioeconómicos y beneficiarios del Psicólogo, la capacitación y adiestramiento es importante, ya que teniendo en cuenta la demanda tan grande que existe de este servicio en empresas estatales y privadas, la intervención se dirige a las actividades laborales deficitarias de sus trabajadores ya que el reclutamiento, la selección y promoción de sus recursos se da en base a criterios como la antigüedad, ubicación escalafonaria, etc., en contraparte de una evolución de las habilidades desarrolladas.

En suma la psicología como ciencia y profesión es extensiva a la educación, la educación para adultos y como una modalidad de esta última a la capacitación y adiestramiento en las empresas. El Psicólogo en la industria es un profesional adiestrado para el análisis del comportamiento, capacitado con un marco teórico y un conjunto de técnicas para afrontar los problemas conductuales, propios del ambiente laboral, con estos elementos básicos de su profesión se proyecta al ámbito de los problemas que afronta el hombre en su devenir diario, así el Psicólogo incide en el campo de trabajo justificando su función el mismo trabajo.

Según Luthan y Kreither (1988) de forma general se puede decir que las funciones básicas del psicólogo pueden ser:

- La detección de necesidades: que se refieren a la observación y medición de las carencias y excesos de ciertas conductas laborales. Conductualmente hablando el equivalente sería “Detección de conducta, las cosas específicas que hacen las personas en el desempeño de su trabajo”.
- El desarrollo de programas de instrucción o modificación: estos con el fin de producir un cambio conductal en las acciones laborales. Conductualmente hablando el equivalente sería “desempeño, la conducta medida en términos de su contribución al alcance de las metas de la organización”.
- La rehabilitación: entendida como un proceso aunado al anterior para probar cambios de conducta y actividad hacia el trabajo. Conductualmente hablando el equivalente sería “la efectividad, índices sumarios de éxito de la organización”.
- La investigación: encaminada a evaluar factores que determinan ciertos comportamientos o actividades para con el trabajo y/o empresa, así como mejorar lo existente.

Una de las principales tareas de un psicólogo dedicado a la capacitación y el adiestramiento es identificar las conductas de los empleados, así como identificar las conductas que amenazan con restringir el desempeño y las que no ejercen efectos sobre el rendimiento.

## 1.1 LA CAPACITACIÓN

Conforme el hombre fue inventando sus herramientas, armas, ropa, vivienda, etc., la necesidad de aprender se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización, tuvo la capacidad de transmitir a otros sus conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas circunstancias. Cuando este mensaje fue recibido por otro hombre de una manera completa, es cuando decimos que tuvo lugar el aprendizaje y que los conocimientos y habilidades fueron transmitidos. Fue en la Revolución Industrial cuando se inició, una nueva fase de acumulación de conocimientos por el hombre dando lugar a la capacitación (Incafi 1992).

Según Jones (1993) los retos de nuestro país para consolidar los cambios de nuestra economía y de la sociedad no son pequeños. El lugar que ocupan la educación y la capacitación son centrales, la educación básica, es una prioridad mucho más conspicua y susceptible de generar compromisos que la capacitación. Es importante advertir que la capacitación es una necesidad que no puede ser soslayada y que nadie va a resolver por nosotros. México necesita consolidar estas dos piezas del cambio económico y social si quiere llegar fortalecido a su cita con el próximo milenio. En muchas ocasiones se dice que el futuro de nuestro país está en la educación que se brinde a los adultos de ahí la importancia de la capacitación dentro de nuestra sociedad.

Por su parte, Toledo (1990) en el ABC de la Capacitación, reconoce que este siglo se ha caracterizado por un avance sin precedentes en todos los campos del conocimiento humano, los cuales han contribuido a simplificar las tareas del hombre y que el factor humano es simiente y motor de toda empresa y su influencia es decisiva para el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el elemento más valioso de la Empresa.

Mendoza (1994) afirma que capacitar a los empresarios y trabajadores supone facilitarles su participación en el proceso productivo, agrega que un trabajador capacitado se acopla a los valores, normas y formas de comportamiento del grupo al cual se une. Enfatiza que capacitar es significado de ayudar a crear un ambiente de trabajo en que los seres humanos podrán experimentar niveles superiores de satisfacción. Por esta razón es que la ciencia de la administración del personal ha dado mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal en las organizaciones.

## DEFINICIÓN

Capacitación, adiestramiento y desarrollo son los términos que se han utilizado de diferente manera por cada experto en la materia. En México, fue promulgada la Ley de Capacitación (Art. 153-A de la ley federal del trabajo), un punto importante fue el acuerdo en el cual se considera que los conceptos capacitación, adiestramiento y desarrollo son sinónimos; no obstante lo anterior aun persiste en las organizaciones hacer distinciones

entre tales conceptos, así por ejemplo Mendoza (1994) define cada uno de los conceptos de la siguiente manera:

**A.- Capacitación.-** *Las actividades tendientes a preparar al individuo incrementando el nivel de sus conocimientos para adquirir habilidades con más facilidad.*

**B.- Adiestramiento.-** *Conjunto de actividades enfocadas a la adquisición de destrezas en una función particular; normalmente la refieren al dominio de herramientas que le permitan desempeñar mejor su trabajo.*

**C.- Desarrollo.-** *Actividades que tienen un énfasis en las habilidades personales e individuales de un empleado, propiciando las bases para que el individuo tenga éxito en un contexto social, preparándolo para que pueda entender su persona en relación con otras personas y la dinámica de las personas en general dentro del grupo.*

Para el presente trabajo, se empleará el término *capacitación* como sinónimo de adiestramiento o desarrollo con el entendido de que al final de cuentas la capacitación se brinda cuando a un empleado se le quiere preparar mejor para su puesto o para ocupar un puesto nuevo donde aplicará conocimientos, habilidades y actitudes. Como afirma Siliceo (1993) el adiestramiento tiene como objetivo primordial proporcionar conocimientos, sobre todos los aspectos del trabajo. La capacitación, generalmente se entiende como *“una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa orientada hacia un desarrollo en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador”*. Sin embargo la

capacitación ha trascendido los límites del simple “*hacer algo mejor*”, del “*aprender algo que le permita hacer mejor su trabajo*”. Hoy en día, mediante la capacitación se busca el desarrollo personal y profesional del individuo, así como un cambio en su cultura que se proyecte en un cambio dentro de la organización en que él se desarrolla.

Ahora bien, existen ciertas actividades de capacitación aplicables según las necesidades del personal que conforma cualquier organización. Como dice Dessler (1994), *hay necesidad permanente de dar una enseñanza específica sobre los diversos cargos, sobre todo para los empleados nuevos y también para los que estén dando un rendimiento deficiente. También es necesario dar una capacitación que contribuya a la efectividad a largo plazo de los individuos. Es evidente que se necesitan distintos métodos de adiestramiento o capacitación para distintas situaciones*, lo que se traduce en la implantación de estrategias tendientes a favorecer el enriquecimiento de la empresa y de los individuos que la conforman.

Uno de los productos del proceso de capacitación que más cuidan las empresas es el que resulta de las cuestiones legales que se realizan ante la Secretaría del Trabajo, a la fecha, muchas empresas ven todavía a la capacitación como una carga legal con la que tiene que cumplir desconociendo los beneficios que esta les proporciona (CAPINTE 1986). Este hecho resulta paradójico si se toma en cuenta que uno de los factores para el incremento de la productividad es la eficiencia en el trabajo, renglón en el que la capacitación y el adiestramiento son fundamentales al mejorar los niveles de calificación de los recursos humanos.

## 1.2 -LA CALIDAD Y LA CAPACITACIÓN

La capacitación forma parte de la cultura organizacional de una empresa al mismo tiempo que apoya e impulsa la calidad orientada en diversos sentidos. Por un lado, al desarrollo de una organización, a la mejora de los resultados del negocio mediante la adquisición de habilidades, conocimientos y actitudes del recurso humano; otro se refiere a la asimilación del manejo de la tecnología ligada a la adquisición de experiencia laboral.

Uno de los retos para la capacitación en México es prever y atacar las causas que originan los problemas en los sistemas productivos. Justamente una de las mayores causas de la falta de efectividad en una empresa, es la carencia de personal preparado. Dado lo anterior la tarea del área de Recursos Humanos en una Empresa es convencer a la gente de que la preparación permanente es básica para enfrentar el futuro (Ariosto 1993).

En México, Banca CREMI Y COPARMEX son las encargadas de promover la capacitación básica en las empresas, bajo la filosofía de "asegurar la calidad de la capacitación buscando ser rentables" (Bazan, 1992).

Las empresas que han recurrido a la capacitación como medio eficaz para su desarrollo son: Cadena de Hoteles Krystal, Camino Real, Automotrices FORD y NISSAN, Consorcio Transportista Estrella Blanca, TELMEX,

Aviación Comercial, Marina Mercante, ESTAFETA, BANAMEX, BANCOMER, Centro NAFIN, etc.

La calidad ha generado cambios administrativos necesarios para lograr la competitividad y la apertura de nuevos mercados, y con ello, la creación de un nuevo enfoque sobre las funciones del departamento de recursos humanos, contribuyendo a la calidad de vida en el trabajo. En la actualidad la administración de recursos humanos tiene una participación directa con el manejo del negocio al mismo tiempo que influye sobre la gente que forma la organización buscando un crecimiento en ambas direcciones. También nos permite identificar claramente cuales son las áreas de incidencia de la Administración de recursos humanos dentro de una empresa, así como las habilidades con las que debe contar la persona encargada de este Departamento.

En la actualidad cada vez se abordan otras áreas de importancia para el trabajador y la Empresa, estas son: el clima organizacional, ambiente laboral, la seguridad y el estado de salud en el que se desenvuelve y que es necesario considerar para entender los resultados de un sistema administrativo de los recursos humanos.



## CAPITULO 2

### EL CAMBIO HACIA UNA CULTURA DE ETICA Y VOCACION DE SERVICIO.

Para el desarrollo de este capítulo, de destacarán tres puntos. El primero se referirá a la cultura y sus implicaciones en las organizaciones, el segundo una descripción histórica sobre la calidad, y los diferentes significados que de calidad existen y tercero qué es ética y vocación de servicio.

#### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional designa un sistema de significado común entre los miembros, y distingue una organización de otra. Dicho sistema es, un conjunto de características que aprecia la organización. Según Sthephen (1984) hay siete características que al ser combinadas y adoptadas, revelan la esencia de la cultura de una organización. Estas son: autonomía individual, estructura; identidad, apoyo, desempeño-premio, tolerancia del conflicto y tolerancia del riesgo.

Al evaluar a la organización a partir de estas siete características, se obtendrá un panorama completo de ella, siendo, este panorama la base del sentir compartido que tienen los miembros respecto a la organización. La cultura organizacional, denota la manera en como los empleados perciben las siete características, no el hecho de que les guste o no (Stephen, 1984).

Dentro de la cultura organizacional, existe una cultura dominante y muchas subculturas. Una cultura dominante expresará los valores básicos que comparte la mayoría. Las subculturas tienden a desarrollarse para reflejar problemas situaciones o experiencias comunes de los integrantes y estas suelen definirse por el nombre de los departamentos o por separaciones geográficas. El significado compartido de la cultura es el aspecto que hace de ella un potente medio para orientar y modelar la conducta, pero no se puede ignorar el hecho de que numerosas organizaciones tienen además subculturas capaces de influir en el comportamiento de sus integrantes. Una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente, aumentando de esta forma la congruencia de la conducta (idem).

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización:

- Cumple la función de definir los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y otras.
- Transmite un importante sentido de identidad a sus miembros, es decir, un sentido de pertenencia en base a la aceptación de valores comunes.
- Facilita la creación de un comportamiento personal con algo más amplio que los intereses del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social, ya que la cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.
- Es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento.

Una vez establecida la cultura de una organización rara vez desaparece. La creación de la cultura inicial en la organización se da con los fundadores y los primeros miembros. Hay prácticas dentro de la organización que la conservan, al dar a los integrantes una serie de experiencias semejantes como es el proceso de selección, los criterios con los que se evalúa el desempeño, las actividades de capacitación, el desarrollo de carrera y la transmisión de la cultura a través de la historia de la organización, símbolos materiales y el lenguaje (Ivancevich, 1985).

La transmisión de la cultura a través de la historia de la organización se entiende como la narración de hechos referentes a los fundadores, a las decisiones esenciales que afectan el futuro de la empresa y a la alta gerencia actual. Fundamentan el presente con el pasado, ofreciendo además explicaciones que legitiman las prácticas actuales. Los símbolos materiales indican a los empleados qué es importante, el grado de igualdad deseado por la alta gerencia y las clases de conducta que se juzga apropiada. Y el lenguaje las organizaciones lo utilizan como medio de identificación entre los integrantes de una cultura y subcultura; al aprender este lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación y al hacerlo, ayudan a preservarlo. (idem).

Todos los símbolos, valores, creencias, etc., son los que dan fuerza a una organización, sin embargo, según (Stephen, Op.Cit.) también se debe considerar que las organizaciones están inmersas en un mundo macroeconómico extremadamente dinámico, y el hecho de que una misma cultura prevalezca sin modificaciones, daña el progreso de la organización,

es decir, la cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no coinciden con los que favorecen el progreso de la organización. Ello suele suceder cuando el ambiente está pasando por un cambio rápido, la cultura arraigada quizá ya dejó de ser adecuada. Por tanto, la congruencia del comportamiento es una ventaja cuando una organización afronta un ambiente estable, pero a veces representa una carga y puede dificultar la adaptación a los cambios del ambiente externo. Sin embargo, todos los miembros de la organización estarán dispuestos a realizar un cambio cultural, cuando haya alguna crisis que ponga en peligro su supervivencia. Cambiar la cultura de la organización es difícil de lograr, pero no es imposible hacerlo. El cambio cultural es un proceso lento, se mide en años y no en meses, y su aceptación será moderada. Existen algunas sugerencias para facilitar el cambio cultural, ellas son:

- ↳ Hacer que los gerentes de alto nivel se conviertan en modelos positivos de roles, dando la pauta mediante su comportamiento.
- ↳ Crear nuevas historias, símbolos y rituales para reemplazar los que están actualmente de moda.
- ↳ Seleccionar, promover y apoyar a los empleados que aceptan los nuevos valores que se pretenden implantar.
- ↳ Rediseñar los procesos de socialización para que correspondan a nuevos valores.
- ↳ Reemplazar las normas no escritas con reglas formales que se hagan cumplir fielmente.
- ↳ Modernizar las subculturas actuales por medio del amplio uso de rotación de puestos.

- ↳ Procurar obtener el consejo de los grupos afines, utilizando la participación de los empleados y la creación de una atmósfera con un alto grado de confianza.

Como ya se explicó, la cultura de una organización encierra todos los valores, ideas, conductas, pensamientos, actitudes, formas de hablar y de vestir, en la actualidad toda cultura organizacional debe encerrar principalmente dos conceptos: CALIDAD y ETICA Y VOCACIÓN DE SERVICIO, ya que las exigencias actuales nos guían hacia una cultura de calidad y calidad en el servicio.

## 2.2. DESCRIPCIÓN HISTÓRICA SOBRE LA CALIDAD

La palabra calidad, designa un conjunto de atributos sobre un objeto, permitiendo emitir juicios de valor. En este sentido podemos hablar de la nula, poca, buena o excelente calidad. Tal significado puede ser el equivalente del término excelencia o perfección.

Durante la Edad Media la calidad, era considerada sólo cuando una obra no presentaba el más mínimo defecto. Durante la época artesanal, los artesanos realizaban su mejor esfuerzo en cada una de sus obras, cuidando incluso que la presentación del trabajo satisficiera los gustos estéticos de la época. En la era industrial, los talleres fueron sustituidos por las grandes industrias con el fin de lograr la producción en serie, se estableció la división de trabajo y se introdujeron procedimientos específicos para atender la calidad de los productos.

Para entonces, la calidad de los artículos se cuidaba mediante la inspección final; posteriormente se requirió de la observación durante todo el proceso de elaboración con el fin de producir con calidad y mejorar el proceso productivo.

Se puede decir que la calidad era considerada en épocas pasadas como un asunto que tenía que ser atendido para el éxito y la competitividad de las industrias. Sin embargo, el proceso mediante el cual se verificaba la calidad del producto, pronto se vio cuestionado debido al importante desarrollo que tuvo.

De esta manera, la inspección final fue calificada de inoperante pues no servía para mejorar la calidad del producto, sólo indicaba que productos eran buenos y cuáles no, en un momento dado. Esto significaba un costo mayor, ya que se cubrían gastos de un departamento que no producía y se acumulaban pérdidas por productos defectuosos que debían ser procesados y aquellos defectuosos desechados. Además eso significaba contar siempre con un porcentaje de productos defectuosos. Por otro lado, la inspección final disminuía la moral de los trabajadores y afectaba su motivación.

Actualmente se vive la era de la "Calidad total". Carvajal (1993) clasificó en cinco generaciones tal concepto, la primera se presenta en la década de los 30's y es implantada en los Estados Unidos, Edwards Deming en 1950 retoma el concepto de calidad y lo lleva al Japón dicha filosofía radicaba principalmente en la adecuación de la medida promedio del producto. La segunda generación de la Calidad aparece en la década de los 60's; en el

libro publicado por Armand V. Feigenbaum "Control de Calidad", donde se contempla que el producto debe adecuarse al uso y satisfacción del cliente, siendo éste el factor más importante para la calidad. La tercera generación empleó la adecuación del costo a partir de los 70's, cuyo principal objetivo era fabricar productos de alta calidad a bajo costo. La cuarta generación abarcó los años 80's bajo la filosofía de la adecuación del producto a los requerimientos del cliente, es decir la satisfacción de los deseos reales de éste (Peón, 1993).

Actualmente se vive la quinta generación, donde la filosofía de calidad se basa tanto en los procesos productivos como en la administración y planeación estratégica, tomando en cuenta la visión y la cultura de la propia organización. Así mismo se concibe la idea de que el cliente es quien debe determinar las características del producto o servicio por el cual paga.

Debido a la generalizada competencia en nuestros días, las empresas se ven obligadas a idear estrategias para atraer y retener a sus clientes siendo éste último el que fija los parámetros y estándares de la calidad (Lavielle y Aguilar, 1992).

Por lo tanto, el cumplimiento y la superación de las expectativas de los clientes se vuelve el objetivo de las compañías, como estrategia para lograr la competitividad.

## CONCEPTOS BASICOS SOBRE CALIDAD

La calidad se ha convertido en una palabra común, sin embargo, tiene varias connotaciones y diferentes significados. Para ilustrar lo anterior se pueden mencionar algunas definiciones:

“Calidad es el grado en el cual un producto o servicio se ajusta a un conjunto de estándares predeterminados, relacionados con las características que determinan su valor en el mercado y su rendimiento en función del cual ha sido diseñado” (Everrett, 1985, P 34).

“Calidad es el logro de la satisfacción del cliente y de la calidad de vida” (Salor y Santos, 1985, P 35).

“Calidad es la conformidad a los requerimientos esperados por el cliente a un precio razonable” (Ingle, P 175).

“El total de las características de un producto o servicio en cuanto impactan en su habilidad para satisfacer una necesidad”

“En un sentido etimológico calidad viene del latín “Qualitas” y Significa: Conjunto de cualidades de una persona o cosa carácter, índole, importancia, calificación” (Hayes, 1985, P 35.).

Otro aspecto importante para definir la calidad, es el servicio al cliente. La excelencia en el servicio no sólo proviene de la pérdida de clientes, sino que construye la confianza en los mismos (Belmonte, 1988).



De acuerdo con esta definición, Comejo y Rosado (1988) afirman que la calidad involucra todas las expectativas del cliente o consumidor, desde el comportamiento y apariencia del producto hasta el ofrecimiento de un buen servicio. La esencia de la calidad significa todo esto y más. La calidad necesita ser vista como una meta dinámica, que envuelve las connotaciones de reto y mejoramiento continuo.

Para nosotros, la calidad es la satisfacción de las necesidades y requerimientos del cliente o consumidor, pues esta definición involucra tanto al producto o servicio, como al cliente receptor o beneficiario del mismo.

### 2.3. ETICA Y VOCACION DE SERVICIO

La cultura que se desarrolla en una compañía es un elemento abstracto de valores aprendidos que reflejan una personalidad, comportamiento, actitudes y conductas en un tiempo dado. La cultura organizacional es dinámica y estática. Es dinámica, ya que está en constante proceso, por ejemplo, el valor de la calidad anteriormente se medía en base a parámetros muy diferentes a los que hoy en día se empiezan a utilizar (motivación, reconocimiento, participación, etc.) es decir, es un valor que está en proceso e irá cambiando de acuerdo al medio en el que se encuentre la organización. Es estática, ya que para cualquier cambio en su dirección se necesitan esfuerzos esporádicos para lograr el objetivo final.

Los valores de la compañía son el maquillaje de su propia cultura y deben ser una idea que concierna a los altos ejecutivos, pero provenientes de un censo común tomando como guía la interacción de empleados y gerentes. Las compañías productivas y con alta calidad son aquellas donde los empleados pueden identificarse y actúan de acuerdo a los valores establecidos en la organización. Contrariamente las compañías pueden encontrar dificultad en ser competitivas cuando los empleados han aprendido valores que se oponen a ella. Es por esto que es necesario tener una clara y explícita filosofía de como deben centrar su atención en modelar valores que identifiquen a la compañía con una ética de calidad, genialidad y trabajo de equipo. Los líderes deben estar seguros que estos valores son conocidos y compartidos por los empleados. Entre los principales valores que se deben compartir son: a) una persuasiva actitud de calidad y un deseo de hacer las cosas bien desde la primera vez., b) un sentido de lealtad; y c) efectividad manifiesta por el entusiasmo del grupo (Horovitz,1991).

Si la cultura en la que el nuevo empleado se involucra tiende a ejemplificar un gran espíritu de logro, éste se adaptará a un trabajo ético. Es sólo a través de esfuerzos ejemplares de los altos ejecutivos que los empleados de una compañía se identificarán con las expectativas de la organización.

El concepto de ETICA Y VOCACION DE SERVICIO, encierra dos valores fundamentales de actividad humana. estos dos valores generan progreso no solamente en organizaciones y empresas sino también en la práctica profesional e individual de cualquier ser humano. La ética guía las

acciones hacia lo correcto y el servicio dice como debe ser atendido el usuario del servicio que ofrecemos, es por tanto que al unir estos dos valores, forman un gran concepto de vida y de trabajo.

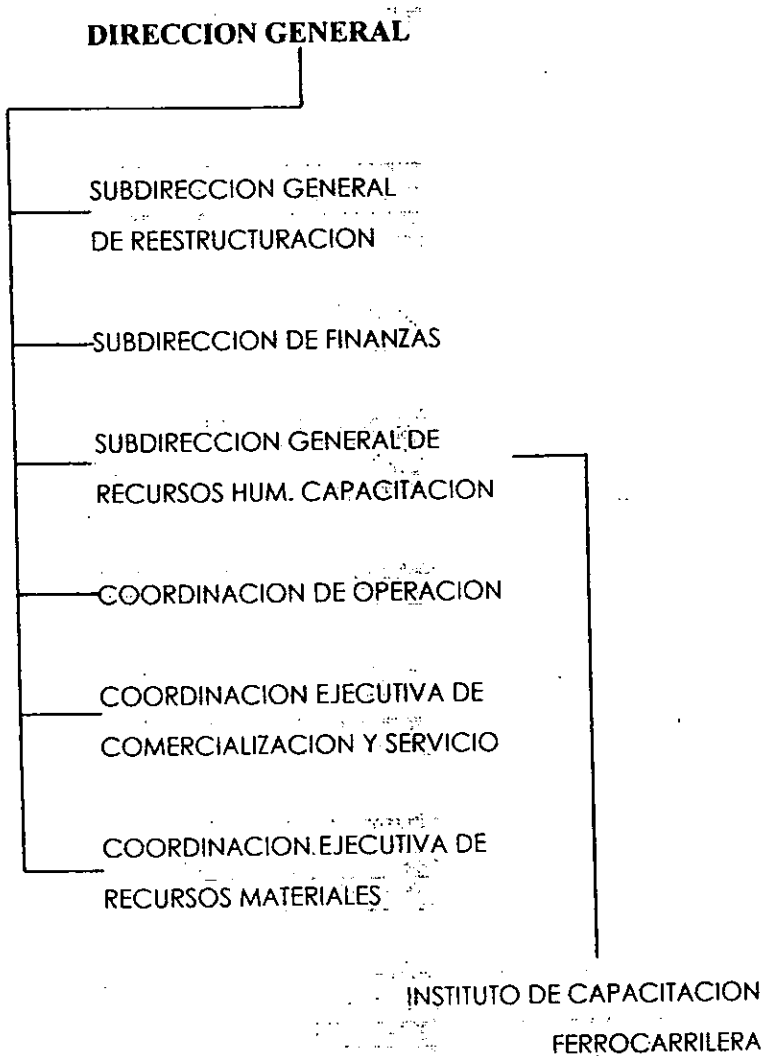
### CAPITULO 3.

#### **CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN FERROCARRILES NACIONALES DE MEXICO: ELABORACION Y APLICACION DE LOS MANUALES ETICA Y VOCACION DE SERVICIO I Y II**

Ferrocarriles Nacionales de México, es una empresa pública descentralizada que pertenece al Sector Comunicaciones y Transportes, la cual tiene como cabeza de sector a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Es una Empresa de servicio fundamentalmente de carga que opera en congruencia con los lineamientos de política económica y social que señala el gobierno Federal y cuyo desempeño debe estar de acuerdo con los principios de calidad, seguridad y rentabilidad, contribuyendo así al desarrollo de México.

Dado los cambios que se han presentado a nivel nacional relacionados con la desincorporación del sector público al privado, Ferrocarriles Nacionales de México, actualmente se encuentra reforzando la política de calidad, servicio, seguridad y rentabilidad.

Su estructura orgánica es la siguiente



### **3.1 SUBDIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACION INSTITUTO DE CAPACITACION FERROCARRILERA (I.C.F.)**

Este Instituto depende administrativamente de la Subdirección General de Recursos Humanos y Capacitación. Todos los programas que en este Instituto se desarrollan nacen de él mismo y son aprobados por una coordinación, para después recibir el visto bueno de la Subdirección General de recursos Humanos y capacitación.

El Instituto cuenta con un marco legal, organigrama, estrategias de capacitación, misión y políticas que emanan directamente de la misión de la Empresa, (ver anexo 1). La primera estrategia de capacitación está orientada para incidir en tres áreas de atención prioritarias, mediante la ejecución de 10 programas operativos.

El primer tema o estrategia está integrado por tres subprogramas específicos, cuyo propósito busca promover y reforzar los valores culturales, históricos y de identidad del trabajador ferrocarrilero con su empresa, a través de la capacitación y el mejoramiento de la imagen institucional. Así mismo, se integra un paquete de capacitación técnica orientado a crear una cultura preventiva para evitar accidentes y mejorar los índices de seguridad laboral, al incorporar temas relativos a esa materia, que resultan de la mayor trascendencia en estos momentos.

La segunda estrategia busca mejorar la infraestructura para operar el proceso capacitador, mediante una intensa labor de formación y

perfeccionamiento de instructores internos habilitados. Esta estrategia es una inversión, ya que en corto plazo se podrá contar con una plantilla especializada de instrucción. También se ha considerado incluir en esta estrategia impulsar el desarrollo de las empresas auxiliares y concesionarias de los servicios de F.N.M., así como el desarrollo de estudios tecnológicos que permitan la asistencia técnica a otros ferrocarriles e instituciones del extranjero.

La tercera estrategia se refiere al proceso de capacitación para organizar el proceso de trabajo y radica en mantener actualizado al personal directivo y operativo para coadyuvar a elevar los niveles de eficiencia, productividad y calidad, incorporando herramientas técnicas y metodológicas para la toma de decisiones.

El Instituto de Capacitación Ferrocarrilera, es un órgano perfectamente establecido, con conceptos claros de operación.

## **MISION DEL INSTITUTO DE CAPACITACION FERROCARRILERA**

Perfeccionar los conocimientos específicos de los trabajadores para un desempeño eficaz y eficiente de sus labores, que permita fomentar y mejorar las relaciones técnicas y culturales con otros organismos ferroviarios internacionales.

Así mismo, ser una Institución que promueva las investigaciones académicas, que contribuyan a la adopción de nuevas técnicas en las actividades ferrocarrileras y contribuir a la creación y difusión de una cultura profesional entre los trabajadores.

## **OBJETIVOS DEL INSTITUTO DE CAPACITACION FERROCARRILERA**

Objetivo General: Organizar, las funciones de capacitación del personal y orientarlas al desarrollo y modernización de los Ferrocarriles Nacionales de México.

### **Objetivos Estratégicos:**

- ☞ Mejorar el Servicio
- ☞ Mayor Productividad y eficiencia en todas las áreas.
- ☞ Promoción de una cultura institucional para la prevención de riesgos y accidentes
- ☞ Fortalecimiento de la infraestructura de la capacitación institucional mediante el desarrollo de personal ferrocarrilero con habilidades para la enseñanza técnica; mejor aprovechamiento de los recursos instalados, racionalización del presupuesto autorizado.
- ☞ Formación de equipos naturales de trabajo mediante el involucramiento del personal en la solución de los problemas institucionales



- ☞ Mejoramiento de la imagen interna y externa de la institución a partir de programas de comunicación y capacitación, dirigidos al personal ferrocarrilero y a otras instituciones relacionadas con Ferrocarriles Nacionales de México.
- ☞ Promover en forma permanente la actualización de los mandos medios y superiores en materia técnica y administrativa para la optimización de los servicios de sus áreas.

#### **ATRIBUCIONES DEL INSTITUTO DE CAPACITACION FERROCARRILERA.**

- ◆ Atender la capacitación del personal de Ferrocarriles Nacionales de México
- ◆ Coordinar con las diferentes Unidades Administrativas y las Gerencias Regionales, el diseño de los Planes y Programas de Capacitación
- ◆ Proponer y en su caso instrumentar los programas de formación, capacitación y productividad en el trabajo, mediante acciones de capacitación.
- ◆ Normar y evaluar las acciones de capacitación en Ferrocarriles Nacionales de México
- ◆ Promover y difundir programas complementarios de educación básica para trabajadores y familiares de los mismos.

- ◆ Administrar con eficiencia las aulas, equipo, material didáctico y recursos financieros, para lograr la rentabilidad de los programas de capacitación.

### **POLITICAS DEL I.C.F.**

- La Subdirección General de Recursos humanos y Capacitación, por conducto del Instituto de Capacitación Ferrocarrilera, elabora y propone los programas de formación, capacitación y desarrollo del personal en todos sus niveles, coordina la instrumentación con otras Unidades Administrativas y las Gerencias Regionales.
- El Instituto de Capacitación Ferrocarrilera, proporciona asesoría técnica y el apoyo necesario a través de consultores en la materia para la integración de los Programas Semestrales de Capacitación.
- La programación y presupuestación de cualquier acción de capacitación interna o externa debe ser autorizada por el Instituto de Capacitación Ferrocarrilera.
- El Instituto de Capacitación será el órgano único de FNM, para concertar y atender y en su caso autorizar, la capacitación técnica a usuarios externos.

- Es responsabilidad del Instituto, vigilar que los centros y escuelas adscritos a la regiones cuenten con los recursos humanos, materiales y de apoyo técnicos necesarios para la organización de la capacitación en el interior del país

### 3.2. DESCRIPCION DEL TRABAJO REALIZADO DENTRO DEL INSTITUTO DE CAPACITACION FERROCARRILERA.

En lo que se refiere a mi trabajo dentro del Instituto, éste tiene que ver de forma general con las estrategias mencionadas al principio del capítulo, ya que al desempeñarme primero como Instructor, coadyuvo directamente en la creación, desarrollo y aplicación de programas de capacitación, como es el caso de los dos manuales que desarrollé y que en seguida se describen y en mi desempeño como Coordinador promuevo administro y facilito estos mismos programas. Estos dos roles los desempeño simultáneamente, según las necesidades específicas de capacitación o de la empresa.

Ahora bien, como ya se mencionó en la introducción de este trabajo y a lo largo del mismo, la necesidad de cambio hacia una cultura de calidad en el servicio se hace necesaria debido a que nuestras empresas públicas carecen de esta forma de trabajo, Ferrocarriles Nacionales de México no es la excepción, hasta hace algunos años, los sistemas de trabajo estaban regidos por estilos anticuados y rígidos tales como: cartas laborales, sistemas de ascenso escalafonario, sistema de capacitación dedicada a las áreas técnicas, sin tomar en cuenta aspectos personales o de desarrollo personal, todo esto aunado a un sistema gubernamental paternalista que mantenía a

las instituciones con ingresos del pueblo aún cuando estas no ofrecieran servicios de calidad y de satisfacción para los clientes, lo cual las hacía poco rentables, por tal motivo la empresa a través de la Subdirección de Recursos Humanos y Capacitación y del Instituto de Capacitación Ferrocarrilera, se ha dado a la tarea de elaborar dos manuales titulados ETICA Y VOCACIÓN DE SERVICIO I Y II, que serán aplicados en el programa de Integración Institucional a personal operativo. la finalidad de los manuales es integrar al personal a una cultura moderna de calidad en el servicio a través de resaltar e integrar en el individuo valores éticos que encierren este pensamiento.

Los temas de los manuales son los siguientes:

#### MANUAL ETICA Y VOCACION DE SERVICIO I

Son tres los temas fundamentales de este manual: Cultura Organizacional, Calidad de Vida y Vocación de Servicio.

***Cultura Organizacional.*** En este apartado se pretende, a través de los SIMBOLOS, LENGUAJE E HISTORIA, transmitir a los empleados la cultura organizacional, exaltando sobre todo los valores que la llevaron a convertirse en una gran organización, haciendo que la vivan

intensamente a través de talleres y dinámicas, es decir, se pretende hacerlos parte de esta cultura en el presente y en el futuro.

*Calidad de Vida.* Este es uno de los temas básicos, debido que aquí se analizan las tres dimensiones psicológicas del ser humano (SOCIAL, BIOLÓGICO Y PSICOLÓGICO) con lo cual se conduce al individuo hasta su ser más íntimo y del cual se desprende como consecuencia el autoconocimiento. De esta manera se separan dos aspectos, primero el autoconocimiento que lo sitúa en qué nivel de autoestima se encuentra para así reconocer que tanto ha hecho por sí mismo, por su calidad de vida y auto desarrollo, en este momento se le enseña a reconocer el valor del auto cuidado dándole un enfoque de auto servicio. y segundo se reconoce que hay que sentirse satisfecho con uno mismo para así poder estar bien con los demás y lograr buenas relaciones interpersonales. De esta manera, se llega a la conclusión de que primero hay que practicar el servicio con uno mismo para así después poder ofrecerlo a los demás.

*Vocación de Servicio.* Ya en este momento los participantes están preparados para dar al servicio la dimensión de valor asimilándolo y practicándolo.

## MANUAL ETICA Y VOCACION DE SERVICIO II

Los temas fundamentales de este manual son: Equipos de trabajo, Calidad en el Servicio y Plan de vida.

***Equipos de Trabajo.*** En el desarrollo de este tema, ya el participante está preparado para aceptar al trabajo en equipo como una necesidad de desarrollo organizacional, que derivará en un desarrollo personal. A través de dinámicas vivenciales se le enseña al participante a trabajar en equipo.

***Calidad en el Servicio.*** En este tema se analizan y practican los conceptos básicos que dan como consecuencia calidad en el servicio.

***Plan de vida.*** Con este tema se conmina al individuo a plantearse retos en relación a su desarrollo personal, social y laboral.

Finalmente estos seis temas pretenden abarcar de manera integral y en un mismo punto, dos elementos que hasta hace poco tiempo se encontraban escindidos, EMPRESA Y TRABAJADORES. Esto se logra cuando resaltamos los valores éticos de ambas partes para darnos cuenta de que son los mismos, así como los objetivos de desarrollo y progreso.

### **3.3.METODOLOGIA**

#### **APLICACION DE LOS MANUALES Y RESULTADOS**

La elaboración y aplicación de los manuales fue de la siguiente manera:

Como ya se explicó antes, el programa de INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL, nace de la necesidad general que tiene el país de fomentar en sus empresas públicas un cambio hacia una cultura de calidad, debido primordialmente a la apertura hacia un mercado internacional sumamente competitivo como consecuencia de sus altos índices de calidad. Nuestras empresas requerían de una intervención rápida y precisa que atendiera estos aspectos. En Ferrocarriles Nacionales de México se diseñó y aplicó el programa antes mencionado como respuesta a esta demanda.

El programa se diseñó atendiendo primordialmente a dos grandes niveles laborales, los niveles Directivos o mandos medios y superiores y los niveles operativos. Para los primeros, se diseñó un diplomado con duración de un año, titulado DIPLOMADO EN CALIDAD PRODUCTIVIDAD Y SERVICIO PARA INSTITUCIONES DE LA RAMA FERROCARRILERA, para los segundos dos manuales titulados ETICA Y VOCACIÓN DE SERVICIO I Y II.

Los manuales se elaboraron atendiendo primordialmente las carencias conductuales que llevan al individuo a conducirse dentro del área laboral bajo normas de calidad, estas carencias son: trabajo en equipo, actitud de

servicio, eficiencia laboral, es decir, hacer las cosas bien sin errores desde la primera vez, desconocimiento de los objetivos, misión, valores, historia y filosofía de la empresa, es decir de la cultura organizacional, y el conocimiento para su aplicación de los conceptos básicos del servicio.

Es importante aclarar que para poder generar actitudes de calidad al desarrollar el trabajo y actitudes de calidad en el servicio, es necesario primero generar actitudes de calidad hacia el individuo mismo, es decir el individuo debe generar actitudes y comportamientos que desarrollen su calidad de vida ya que su calidad de vida también depende de las buenas condiciones que se generen y prevalezcan en el ambiente, llegando a la conclusión de que la calidad es un fenómeno de ida y vuelta impactando tanto al individuo como al medio ambiente.

La elaboración de los manuales estuvo a cargo de un grupo interdisciplinario de profesionales, en donde intervinieron, Psicólogos, Médicos, y Administradores.

La impartición de los cursos quedó sujeta a las fuertes cargas laborales que en ese momento prevalecían en la empresa, por tal motivo el Instituto enviaba a través de nosotros los coordinadores, la calendarización de los cursos, y los representantes de capacitación en las diferentes áreas laborales, se encargaron de seleccionar al personal que podía asistir según su carga de trabajo.



Los cursos tuvieron una duración de 20 horas, dos horas diarias durante diez días, para el primer manual y 15 horas, tres horas diarias durante cinco días para el segundo manual.

Sin embargo, estos criterios de aplicación, no fue posible cumplirlos cabalmente, debido a que como ya se dijo las cargas de trabajo no permitían que el personal estuviera disponible en estos horarios, para lo cual hubo que impartir los cursos los sábados con horarios especiales de cinco y seis horas al día.

La aplicación y desarrollo de los manuales durante los cursos fue de la siguiente manera:

#### ETICA Y VOCACION DE SERVICIO I

Módulo 1: Cultura Corporativa. En el desarrollo de este módulo se analizarán tres aspectos fundamentales: Historia Misión y Filosofía, que son los pilares para dar forma a una cultura organizacional. Primeramente, se hace una introducción a grandes rasgos de lo que fue la empresa, tratando de enfatizar su carácter histórico dentro de la misma historia de México, para comenzar a vincular esta historia con el propio devenir histórico de los trabajadores. Así mismo se explica que dado esta vinculación de la empresa con la historia del país, los cambios que se presentan y presentarán en el futuro son parte de la cultura nacional y empresarial para el beneficio de todos los que en ella laboran.

Posteriormente, se hace una revisión de cuales fueron los primeros ferrocarriles que se construyeron. este tema es necesario, ya que el módulo precisamente habla de la historia de los ferrocarriles Nacionales de México, es decir todo trabajador debe conocer como fue el inicio de la empresa en que labora, cabe aclarar que historia es demasiado amplia, por tal motivo y con fines didácticos se opto por bosquejar este tema, así se puede ver que en la página que habla de la construcción sólo aparece en los nombres de los ferrocarriles que se fueron construyendo. Por otro lado la impartición de estos temas esta a cargo de dos Instructores, un Instructor Interno o habilitado que es empleado y que por supuesto conoce la historia de ferrocarriles el cual se encargará de ampliar y enriquecer lo escrito en el manual y otro que también podría ser interno o externo, que apoya en los temas concernientes a la misión y filosofía.

Cuando se habla de la Mexicanización y Nacionalización, mismas que son parte muy importante de la historia de la empresa, dado su carácter nacionalista, también se bosquejan en el manual, sin embargo, a los alumnos el Instructor les pide que antes de ser revisado durante el curso, investiguen por su cuenta y lo anoten en los cuadros en blanco, con la finalidad de hacer más significativo el aprendizaje.

En las páginas siguientes, se presenta una explicación más amplia de los procesos de cambio a los cuales se enfrenta la empresa, los antecedentes que lo motivaron, sus beneficios, así como su estructura actual.

Para terminar este módulo se presentan la misión y la filosofía. Con esto se redondea el proceso de asimilación de la cultura organizacional.

Dentro del tema de privatización de Ferrocarriles Nacionales de México, se presenta un discurso dado por el Director General Lic. Luis de Pablo, con la finalidad de enfatizar los beneficios de este cambio y minimizar el temor natural al cambio.

Módulo 2 Calidad de Vida. dentro de este módulo se abordan cuatro aspectos fundamentales de desarrollo integral del ser humano el biológico, el psicológico, el social, el familiar y dentro de este mismo aspecto, se retoma la nutrición, la cual por si misma encierra muchos beneficios. Quizá en primera instancia pareciera que es un tema que no tiene mucho o nada que ver, sin embargo si estamos considerando al ser humano de forma integral, entonces debemos tratar de abarcar todos los aspectos que lo integran. La nutrición es algo que en nuestra cultura siempre se ha tomado como muy a la ligera, es decir, sabemos que debemos comer para no morir, pero no sabemos como comer, ni que alimentos nos aportan mayores beneficios para el buen funcionamiento de nuestro organismo. No es el propósito de estos manuales el dotar de amplios conocimientos y hacer expertos en nutrición a los participantes, pero si el despertar la consciencia de como nos alimentamos y proveer los caminos para mejorar la alimentación. Este tema es aplicado por un médico o un nutriólogo.

Al comenzar el módulo se presenta a manera de introducción y partiendo de lo general a lo particular una definición de calidad de vida. Esto se hace con la finalidad de ir formando el camino, para llegar a los aspectos mas profundos del ser humano. En las tres páginas siguientes se presentan los aspectos que impiden la calidad de vida, es decir, se comienza a introducir

al individuo a través de factores sociales que impiden la calidad de vida como sociedad familia trabajo en este momento todavía nos encontramos en la periferia del objetivo principal que es hacer consciente al individuo de que la calidad de vida se inicia en uno mismo y que los únicos que la bloqueamos somos nosotros mismos, pero repito es necesario ir de lo general a lo particular para ir profundizando en el autoconocimiento.

En la página siguiente se presenta un esquema del yo integral, en este momento se hace notar al individuo que es un ser con propiedades físicas biológicas que están en funcionamiento, que es un ser con sentimientos diversos con los cuales se relaciona con toda la gente que lo rodea, que además tiene funciones intelectuales y es un ser con valores propios con los cuales rige sus conductas.

En las siguientes páginas se explica más detalladamente los sentimientos, su origen y hacia donde nos conducen, es decir, en el conocimiento de los sentimientos nos podemos dar cuenta de cuales promueven el desarrollo y cuales los obstaculizan, esto lleva al individuo al siguiente paso que es aprender a regular todos estos sentimientos en favor de su propio crecimiento.

Con todos los temas revisados anteriormente, el individuo ya se encuentra en un nivel de autoconocimiento, es decir reconoce sus limitaciones, capacidades y potencialidades. Con el tema de autoestima, se le enseña a modificar esas limitaciones, a acrecentar sus capacidades y a poner en práctica sus potencialidades, explicándoles que la autoestima es el amor y respeto hacia uno mismo y si nosotros nos respetamos y amamos entonces

nuestras acciones estarán guiadas hacia nuestro pleno desarrollo. Por otro lado, con este tema el individuo aprende a reconocer que su desarrollo depende básicamente de la confianza que tenga de su capacidad para conseguir sus objetivos, a mas objetivos logrados, mayor grado de confianza en si mismo, lo cual da bienestar personal laboral y social.

El siguiente tema se vincula con este último al mostrar a través de la pirámide de Maslow los niveles de progreso que se cubren cuando se comienza a actuar de forma positiva. dice Maslow que la autoestima es un prerequisite para confiar en el propio organismo, habilidades físicas e intelectuales, lo suficiente como para que éstos sean el foco de su autoevaluación y la guía de su vida. Sólo una persona que se ama y respeta es capaz de realizar todo su potencial, en un proceso que cada día la lleva a su total realización.

A continuación se presentan tres ejercicios de autoconocimiento, que tienen la finalidad de practicar lo aprendido con los temas anteriores y reafirmar su autoconocimiento.

Estos temas son tratados por un Psicólogo.

### Módulo 3.- Vocación de servicio.

Para el desarrollo de este módulo, en la primera página, se promueven en el individuo dos aspectos: primero, se retorna a los ambientes laborales, es decir se sitúa nuevamente al individuo en el trabajo, enfatizando la importancia de este en el crecimiento y desarrollo del ser humano, con lo

cual queda acentado que a través del trabajo el individuo encuentra una excelente fuente de autorrealización y segundo quedan sentadas las bases para que se considere al trabajo como un valor personal. Ahora bien, para considerar el servicio como un valor y por ende tener vocación de servicio, y se le hace comprender que cualquier actividad laboral que desarrolle, conlleva en sí misma un servicio, hacia sus jefes subalternos y compañeros de trabajo.

En la siguiente página, se bosqueja y se explica los beneficios personales que aporta el considerar al servicio como un valor.

Se continúa con un bosquejo de lo que no significa servir y lo que sí significa servir, esto se hace con la finalidad de separar al servilismo que degrada y envilece al ser humano con el servicio que lo dignifica y enriquece.

Ya para este momento, el participante está listo para aceptar un código ético de trabajo que encierra el compromiso con la organización y los valores que se deben practicar para ofrecer un servicio de calidad.

Además de este compromiso, en la siguiente página debe enriquecer esta propuesta, con sus propias aportaciones, lo cual motiva su interés y participación con la organización.

## MANUAL ETICA Y VOCACION DE SERVICIO II

Módulo 4.- Trabajo en equipo. El desarrollo de este tema en el manual es bastante breve, esto se debe a que la finalidad es que comprendan que en la organización debe existir trabajo de equipo por las implicaciones favorables que esto conlleva, Además de que en el transcurso de los dos cursos constantemente, de manera implícita, se está hablando y fortaleciendo las actitudes que originan trabajo en equipo. Así pues se consideró ocioso abundar más en el tema y solo se optó por analizar el significado, sus implicaciones positivas dentro del área laboral y los factores que bloquean la efectividad del trabajo en equipo.

Módulo 5.-Calidad en el Servicio. para este módulo se sigue una secuencia progresiva, es decir, no se inicia de lleno con los conceptos de calidad en el servicio, sino que se revisan primero los conceptos y términos generales que originan este concepto de calidad en el servicio.

Así entonces, los primeros temas son: Calidad su significado e implicaciones dentro de la organización, clientes, quienes son los que demandan la calidad en los productos y servicios. Posteriormente se analizan los dos tipos de clientes que existen (Internos y Externos), con la finalidad de que comprendan que no sólo el que compra el producto o servicio es un cliente, sino también todo los integrantes de la organización.

Una vez comprendido quien es el cliente, ahora se debe definir como dar el servicio al cliente. Esto se logra entendiendo primero que es servicio. En

este momento se retoman los conceptos y temas ya analizados en el módulo de calidad y de vocación de servicio y puesto que el participante ya viene preparado resulta sencillo que comprenda que el servicio se refiere al provecho que resulta para una persona lo que otra ejecuta en atención suya.

El siguiente tema es cómo se puede ofrecer ese servicio de tal forma que sea un servicio de calidad. A través de conocer y aplicar las dos escalas primordiales que constituyen la calidad en el servicio al cliente. Tales escalas son: La de procedimientos y la personal, Ahora bien dentro de la personal se encuentran cuatro pasos para ofrecer servicios de calidad, estos cuatro pasos se explican en las páginas siguientes.

El siguiente tema se refiere a los momentos de la verdad, es decir son todos los contactos (de manera directa o indirecta) de un usuario o cliente con la institución, a través de la cual tiene oportunidad de formarse una impresión. Este tema se vincula con los anteriores porque seguimos hablando del servicio al cliente. En este momento se le pide al participante escriba en los espacios en blanco situaciones en las que se haya encontrado en estas circunstancias.

Por último se revisa el Ciclo del Servicio y se le pide al participante elabore su propio ciclo de servicio utilizando el esquema en blanco.

En las páginas siguientes se presentan diversos ejercicios que deben desarrollar los participantes, estos ejercicios están relacionados con el trato o contacto directo entre el prestador de servicios y el usuario.



En la última pagina de este módulo se presenta un pensamiento de un autor anónimo, con la finalidad de recordar y reafirmar los conceptos ya asimilados.

Módulo 6.- Plan de calidad de Vida. En este módulo se pretende a través de diversos ejercicios, conscientizar al participante del camino ya recorrido, de sus progresos y de lo que le falta por recorrer, esto es con la finalidad de promover en él nuevas ambiciones personales sociales y laborales y comprometerlo a realizar cambios reales y constantes.

Por ejemplo en la última pagina se invita al participante a un programa de cambio personal en los ámbitos que el considere deficitarios, poniéndose metas y acciones concretas para realizar los cambios

Cabe aclarar que dado el momento de cambio por el cual pasaba la empresa, y la necesidad de elementos que coadyuvaran a este cambio, la flexibilidad para impartir los cursos se hizo necesaria. Así mismo el tiempo y las condiciones no fueron propicias para diseñar un instrumento de evaluación que nos diera índices claros y objetivos de resultados. Sin embargo la elaboración de dichos instrumentos se tiene planeado en corto tiempo.

No obstante, se considero que los resultados fueron positivos debido a las conductas que observaron los empleados después de tomar el curso, estas eran: mayor disponibilidad para desempeñar otras labores no asignadas en

sus cartas de trabajo, mayor comunicación y relaciones interpersonales, lo cual se traducía en un mejor trabajo en equipo, un mejor aspecto en su arreglo personal, mejor atención a los clientes tanto internos (empleados de las mismas áreas de trabajo), como externos (usuarios del Servicio de transporte, ayuda y cooperación en el trabajo. Todo esto era reportado de forma verbal por los jefes de las áreas y los representantes de capacitación en las juntas de trabajo e informalmente por otros empleados que asistían a los cursos.

## CONCLUSIONES

A partir de 1995, nuestro país ha ingresado a un movimiento inevitable de economía abierta a nivel mundial. Los inconvenientes con los que se enfrenta son principalmente, escasa productividad y falta de calidad en los productos y servicios que las empresas generan. Para poder reducir esa desventaja, la política nacional apunta hacia lo que en otros países ha dado tantos y buenos resultados, esto es, el cambio empresarial hacia una cultura de calidad.

La apertura y la competitividad comercial con el exterior son elementos fundamentales de una economía dinámica y progresista. Una economía abierta promueve la eficiencia al sujetar a los productores nacionales, mediante la competencia con el exterior a la necesidad de mejorar su productividad y la calidad y precio de sus productos. En primer lugar, elimina privilegios para unos cuantos, los beneficiarios de un sistema de protección excesiva que son pagados por la mayoría. En segundo lugar, el aumento de la productividad y del empleo, como consecuencia de un aprovechamiento más intenso de los recursos nacionales que da la competencia con el exterior y esto tiende a elevar los salarios y los índices de ocupación. En tercer lugar, la población se beneficia de una mayor diversidad de productos y servicios a mejor precio y de mayor calidad.

Para poder competir con las empresas extranjeras, es necesario fomentar un cambio profundo, que abarque a todos y cada uno de los integrantes de las

empresas, que cambie sus actitudes formas de pensar e incluso sus valores de trabajo y de vida. La capacitación es el medio con el que las organizaciones cuentan para mejorar y es el medio con el cual la política nacional de cambio pretende generar resultados positivos en el camino hacia la calidad, lo que nos permitirá ser más competitivos en una economía abierta.

Dado lo anterior el Gobierno Federal, solicitó a las empresas públicas y privadas elaborar programas que promuevan cambios hacia una cultura de calidad, productividad y servicio, por tal motivo y acorde con esta importante política de transformación hacia el progreso, Ferrocarriles Nacionales de México, como empresa pública y generadora de servicios de transporte de pasajeros y primordialmente de carga, se ha sumado a este proyecto de desarrollo, promoviendo el cambio cultural hacia la calidad total valiéndose de la capacitación como recurso indispensable.

Las pretensiones fueron tratar de llevar paulatinamente, en una labor cuidadosa para generar profunda consciencia de la situación de cambio en que vivimos y de la cual ninguno debe excluirse. ya que de así hacerlo, se corre el riesgo de sucumbir y desaparecer por no ser competitivos. Así mismo promover el autoconocimiento y autoevaluación, como dos elementos imprescindibles para poder generar el cambio ya que hace que el individuo conozca sus fortalezas y trabaje para acrecentarlas y generar otras fortalezas, también conozca sus debilidades las comprenda, entienda el origen y las modifique o las supere. Finalmente generar arraigo hacia la cultura empresarial a través de exaltar valores de trabajo tales como

profesionalismo, trabajo en equipo, servicio, calidad personal y de trabajo, progreso y vivir de acuerdo a ellos.

Con este programa se atendieron a la mayoría del personal operativo a nivel local y regional. Aunque los resultados no se midieron estadísticamente, dado las dificultades que se presentaron como falta de tiempo disponible, cargas de trabajo por parte de los participantes, políticas internas, etc., si hubo resultados cualitativamente favorables, ya que los Directores y Jefes de Departamento en juntas de trabajo y reportes a sus superiores reportaban cambios en el personal a su cargo, así mismo, solicitaban a través de su representante de Capacitación, se inscribiera a todo su personal en este programa debido a que si habían visto cambios positivos de acuerdo a los objetivos que se habían planteado. Estos cambios fueron, actitud positiva, es decir, agrado por realizar sus labores, disposición para realizar trabajo extra, mayor comunicación entre compañeros, disponibilidad para resolver problemas sencillos y cotidianos, mejor arreglo personal; es decir, el clima organizacional en los diferentes Departamentos y secciones de trabajo se vió notablemente mejorada al presentarse entre jefes y subordinados mayor disposición al trabajo de equipo, comunicación interpersonal, no sólomente en relación a aspectos laborales, sino que también tomó rumbos personales, esto como consecuencia del mayor acercamiento entre ellos. En el aspecto de procesos de trabajo, también se reportaron mejoras, éstas decían que los reprocesos de trabajos estaban disminuyendo debido a que se notaba que los empleados ponían más atención e interes en sus labores evitando con esto errores en la elaboración de documentos o en cualquier otro tipo de proceso laboral.

Antes de iniciar los cursos, se había notado mucha renuencia a portar el gafete de identificación de la empresa, hecho que se había tratado de eliminar a través de hacer primero invitaciones cordiales para portar el gafete, sin embargo el problema se seguía presentando. Por último se le exigió al personal que portara su gafete ya que de lo contrario no se le permitiría ingresar a trabajar o se le descontaría un día de salario. hecho que tampoco dió resultados. Los empleados que tomaron los cursos, comenzaron a portar su gafete. esto da indicios de que el personal a sentirse identificado con la empresa y a tener sentido de pertenencia.

Es por todos sabido que el arreglo personal en las empresas públicas es descuidado, Ferrocarriles Nacionales de México no era la excepción, sin embargo después de tomar el curso e incluso durante el mismo, se noto mayor cuidado en este sentido, los hombre procuraban la corbata con ropa más presentable, las mujeres comenzaron a cuidar más su peinado arreglo facial, etc. En los departamentos comenzaron a surgir ideas y de hecho se realizó, uniformar a las secretarias y recepcionistas con el interés de ofrecer mejor imagen a los usuarios y clientes.

Para concluir, es necesario aclarar que el cambio hacia una cultura de calidad no se mide en horas, ni en meses, es un cambio que se debe medir en años y quizá no termine nunca. En un mundo cada vez mas dinámico se hace necesario estar siempre en constante cambio y evolución. Es por esto que la aplicación de este programa se propuso para iniciar un camino largo y de constante superación. Este camino supone por supuesto la mejora

continúa en el diseño y aplicación del programa dado los resultados obtenidos y no obtenidos así como los cambios que a nivel organizacional, nacional e incluso internacional se presenten. Es por esto que el compromiso de todos los que trabajamos en este proyecto es con la calidad y la mejora continua.

## BIBLIOGRAFIA

1. Ariosto, N., (1993) Instructor Habilitado, Capacitación: Enlace al Futuro, Pags 41-48,
2. Barne, D., (1982) Productividad: La solución a los problemas de la Empresa, México, McGraw-Hill
3. Bartlett. C.A., y Kayser. T.A. (1980) Cambio de la Conducta Organizacional Caps. 3,7,8 y 9 México De. Trillas.
4. Bazan, I., (1993) Banca Mexicana: Nueva Generación Capacitación: Enlace al futuro, Pag 2734
5. Belmonte R., (1988) Escrito para la mesa redonda sobre calidad y Tecnología de BANAMEX celebrada en Jurica, Querétaro.
6. Blum y Naylor, (1976) Psicología Industrial. Sus fundamentos Teóricos y Sociales. De. Trillas, México.
7. Branden N., (1994) El Poder de la Autoestima. De. Paidós, Barcelona,
8. Carvajal, R., (1993) Hacia la quinta generación en Calidad Total. En Peón, J. Revista de Calidad Total Perspectivas. pag 35-57.



9. Chávez R.S.E., (1985) El papel del Psicólogo en la Elaboración de Instructivos de procedimientos laborales de una Empresa TELMEX. Reporte de trabajo profesional presentado para obtener título de Psicología, UNAM-enepi, Tlalnepantla, Edo. De México.
10. Comejo M., (1988) Excelencia: Un apasionado reto a la Renovación, Colegio de Graduados en alta Dirección, A.C., México.
11. Everette A., (1985) Productividad y Calidad: Su medición como Base del Mejoramiento. México, De. Trillas.
12. Facultad de Contaduría de la UNAM., (1995) Calidad Total. En Diplomado en Gerencia Estratégica. Mod.II. México, D.F.
13. Garcia S, y María S., (1987) Los Círculos de Calidad en México: Un estudio de Casos, Anuario Gerencial México.
14. Gibson I., (1985) Organizaciones, Conducta, estructura y Procesos, México, De. Interamericana.
15. Hayes E., (1986) Quality and Productivity: The New Challenge Wheaton, E.U. Hitchcock Publishing.
16. Heller B.V., (1979) Trabajo de Psicología Empresarial Tomo I. Relaciones Humanas De- Martínez Roca, S.A. México.

17. Horovitz J., (1991) Lacalidad del Servicio. Ed. Mc. Graw Hill México, D.F.
18. INCAFI, (1992) La Planeación Mod. II En el Manual de: Principios de Administración de la Capacitación, México, D.F.
29. Ingle, In. Searc Of Perfection: How To Create/Maintain/I mprove Quality.
20. Jones, C., (1993) Educación y Capacitación, Revista de Capacitación, México, D.F.
21. Lavielle, L., y Aguilar, M., (1992) El cliente es primero. En R. G. Hori. Laboral. Práctica Jurídico Administrativa. pags 32-41.
22. Luthamns F. y Kreiner R., (1985) Modificación de la Conducta, México, De. Trillas.
23. Mendoza, N.A., (1994) Manual para determinar Necesidades de Capacitacion, Ed. Trillas México.
24. Peón J., (1986) La educación para la calidad. 10 Valores para incrementar la calidad del trabajo humano en México. Texto de la Conferencia dictada durante el XIII Congreso Nacional de Calidad celebrado en Puebla, Pue.

25. Peón, J., (1993) "Bechmarking" desde una perspectiva Mexicana: En: Calidad Total Fundación Mexicana para la Calidad Total pags 35-47.
26. Ramirez S., (1991) Infancia es Destino, Infancia es destino y Patrones culturales y Sociales en las relaciones de Mexicanos con Norteamericanos De. Siglo 21 .
27. Reza, R.J.C., (1993) Los procesos de Calidad Total en las Organizaciones. En: Laboral Práctica Jurídico Administrativa pag 88
28. Robbins S., (1984) Comportamiento organizacional, México, De. Prentice Hall.
29. Secretaría de Hacienda y Crédito Publico, (1995) Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, México, D.F. Ed. Talleres Gráficos de México.
30. Siliceo, A., (1993) Capacitación y Desarrollo del Personal, Ed. Limusa, México, D.F.
31. Smith, C., y Wakeley. (1978) Psicología de la Conducta Industrial. México, De. Mc. Graww-Hill.
32. Toledo F., (1994) La Dimensión Social de la Capacitación en ABC de la Capacitación. Editado por Colegio de Graduados en Alta Dirección.
33. Terry, G.R., (1978) Principios de Adiestramiento. México Compañía Editorial Continental.

34. Urbina J. A., (1986) El camino hacia la Productividad y la Calidad, Anuario General del Instituto Gerencial de México, A.C.
35. Zavala.R.J.J., (1984) Diseño de un Programa para la Formación del Instructor Habilitado de las Empresas desde una Perspectiva Conductual. Tesis Profesional que para obtener título en Psicología. UNAM-ENEPI., Tlalnepantla. Edo. De México.
36. Ferrocarriles Nacionales, (1996) De las Estaciones, Presentación, De. Redacta, S.A. de C.V. México, D.F.
37. Ferrocarriles Nacionales, (1991) Breve Reseña Histórica de los Ferrocarriles Mexicanos, De. Lugasa, S.A. México,

# FALTAN PAGINAS

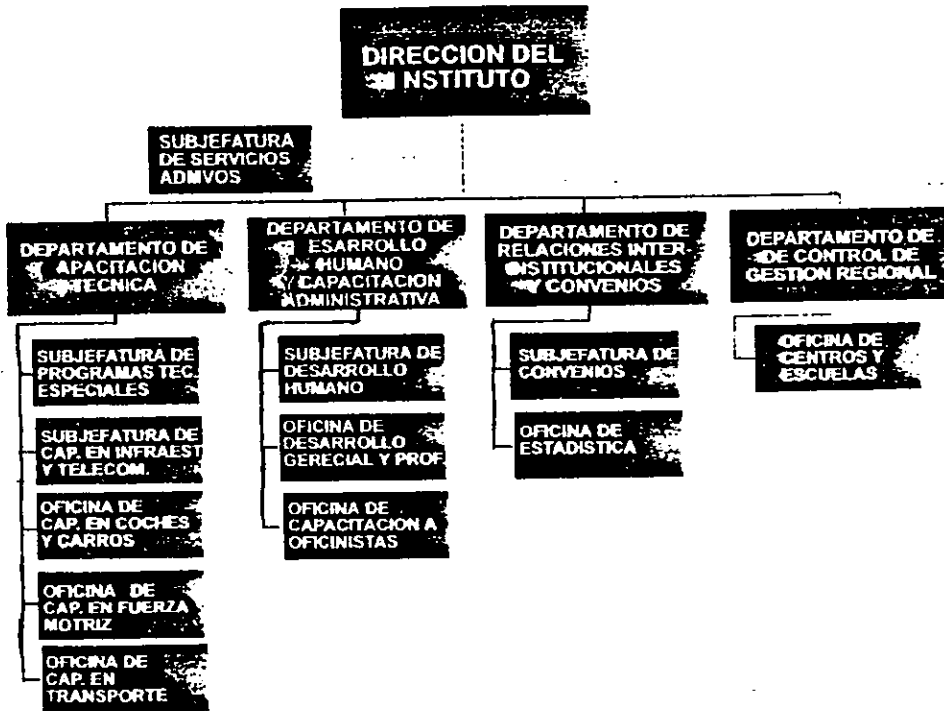
De la: **70**

A la: **71**

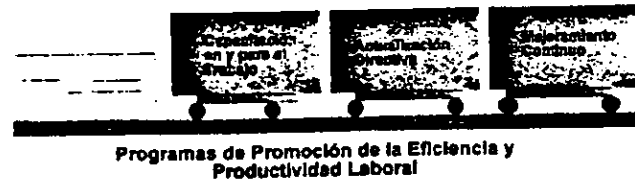
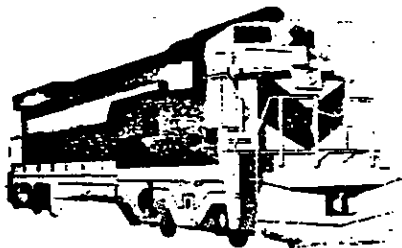
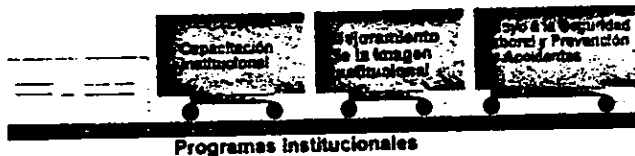
# ANEXO

1

# ORGANIGRAMA INSTITUTO DE CAPACITACION FERROCARRILERA



## Sistema de Capacitación Ferrocarrilera Programas





## Programas

El plan general de acción considera, para 1995 los siguientes diez programas operativos:

### Programas Institucionales

PROGRAMA	CURSO	PARTICIPANTE	PROPOSITO ESTRATEGICO
1. Capacitación Institucional. • Inducción a FNM. • Integración Institucional. • Protección Civil y Seguridad Laboral. • Ética y Vocación de Servicio I. • Ética y Vocación de Servicio II.	397	8200	Lograr la motivación personal, arraigar la ética de trabajo, compromiso en la Empresa.
2. Mejoramiento de la imagen Institucional. • Sensibilización para el Cambio. • Inducción e Integración Institucional. • Eventos Informativos y Culturales. • Conventos con Estados.	Campaña de Difusión	8 Tripticos 5 Carteles	Reforzar los valores y la misión del trabajador ferrocarrilero, en el contexto de la vida nacional.
3. Apoyo a la Seguridad Laboral y Prevención de Accidentes. • Manejo de Materiales Peligrosos. • Seguridad en el Trabajo. • Campaña Promocional por un Ferrocarril Seguro. • Ciclos de Mejoramiento Continuo. • Programa de Ética y Vocación de Servicio. • Actualización para Maquinistas en el Simulador. • Protección Civil en Casos de Emergencia.		Campaña permanente, incluye: • Cursos. • Difusión. • Coordinación con la Gerencia de Prevención de Accidentes.	Elevar la conciencia en el servicio ferrocarrilero nacional y crear una cultura preventiva en las áreas de operación.  Demostrar la importancia de accidentes en coordinación con la Gerencia de Prevención de Accidentes.

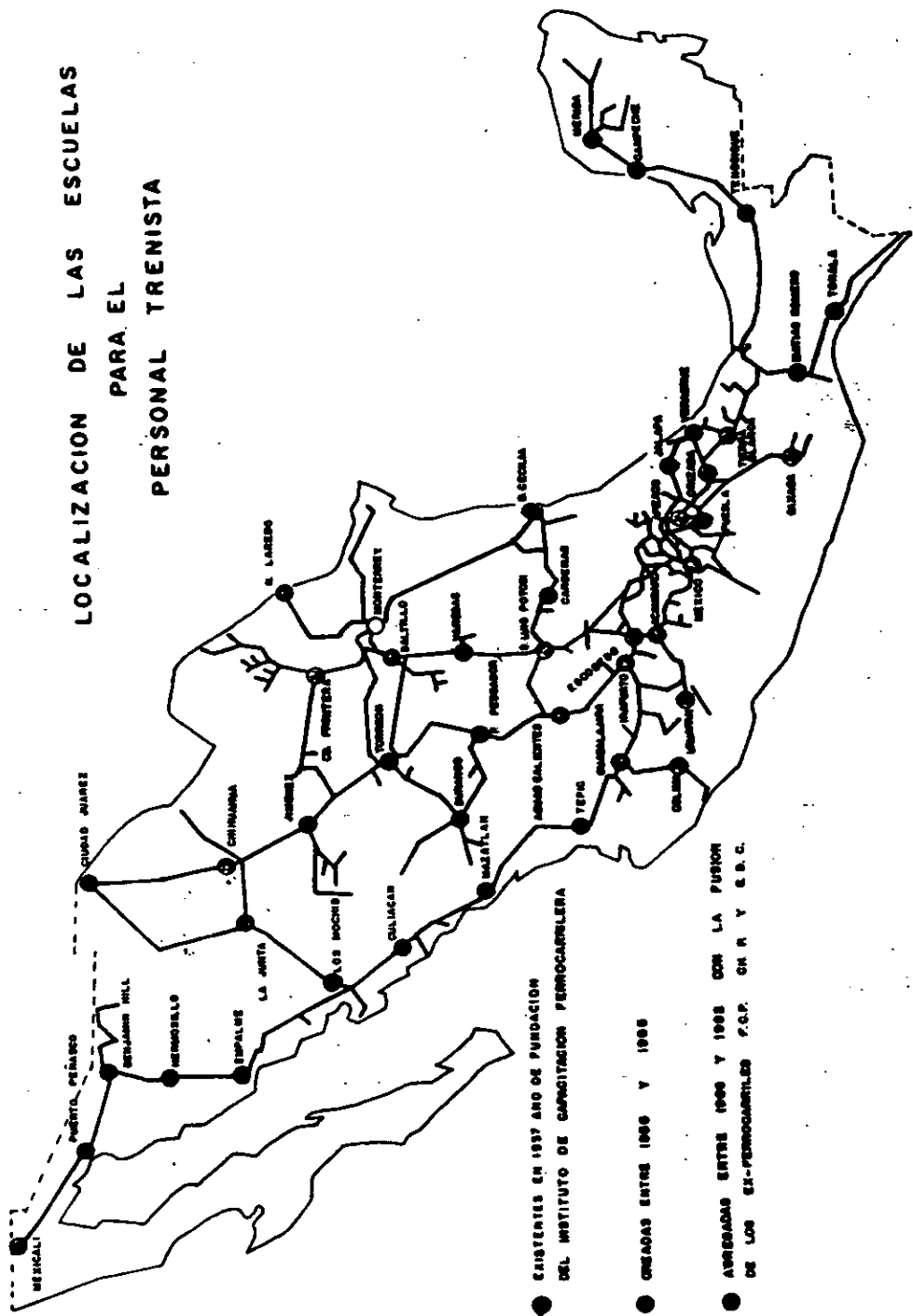
## Programas de Mantenimiento de la Infraestructura de la Capacitación

PROGRAMA	CURSO	PARTICIPANTE	PROPOSITO ESTRATEGICO
4. Formación de Instructores Ferrocarrileros. * Formación de Instructores Internos ICF. * Formación de Instructores FNM. * Perfeccionamiento de Instructores.	20	200	Contar con una infraestructura de agentes multiplicadores. Autosuficiencia en la instrucción. Reducción de costos de capacitación externa.
5. Biblioteca, Publicaciones y Apoyo Audiovisual. * Administración de Bibliotecas. * Difusión de 12 Publicaciones Técnicas. * Traducción, Publicación y Difusión de 12 Artículos de Interés Ferrocarrilero.	---	Consulta Programa Editorial	Contar con un acervo documental especializado de apoyo al proceso. Capacitar y difundir material de consulta de interés para las distintas áreas de FNM.
6. Apoyo, Supervisión y Seguimiento a la Capacitación Regional. Programa de Asesoría y Remoción de Centros y Escuelas Ferrocarrileras.	—	27 Centros y Escuelas	Astencia técnica y servicio de consultoría a los Centros Regionales, para la organización de la capacitación.
7. Asistencia Técnica a otras Instituciones del Sector Ferrocarrilero. * Formación Técnica para Mantenedores de Talleres y Vía Concesionada. * Diseño de Programas de Capacitación Específica para Empresas Concesionadas. * Relaciones.	Convenio	3	Centro de Adiestramiento para trabajadores de empresas concesionarias lo que permitirá que estas proporcionen un mejor servicio.

## Programas de Promoción a la Eficiencia y Productividad Laboral

PROGRAMA	CURSO	PARTICIPANTE	PROPOSITO ESTRATEGICO
<p>8. Capacitación en y para el Trabajo.</p> <p>Vertiente Técnica</p> <p>Sistemas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Manejo de Materiales Peligrosos.</li> <li>* Control Directo de Tráfico.</li> <li>* Sistema de Control de Transportes (SICOTRA)</li> <li>* Actualización Maquinistas de Camino.</li> <li>* Electricistas Radio Instalador.</li> <li>* Inspección y Mantenimiento de Locomotoras.</li> <li>* Inspección y Mantenimiento de Unidades de Arrastre.</li> <li>* Celadores Electricistas.</li> <li>* Soporte Técnico de Telecomunicaciones</li> <li>* Conservación y rehabilitación de Vía.</li> <li>* Ciclistas de Estaciones.</li> <li>* Administrativo Contable en Oficinas Centrales y Regionales.</li> <li>* Nuevo Sistema Regional de Información sobre la Venta de Boletos.</li> </ul> <p>Vertiente Administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Actualización Secretarial.</li> <li>* Capacitación Informática.</li> <li>* Idiomas.</li> <li>* Mejoramiento de las Habilidades de Redacción</li> <li>* Mejoramiento de las Habilidades Administrativas.</li> </ul>	<p>1328</p> <p>38</p>	<p>17146</p> <p>685</p>	<p>Especialización del trabajo.</p> <p>Fortalecer el conjunto de cultura laboral.</p> <p>Elevar la productividad y calidad.</p> <p>Reducir accidentes y riesgos de trabajo.</p> <p>Ahorro en desperdicios y reprocesos.</p>
<p>9. Actualización directiva</p> <p>Diplomado en Calidad, Productividad y Servicio para Instituciones del Sector Ferrocarrilero.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Gestión de la Calidad y Productividad Administrativa.</li> <li>* Dirección de Equipos de Mejora Continua.</li> <li>* Herramientas y Control Estadístico de Procesos.</li> <li>* Control y Optimización de Procesos de Mejoramiento Continuo.</li> <li>* Aseguramiento de la Calidad de los Servicios y del Mejoramiento Continuo.</li> <li>* Efectividad Gerencial.</li> <li>* Solución de Problemas y Toma de Decisiones.</li> <li>* Técnicas de Negociación y Manejo del Conflicto.</li> </ul>	20	201	<p>Actualización de los Funcionarios en temas inherentes a la gestión de mando.</p> <p>Inducción a modelos de liderazgo que propicien la integración y motivación de equipos de trabajo.</p>
<p>10. Mejoramiento Continuo.</p> <p>Estrategia de Aplicación Estructural.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 5 módulos del Diplomado de Actualización Directiva y</li> <li>* 6 módulos para nivel operativo:</li> <li>* 1 Ética y Vocación de Servicio I.</li> <li>* 2 Ética y Vocación de Servicio II.</li> <li>* 3 Herramientas y Control Estadístico del Proceso.</li> <li>* 4 Calidad, Servicio y Profesionalismo.</li> <li>* 5 Aseguramiento de la Calidad.</li> <li>* 6 Calidad de Vida.</li> </ul>	96 módulos	8 círculos	<p>Dotar de elementos técnicos y administrativos para la simplificación, desregulanzación y eficacia laboral.</p>

# LOCALIZACION DE LAS ESCUELAS PARA EL PERSONAL TRENISTA



- EXISTENTES EN 1937 AÑO DE FUNDACION DEL INSTITUTO DE CAPACITACION FERROCARRILERA
  - CREADAS ENTRE 1938 Y 1966
  - CREADAS ENTRE 1966 Y 1988
- ABRIGADAS ENTRE 1966 Y 1988 CON LA FUSION DE LOS SI-FERROCARRILES P.O.P. CN R Y S.B.C.

## ANEXO

2

**PERIODICO**

PROCESOS INDUSTRIALES DE MEXICO

*En la vida del hombre*



**ICF**





# PROGRAMA DE INTEGRACION INSTITUCIONAL

## ETICA Y VOCACION DE SERVICIO I

Modulo 1: Cultura Organizacional

Modulo 2: Calidad de Vida

Modulo 3: Vocación de Servicio



**MODULO I**

2 horas

**MODULO II**

20 HORAS

- \* 10 horas "YO"
- \* 10 horas FAMILIA-NUTRICION

**MODULO III**

4 horas

**MODULO IV**

2 horas

**MODULO V**

2 horas





## TEMARIO

### ETICA Y VOCACION DE SERVICIO I

#### I.- CULTURA CORPORATIVA

- 1.1 Misión
- 1.2 Filosofía
- 1.3 Historia

#### II.- CALIDAD DE VIDA

- 2.1 Yo Biológico
- 2.2 Yo Psíquico
- 2.3 Yo Social
- 2.4 Familia Nutrición

#### III.- VOCACIÓN DE SERVICIO

- 3.1 El servicio como un valor
- 3.2 El trabajo como una fuente de realización
- 3.3 Código Etico
- 3.4 Compromisos



## MODULO I

### CULTURA CORPORATIVA

#### PASADO Y FUTURO

La empresa Ferrocarriles Nacionales de México, en cada momento histórico que le ha tocado vivir, ha sido dinámica y cambiante en respuesta a los propios cambios de la República y del mundo, aunque a algunos parezca que ha sido estática, ha estado acorde con los tiempos que se han presentado desde la Revolución a la fecha.

En la época de la Revolución la empresa fue "Revolucionaria", cuando el país comenzó a industrializar, sirvió a la industrialización y fue eje del desarrollo económico del país.

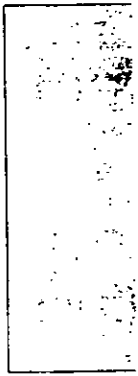
Ferrocarriles se prepara para un gran cambio, el cambio que requiere el país con motivo del Tratado de Libre Comercio y de la Globalización Económica del mundo. México no se puede quedar al margen de todo este movimiento, Ferrocarriles tampoco quedará al margen de esos cambios y se está preparando para participar de los grandes movimientos económicos del siglo XXI. Ferrocarriles será factor de cambio en un futuro próximo, pues a partir de la reforma al Artículo 28 Constitucional, estará dispuesto a efectuar dentro de sí cambios radicales como la concesión de sus terminales a la iniciativa privada para formar Ferropuertos y Terminales de Carga operadas por empresas concesionarias. Ese es el futuro de Ferrocarriles.

Es de vital importancia considerar al cambio como una constante de nuestras vidas ya que en las economías globalizadas se deben asimilar los cambios con mayor rapidez para no vernos afectados como ya nos ha sucedido. Ferrocarriles debe cambiar con nosotros o sin nosotros.

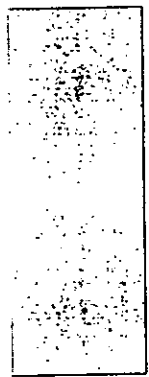


## FERROCARRILES NACIONALES DE MEXICO

### SU CONSTRUCCION



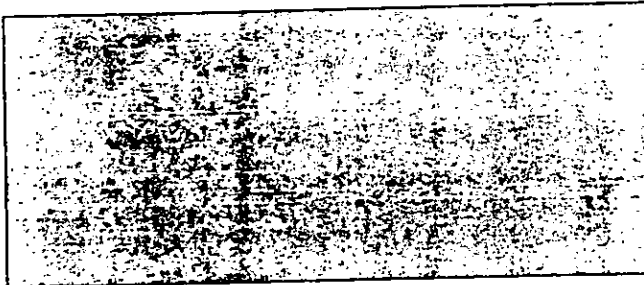
- Ferrocarril Central Mexicano
- Ferrocarril de Yucatán
- Ferrocarriles Unidos del Sureste
- Ferrocarril Interoceánico (México-Veracruz)
- Ferrocarril Nacional Mexicano (México-Nvo. Laredo)
- Ferrocarril Internacional Mexicano (Piedras Negras a Durango)
- Ferrocarril Hidalgo y Noreste
- Ferrocarril Mexicano del Sur-Puebla a Oaxaca
- Ferrocarril México a Cuernavaca
- Ferrocarril Coahuila y Pacifico
- Ferrocarril Mexicano del Norte
- Ferrocarril Nacional de Tehuantepec
- Ferrocarril Panamericano btepec, Oax. a Cd. Hidalgo, Chis,
- Ferrocarril Veracruz al Pacifico (Veracruz al Istmo)
- Ferrocarril del pacifico de Nogales Sonora a Guadaltajara, Jal.
- Ferrocarril Chihuahua al Pacifico.



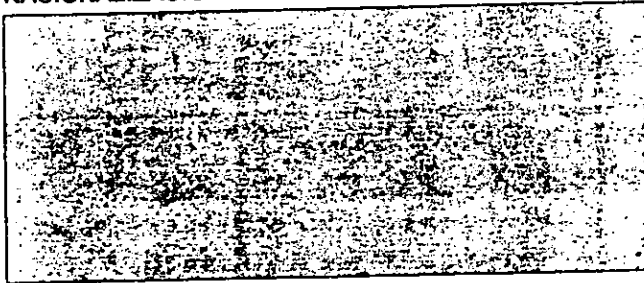


## LA MEXICANIZACION Y NACIONALIZACION

### MEXICANIZACION



### NACIONALIZACION



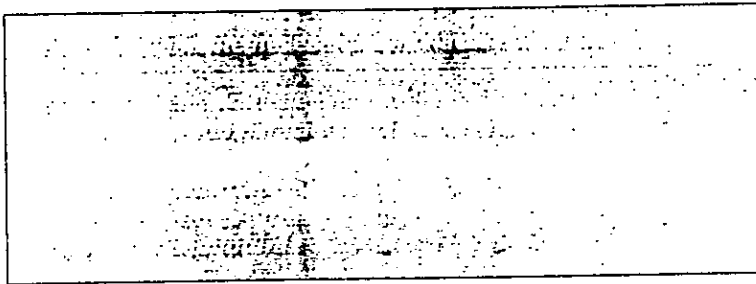


## ANTECEDENTES DE LOS PROCESOS DE PRIVATIZACION EN MEXICO

### REESTRUCTURACION

La reestructuración como paso previo a la privatización tiene pros y contras. En algunos casos es absolutamente necesario:

Se requiere para permitir o promover la competencia.



### PRIVATIZACION

El término es mucho más amplio que la simple transferencia de para - estatales al sector privado, ya que implica someter a una empresa pública a la disciplina del mercado.

La privatización es la pieza clave para la modernización y redefinición del estado en la economía.

La privatización forma parte de un nuevo modelo de desarrollo que se viene abriendo paso en las "economías emergentes" durante los últimos años la privatización forma parte de programas más amplios de políticas y reformas económicas, y le han dado credibilidad y viabilidad de proceso.

Venta de activos públicos en 1994, alcanzando la cifra record de 60,000 millones de dólares. En México se calcula que entre 1988 y 1994 los programas de privatización alcanzaron 22,500 millones de dólares.



Los programas de privatización se orientan a solucionar rezagos económicos, políticos y sociales provocados por una errónea intervención del estado en la economía, algunos de los objetivos concretos son:

- Saneamiento fiscal.
- Delimitación del estado a sus funciones prioritarias.
- Mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios producidos por las empresas públicas.
- Instrumentación de cambios tecnológicos.

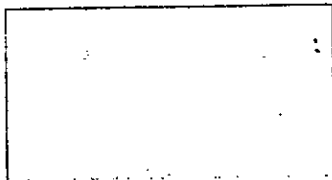


## OBJETIVOS DEL PROCESO DE PRIVATIZACIÓN DE FERROCARRILES NACIONALES DE MEXICO.

Se establecieron dos precondiciones para el proceso de privatización: Respeto a la Soberanía Nacional y Respeto a los Derechos de los Trabajadores de Ferrocarriles Nacionales de México.

Sobre la base anterior, los principales objetivos para el proceso de reestructuración del sistema ferroviario mexicano son:

- ✓ Modernizar el transporte ferroviario como eje de un sistema de Transporte Nacional articulado y funcional.
- ✓ Dotar al país de un transporte ferroviario seguro, competitivo y eficiente, que fomente la competencia dentro del sector y promueva el desarrollo del transporte multimodal.
- ✓ Conservar la propiedad del derecho de vía y de la infraestructura por el Estado Mexicano.
- ✓ Lograr que el Estado reciba una contraprestación adecuada por las concesiones que otorgue.
- ✓ Eliminar las transferencias injustificadas del Gobierno Federal a los Ferrocarriles.
- ✓ Procurar una atractiva rentabilidad para los inversionistas privados.
- ✓ Realizar un proceso de transferencia a los agentes privados transparente, ágil y de amplia participación.

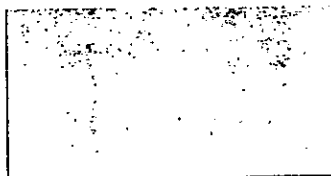


## EL COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES FERROCARRILEROS.

LIC. LUIS DE PABLO

"Trabajaremos juntos para mejorar al Ferrocarril, garantizar los derechos de los trabajadores, operar con eficiencia, aumentar las ventas, reducir los costos y darle cause y conclusión a la modernización de los Ferrocarriles Nacionales de México... Hay una enorme responsabilidad con los clientes, con los inversionistas potenciales, pero sobre todo con los trabajadores ferrocarrileros... Somos el mejor equipo de trabajo y los únicos responsables de cumplir con ese propósito, hay mucho trabajo por hacer, debemos estar preparados para dirigir el cambio y no para que el cambio nos mueva o nos condiciones".

"Se abren grandes posibilidades de trabajo para los ferrocarrileros, sobre todo para los más preparados".







El personal que trabajamos en Ferrocarriles Nacionales de México, tenemos el compromiso de manejarnos con absoluto respeto, unidad y trabajo en equipo para propiciar un ambiente cordial y una actitud positiva y de servicio.

#### DESIGNACION DE LOS DIRECTORES DE LAS UNIDADES AUTONOMAS

Ferrocarril del Pacífico Norte	Lic. Francisco J. Gorostiza P.
Ferrocarril del Noreste	Lic. Arturo García Torres H.
Ferrocarril Chih. - Pacífico	Lic. Francisco Zamarripa M.
Terminal del Valle de M.	C.P. Carlos Carmona Garduño.
Ferrocarril del Sureste	Ing. Lorenzo Reyes Retana.



**MISION**

FERROCARRILES NACIONALES DE MEXICO ES UNA EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE FUNDAMENTALMENTE DE CARGA, QUE OPERA EN CONGRUENCIA CON LOS LINEAMIENTOS DE POLITICA ECONOMICA Y SOCIAL QUE SEÑALA EL GOBIERNO FEDERAL Y CUYO DESEMPEÑO DEBE ESTAR DE ACUERDO CON LOS PRINCIPIOS DE CALIDAD, SEGURIDAD Y RENTABILIDAD, CONTRIBUYENDO ASI AL DESARROLLO DE MEXICO.



**MISION**

**FERROCARRILES NACIONALES DE MEXICO ES UNA EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE FUNDAMENTALMENTE DE CARGA, QUE OPERA EN CONGRUENCIA CON LOS LINEAMIENTOS DE POLITICA ECONOMICA Y SOCIAL QUE SEÑALA EL GOBIERNO FEDERAL Y CUYO DESEMPEÑO DEBE ESTAR DE ACUERDO CON LOS PRINCIPIOS DE CALIDAD, SEGURIDAD Y RENTABILIDAD, CONTRIBUYENDO ASI AL DESARROLLO DE MEXICO.**



## FILOSOFIA

La filosofía representa la forma en que debe ser concebida una empresa.

Los valores filosóficos proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados, son guías directrices para su comportamiento.

La filosofía constituye un patrón de respuesta frente a los problemas de la organización. Indica que se debe hacer, y como hacerlo.



## FILOSOFIA

Ferrocarriles Nacionales de México, es una empresa dedicada al servicio del transporte comercial; busca darle a sus clientes un servicio de excelencia, para mantener con ello su respeto y lealtad, proporcionándoles soluciones adecuadas y eficaces en relación con el servicio que presta.

Para ofrecer un servicio de óptima calidad, cuenta con un "proceso de selección" que le permite elegir a las personas más idóneas y capaces para que éstos, comprometidos con una ética y vocación de servicio, logren afianzar los objetivos comunes dentro de la organización.

La Empresa consciente de la necesidad de mejorar continuamente el desempeño y desarrollo de su personal crea programas de capacitación y educación para que puedan descubrir y mejorar todo su potencial.

Preocupada por la excelencia laboral, mantiene su mente abierta en todos aquellos campos que puedan ofrecerle mejores y nuevas ideas y una tecnología que le permita implementar mejores procedimientos en la realización del trabajo.

Todos los niveles, teniendo como fin último la eficiencia y los resultados positivos comunes, para obtener una rentabilidad adecuada, que apoye el crecimiento de la organización y permita alcanzar el resto de los objetivos corporativos con el compromiso y la conciencia de que esta rentabilidad es responsabilidad de todos.

LA CALIDAD ES UN PROCESO QUE DA INICIO CON UNO MISMO.  
LA CALIDAD DA INICIO EN EL INTERIOR DE NUESTRA MENTE,  
EN EL INTERIOR DE NUESTRO CUERPO,  
EN EL INTERIOR DE NUESTRO ESPIRITU.

PSIC. BEATRIZ RODRIGUEZ PUJOL



## MODULO II

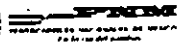
### CALIDAD DE VIDA

#### Objetivo General

Ampliar su conciencia acerca de la necesidad de un desarrollo integral como pilar de la calidad de vida

#### Objetivos Específicos.

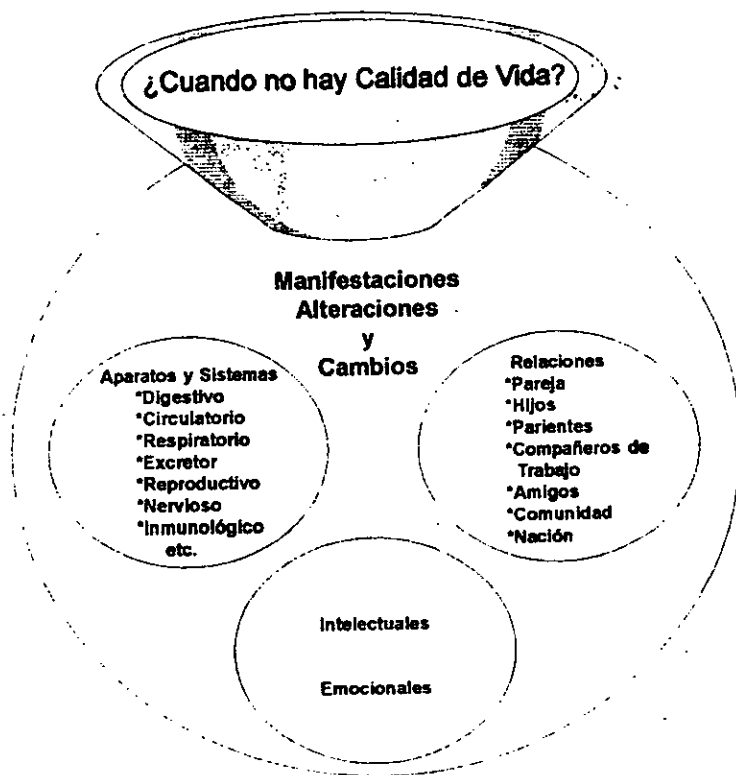
- Al término del curso el participante será capaz de:
- Reconocer que es un ser "Biopsicosocial".
- Identificar las implicaciones positivas y negativas de su estilo de vida.
- Explorar su ser integral y evaluar el desarrollo de cada área de su ser.
- Generar opciones para mejorar la calidad de su vida.



## Introducción.

### Definición de calidad de vida.

Llamamos calidad de vida al funcionamiento normal y pleno del cuerpo y la mente. Implica la habilidad de aprender de nuestros errores, tener propósitos y realizarlos con éxito sin crearnos problemas a nosotros mismos, sea más integrada, más poderosa, más útil, nuestras aspiraciones aumenten también y nos hacemos más creativos y más plenos.



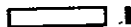


## Factores que Impiden la Calidad de Vida

Trabajo	Sociedad	Familia
Malas Relaciones con el Jefe	Carestía	Dependencia
Desorganización	Desempleo	Poseividad - Celos
Autoritarismo	Ruido	Repartición de Roles
Exigencias del Puesto	Factores Climáticos	Exigencias Sociales
Responsabilidades Excesivas	Desinformación	Rompimientos
Competividad Insana	Contaminación	Comunicación Inadecuada
Cambios Inesperados	Transporte	Problemas con los Padres
Complejidad de la Tarea	Violencia Social	Problemas con los Hijos
Falta de Información	Alcoholismo	Cambios de Ciudad
Conflictos Inter-Areas	Drogadicción	Cambios de Vida
Manejo Inadecuado de Recursos		Exceso de Compromisos
Luchas por el Poder		Economía Familiar
Ser Promovido		
Sobrecargas de Trabajo		
Inseguridad en el Trabajo		
Conflictos con los Colaboradores		



Alcoholismo



Tabaquismo



Abuso del café



Vida sedentaria



Adicción televisiva



Trabajismo



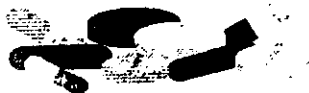
Consumismo



Actividades negativas



Conformismo



Drogadicción

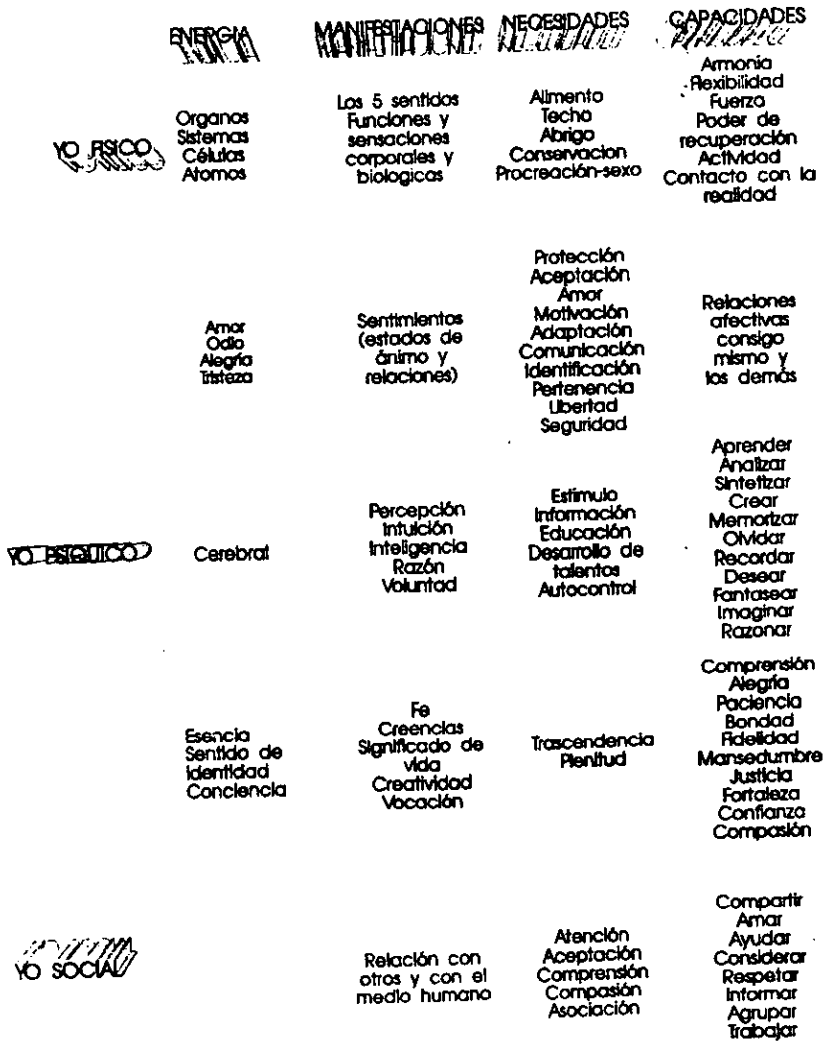


Bulimia



El ser Biopsicosocial es el yo integral, o sea la reunión de todas sus partes -lo que es y se tiene- cargadas de energía salen o se manifiestan en las actuaciones.

### ESQUEMA DEL YO INTEGRAL





## YO PSIQUICO - EMOTIVIDAD

La parte emotiva es la que lleva el hombre a conocerse, es a través de estados de ánimo, sentimientos y emociones, como se da cuenta que existe y como decía un maestro: "no es lo mismo tomar el sentimiento en las manos, que estar en manos del sentimiento".

A medida que la vida transcurre, el cerebro va grabando, como en un cassette virgen, experiencias positivas y negativas. Siendo esto inconsciente, se reacciona ante determinada circunstancia, dejándose llevar por emociones o sentimientos.

La mente tiene todos los talentos, es necesario desarrollarlos y, más aún, estar consciente de ellos para poder manejarlos positivamente. De no hacerlo vivimos reaccionando a las grabaciones que tenemos, automáticamente. Sin ver que cada situación que se presenta en la vida tiene diversas soluciones y no ven más opciones.

La definición de sentimiento es: Estado de ánimo o disposición afectiva hacia personas, objetos o ideas.

## SENTIMIENTOS BASICOS

Las personas seguimos dos procesos para reconocer los sentimientos:

- a) De manera INNATA: experimentamos una serie de sensaciones desde que nacemos, las cuales podemos reconocer como sentimientos básicos:



- b) De manera APRENDIDA: ampliamos la gama de sentimientos y los sentimos básicos los vamos dosificando. Así aprendemos a regular la expresión de la intensidad en nuestros sentimientos, y en el caso de ciertos tipos, incluso sus contenidos.



Los sentimientos son regulados por las costumbres y ritos sociales.

## Tipos de Sentimientos

### I. Primarios o Básicos

Miedo  
Afecto  
Tristeza  
Enojo  
Alegria

Promueven la Supervivencia  
y el Desarrollo

### II. Intermedios

Soledad  
Angustia existencial  
Amor a la vida  
Relatividad  
Arrepentimiento  
Amor  
Frustración  
Impotencia real  
Humildad  
Abandono  
Seguridad  
Plenitud

Promueven el Desarrollo  
y la Trascendencia

### III. Avanzados

Depresión  
Melancolía  
Culpa  
Vergüenza  
Aislamiento  
Devaluación  
Angustia neurótica  
Desprecio  
Amor narcisista  
Impotencia irreal  
Rencor  
Confusión  
Envidia  
Celos

Obstaculizan el  
Desarrollo

Detrás de todo Sentimiento  
Hay una Necesidad



## YO PSIQUICO - LA MENTE

La mente nos da la capacidad de "ser". Registra mucho más de lo que vemos conscientemente. Tal vez, lo más importante y revolucionario que ha surgido en los últimos años en desarrollo personal ha sido el proclamar la capacidad de "darse cuenta" como el agente curativo más importante. Es una propiedad que todos tenemos, unos más y otros menos.

La familia, la sociedad, la religión nos imprime sus deseos y expectativas y terminan por moldearnos, nos comprometemos con sus reglas exigencias y muy probablemente identificándonos enteramente con ellos y muy posiblemente de nosotros mismos.

### AUTOESTIMA

Sólo el hombre tiene el poder de contemplar su propia vida y su actividad; sólo él goza de privilegio de la conciencia.

Dijo Gothe "la peor desgracia que le puede suceder a un hombre es pensar mal de sí mismo"; John Milton en su *Paraíso Perdido* comenta: "Nada beneficia más al hombre que su AUTOESTIMA"; y Bernard Shaw; El interés del hombre por el mundo es solamente reflejo de los intereses en sí mismo".

Esto hace pensar que la persona que tiene amor por sí misma se vuelve egoísta, y que la AUTOESTIMA ES LA BASE Y CENTRO DEL DESARROLLO HUMANO; la autoestima que es conocimiento, concientización y práctica de todo el potencial de cada individuo. "Sólo se podrá respetar a los demás cuando se respeta uno a sí mismo; sólo podremos amar cuando nos amamos a nosotros mismos" (Abraham Maslow).

Cada individuo es la medida de su amor a sí mismo: su Autoestima es el marco de referencia desde el cual se proyecta. Se hará referencia a muchos estudios del hombre a través de los siglos, ya que este tema no es nuevo, y la Biblia enseña: "Ama a tu prójimo como a ti mismo". En todas las épocas, religiones y filosofías, así como en las ciencias humanas, se ha llegado siempre a esta verdad.



En la actualidad, científicos del desarrollo humano como Peretz Elkins, Rogers, Maslow, Bettelheim y otros, afirman que la autoestima es una parte fundamental para que el hombre alcance la plenitud y autorrealización en la salud física y mental, productividad y creatividad, es decir, en la plena expresión de sí mismo.

Existe un cuento que es oportuno mencionar: Iba un niño con su papa en el tren. El recorrido duraría unas horas. El padre se acomoda en el asiento y abre una revista para distraerse. El niño lo interrumpe preguntándole: "¿Qué es eso papá?", el hombre se vuelve para ver qué es lo que señala su hijo, y contesta: "Es una granja, hijo". Al comenzar su lectura, otra vez el niño le pregunta: "¿Ya vamos a llegar?", el hombre contesta que falta mucho. No bien había comenzado nuevamente a ver su revista cuando otra pregunta lo interrumpe; y así siguieron las preguntas hasta que el padre, ya desesperado y buscando cómo distraer al chico, se da cuenta que en la revista aparece un mapa del mundo; lo corta en pedacitos y se lo da al niño diciéndole que es un rompecabezas y que lo arme. Feliz se arrellana en su asiento, seguro de que el niño estará entretenido todo el trayecto. No bien había comenzado a leer su revista de nuevo cuando el niño exclama; "Ya terminé" "¡imposible!" "¡No lo puedo creer! ¿Cómo tan pronto?". Pero cómo pudiste armar el mundo tan rápido?: El hijo contesta: "Yo no me fije en el mundo; atrás de la hoja está la figura de un hombre, compuse al hombre y el mundo quedó arreglado"...

Y así es, el individuo se preocupa por ver, juzgar y arreglar lo que está fuera de él, cuando la solución de muchos problemas sería que cada persona viera y arreglara lo primero que le corresponde, que es ella misma. Si todos hicieran esto, el mundo sería otro. Al menos cada quién debe hacer su parte.

Dentro de la creación, el hombre es el único ser que tiene el poder de contemplar su vida, actividad y privilegio de la conciencia; ésta lo lleva a buscar, transformar, escoger y decidir lo que para él es significativo, pero, "el que no se ama no puede ser libre, no tiene confianza en sí mismo para atreverse a serlo" (Schüller).

El hombre tiene la capacidad para elegir y la actitud personal ante cualquier reto, o un conjunto de circunstancias y así decidir su propio camino. Lo que el hombre llega a ser lo tiene que ser por sí mismo. Se ha llamado a la autoestima la clave del éxito personal, porque ese "sí mismo", a veces está oculto y sumergido en la inconciencia o en la ignorancia.





## AUTOESTIMA BAJA

Por desgracia existen muchas personas que pasan la mayor parte de su vida con una autoestima baja, porque piensan que no lo vale nada o muy poco. Estas personas esperan ser engañadas, pisoteada, menospreciadas por los demás, y como se anticipan a lo peor, lo atraen y por lo general les llega. Como defensa se ocultan tras un muro de desconfianza y se hunden en la soledad y el aislamiento.

Así aisladas de los demás se vuelven apáticas, indiferentes hacia sí mismas y hacia las personas que las rodean. Les resulta difícil ver, oír y pensar con claridad, por consiguiente tienen mayor propensión a pisotear y despreciar a otros. El temor es un compañero natural de esta desconfianza y aislamiento. El temor limita, ciega y evita que el hombre se arriesgue en la búsqueda de nuevas soluciones para los problemas, dando lugar a un comportamiento aún más destructivo.

Cuando la persona de autoestima baja sufre derrotas se siente desesperada y se pregunta: ¿Cómo puede alguien tan inútil enfrentar dificultades así?. No es de sorprender que en ocasiones recurra a drogas, al suicidio o al asesinato.

Los sentimientos de inseguridad e inferioridad que sufren las personas con autoestima baja, las llevan a sentir envidia y celos de lo que otros poseen, lo que difícilmente aceptan, manifestándose con actitudes de tristeza, depresión, renuncia y aparente abnegación, o bien con actitudes de ansiedad, miedo, agresividad y rencor, sembrando así el sufrimiento, separando a los individuos, dividiendo parejas, familias, grupos sociales y aún naciones.



### AUTOESTIMA ALTA

Usa su intuición y percepción.

Es libre, nadie lo amenaza, ni amenaza a los demás.

Dirige su vida hacia donde cree conveniente, desarrolla las habilidades que hagan posible esto.

Es consciente de su constante cambio, adapta y acepta nuevos valores y rectifica caminos.

Aprende y se actualiza para satisfacer las necesidades del presente.

Acepta su sexo y todo lo relacionado con él.

Se relaciona con el sexo opuesto en forma sincera y duradera.

Ejecuta su trabajo con satisfacción, lo hace bien y aprende a mejorar.

### AUTOESTIMA BAJA

Usa sus prejuicios.

Se siente acorralado, amenazado, se defiende constantemente, amenaza a los demás.

Dirige su vida hacia donde otros quieren que vaya, sintiéndose frustrado, enojado y agresivo.

Inconsciente del cambio es rígido en sus valores y se empeña en permanecer estático.

Se estanca, no acepta la evolución, no ve necesidades. No aprende.

No acepta su sexo, no lo ni lo relacionado con él.

Tiene problemas para relacionarse con el sexo opuesto. Si lo hace es en forma posesiva, destructiva, superficial y efímera.

Ejecuta su trabajo con insatisfacción, no lo hace bien ni aprende a mejorar.



Se gusta a sí mismo y gusta de los demás.

Se aprecia y se respeta y así a los demás.

Tiene confianza en sí mismo y en los demás.

Se percibe como único y percibe a los demás como únicos y diferentes.

Toma sus propias decisiones y goza con el éxito.

Acepta que comete errores y aprende de ellos.

Conoce sus derechos, obligaciones y necesidades, los defiende y desarrolla.

Asume sus responsabilidades y ello lo hace crecer y sentirse pleno.

Tiene la capacidad de autoevaluarse y no tiende a emitir juicios de otros.

Controla y maneja sus instintos, tiene fe en que los otros lo hagan.

Maneja su agresividad sin hostilidad y sin lastimar a los demás.

Se disgusta a sí mismo y le desagradan los demás.

Se desprecia y humilla a los demás.

Desconfía de sí mismo y de los demás.

Se percibe como copia de los demás y no acepta que los otros sean diferentes.

No toma decisiones, acepta las de los demás, culpándose si algo sale mal.

No acepta que comete errores, o se culpa y no aprende de ellos.

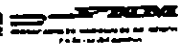
No conoce sus derechos, obligaciones ni necesidades, por lo tanto no los defiende ni desarrolla.

Diluye sus responsabilidades, no enfrenta su crecimiento y vive una vida mediocre.

No se autoevalúa, necesita de la aprobación o desaprobación de los otros, se la pasa emitiendo juicios de otros.

Se deja llevar por sus instintos, su control está en manos de los demás.

Maneja su agresividad estructivamente, lastimándose y lastimando a los demás.



## PIRAMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW

Dice Maslow que el darse cuenta de cómo se es real y profundamente, sería la llave para tener una personalidad sana, exitosa y creativa. La alta autoestima es un prerrequisito para confiar en el propio organismo, lo suficiente como para que éste sea el foco de su autoevaluación y la guía de su vida. Sólo una persona que se ama y respeta es capaz de realizar todo su potencial, en un proceso que cada día la lleva a su total autorrealización.

La pirámide está dividida en dos sectores: Necesidades Básicas o deficitarias y Necesidades de crecimiento, y tiene cinco niveles.

En el primer nivel están las fisiológicas. Son iguales a las de los animales sin embargo, el hombre, una vez satisfecha su hambre, busca el siguiente nivel, dejando el primero de ser una meta, para convertirse en un medio de energía y salud que le permite subir al siguiente, y así sucesivamente se va "liberando" de estas necesidades, que aunque permanecerán siempre, van siendo de menor importancia, ya que alcanzando niveles superiores es donde el hombre encuentra mayores satisfacciones.

La satisfacción de las necesidades básicas se obtiene a corto plazo y del exterior. Así el hombre va conformando su naturaleza, llenándose para poder pasar del "recibir" al "dar". Se tomará el ejemplo de una semilla de árbol: primero necesita los nutrientes de la tierra, sol, aire y agua, para formar su tronco y follaje; una vez que alcance todo su desarrollo podrá dar flores y frutos por mucho más tiempo del que le tomó desarrollarse.

En el primer sector de la pirámide, el ser humano está en condiciones de dar el salto al desarrollo de todos los potenciales de su espíritu; sus necesidades son ya de crecimiento y autorrealización.



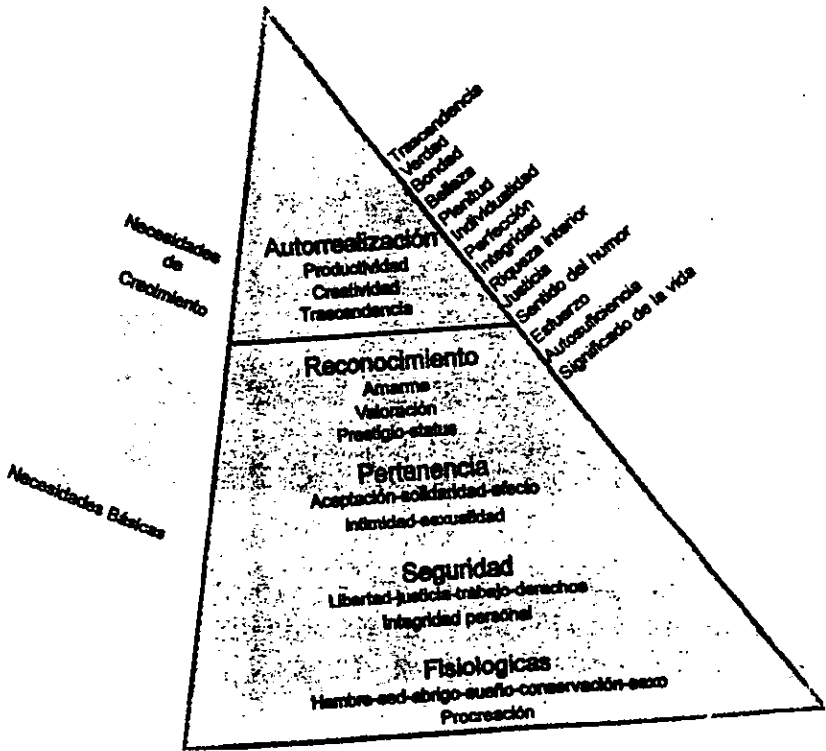
Como ejemplo podría citarse el nivel de pertenencia. Imagínese una maestra que llega a un nuevo plantel: si se encuentra en un ambiente de rechazo y todavía no ha superado este nivel, sus esfuerzos se volcarían en lograr aceptaciones y afecto, aún descuidando su principal labor. Si por el contrario ya superó este nivel por haber vivido estas experiencias, su finalidad será realizarse a través de su trabajo, o sea, cubrir, sus necesidades y bondad, esfuerzo, verdad, etc., que no están ya en el nivel de obtener sino en el dar a los demás. Esto le dará más satisfacción que recibir afecto o no. Lo curioso es que cuando esto sucede, la respuesta normalmente es de mayor afecto; aunque no el es objetivo de la maestra, es una ganancia adicional.

Mientras la persona no se identifica con su yo profundo, sus pensamientos y actitudes arrancan del ego y el amor a sí misma se convierte en egoísmo. El ego puede estar tan inflado que llegue a ubicarse en los valores periféricos, y así vemos personas que creen que valen por sus posiciones, "status", poder, etc., que tienen, y cuando lo pierden, se desmoronan, autodestruyen o destruyen a otros.

El ego está pendiente de la aceptación, rechazo, aplausos o críticas de los demás, de "demostrar lo que valgo". El yo profundo sabe su valía, sabe que la felicidad y plenitud la tiene dentro, cree en el ser, no en el tener, y se enorgullece con la responsabilidad que le da el poder de elegir, busca su crecimiento, su expresión a través de la vida. Esto es lo que le da plenitud, por lo que los calores intermedios y periféricos se vuelven instrumentos y oportunidades para desarrollar todas las capacidades del ser.



# Pirámide de Maslow





## ¿Quién soy?

1. Me siento feliz cuando...

2.- Me siento muy triste cuando...

3.- Me siento muy importante cuando...

4. Una pregunta que tengo sobre la vida es:

5. Me enojo cuando

6. Cuando me enojo yo...

7. Me da miedo cuando...

8. Algo que quiero, pero que me da miedo pedir, es...

9. Me veo a mí mismo (a)

10. Lo mejor de ser yo es...



10798

¿APRECIO LO QUE HAGO Y HAGO LO QUE APRECIO?

¿LO AFIRMO EN PÚBLICO CUANDO HAY OPORTUNIDAD DE HACERLO?

¿LO ELEGÍ ENTRE VARIAS ALTERNATIVAS?

¿LO ELEGÍ DESPUÉS DE CONSIDERAR Y ACEPTAR LAS CONSECUENCIAS?

¿LO ELEGÍ LIBREMENTE?

¿MI CONDUCTA ESTA DE ACUERDO CON LO PIENSO Y DIGO?

¿MIS PATRONES DE CONDUCTA SON CONSTANTES Y REPETIDOS?





### YO PSIQUICO

#### CONCIENCIA Y CONOCIMIENTO DE SI MISMO

Contesta el cuestionario oponiendo una cruz en la columna que corresponde, siguiendo ésta clave

SI = La mayor parte de las veces

NO = Nunca

? = No sé o dudo

Comprendo mis necesidades básicas

- 1 Me ocupo de mis necesidades físicas: comida, techo, etc.
- 2 Me amo a mi mismo y a los demás
- 3 Me arriesgo, explorando y creando
- 4 Aprendo, estudio y reflexiono
- 5 Ayudo y trabajo con otros
- 6 Acepto mis capacidades y limitaciones
- 7 Lucho por mi dignidad y autorrespeto

SI	?	NO

Expreso mis sentimientos

- 8 Soy abierto y espontáneo
- 9 Soy capaz de intimar con otra persona
- 10 Expreso depresión con lágrimas y angustia
- 11 Expreso mis temores, ansiedades y preocupaciones
- 12 Expreso alegría y felicidad con risas y júbilo
- 13 Expreso mis enojos y frustraciones
- 14 Gozo la vida con otros

SI	?	NO

Tengo control y conciencia de mi mismo

- 15 Me doy cuenta de las sensaciones de mi cuerpo, respiración, vista, oído, gusto, tacto y olfato.
- 16 Tengo fe en mis talentos y habilidades
- 17 Tengo sensibilidad y percepción de los sentimientos de otros
- 18 Manejo y supero mis conductas indeseables
- 19 Planeo dirijo mi propio futuro.

SI	?	NO



Estoy conciente de los valores humanos

- 20 Aprecio y refuerzo mis conductas deseables
- 21 Deseo cosas grandes y las fantaseo
- 22 Practico los valores sociales: cortesía y honestidad.
- 23 Desarrollo Conciencia del fin que tienen el poder y la riqueza
- 24 Atiendo, sirvo y apoyo a los demás.
- 25 Desarrollo la apreciación por la belleza y el arte.
- 26 Me comprometo a mí mismo a seleccionar mis valores y expectativas.
- 27 Aprendo a dar y a amar más plenamente

SI	?	NO

Desarrollo una madurez personal y social.

- 28 Me responsabilizo anticipadamente de las consecuencias y de mi conducta.
- 29 Asumo la responsabilidad de mis propias decisiones.
- 30 Me adapto a los cambios sociales y de la comunidad.
- 31 Asumo las responsabilidades sociales y de la comunidad.
- 32 Me identifico con los problemas de los demás y ofrezco mi ayuda.
- 33 Me trasciendo a mí mismo a través de una identificación con el universo.
- 34 Renuevo y recreo mi ser.


### SALUD Y NUTRICION

En la actualidad aspirar una vida sana es todo un reto, tener una buena alimentación y cuidar de la alimentación es determinante.

La salud mental y una actitud positiva ante la vida parece ser la clave, pero también depende del medio que nos rodea, de nuestras relaciones familiares, laborales y sentimentales. Los ambientes hostiles e insalubres y poco agradables propicia las enfermedades.



## YO FISICO

### EL CUERPO Y SUS NECESIDADES

Es fácil pensar que podemos mantener en forma y sano nuestro cuerpo simplemente atendiendo sus necesidades físicas. Pero como verán, nuestras emociones, nuestros procesos de pensamiento (consciente e inconsciente) y nuestra conciencia y juegan un gran papel en el gobierno de nuestra salud física.

A nuestro cuerpo le echamos las sustancias equivocadas, lo sobrecargamos y lo maltratamos; sin embargo todavía esperamos que trabaje de manera eficiente.

El cuerpo tiene varias necesidades básicas: nutrición, ejercicio, relajamiento, sueño, etc.

Vamos a ir analizando y descubriendo cada aspecto de nuestro cuerpo y de nuestro yo " biopsicosocial.

### LA COMIDA Y LA NUTRICION

Nuestro cuerpo tiene ciertas necesidades que son satisfechas cuando recibe una cantidad suficiente de vitaminas, minerales y elementos residuales, esenciales para una salud óptima.



## Equilibrio Nutritivo

Sales  
Minerales  
Vitaminas  
Carbohidratos  
Grasas  
Proteínas  
Fibras comestibles  
Agua

ELEMENTO	SE ENCUENTRA EN:
VITAMINA A	Vegetales verdes, hígado, riñones, leche, crema, queso
VITAMINA B1	Vegetales verdes, leche, huevo, carne, hígado levadura, germen de trigo.
VITAMINA B1	Vegetales Verdes, Cacahuates, leche, huevos, carne, aves, levadura, germen de trigo
VITAMINA B1	Arroz Integral, salvado, hígado, levadura, huevos, productos de granos enteros.
VITAMINA B1	Leche, Yema de huevo, pescado, levadura, germen de trigo, melón, col.
VITAMINA B12	Huevos, hígado, carne, levadura, espinaca, lechuga.
VITAMINA C	Frutas cítricas, melón, jitomate, verduras crudas, bayas.
VITAMINA D	Leche, mantequilla, pescado, huevos, vegetales verdes



VITAMINA E	Vegetales Verdes, Yema de huevo, leche, aceites de germen de semillas.
VITAMINA F	Soya, aceite de maíz
VITAMINA K	Vegetales verdes, frijoles de soya, jitomate, hígado, aceite vegetal
BIOTINA	Vegetales, nueces, hígado, riñones
COLINA	Yema de huevo, levadura en polvo, hígado, riñones.
ACIDO FÓLICO	Vegetales verdes de hoja, levadura de cerveza, hígado
PABA (ÁCIDO PARAMINOBENZOICO)	Hígado levadura, germen de trigo, melaza
INOSITOL	Huevos, carne, hígado, riñones, productos de granos integrales
NIACINA	Leche, hígado, riñones, levadura, productos de grano
COBALTO	Leche, Hígado, riñones.
COBRE	Vegetales verdes de hoja, hígado, granos enteros
YODO	Plantas y animales marinos
HIERRO	Vegetales verdes de hoja, hígado, chabacanos secos, nuez de nogal
ZINC	Levadura de cerveza, salvado de trigo, germen de trigo
CALCIO	Leche, productos lácteos, harina de huesos
COLORO	Sal marina
MAGNESIO	Vegetales verdes manzanas, almendras, maíz, frijoles de soya
FÓSFORO	Huevos, pescado, aves, carne, granos enteros, nueces
POTASIO	Vegetales verdes, naranja, granos integrales, piel de la papa
SODIO	Mariscos, sal marina, carne, betabel
AZUFRE	Huevos, pescado, nueces, carne, col, colestas de brussels



### Método para comer mejor

#### Desayuno

Cada día, elija entre:  
\*vaso pequeño de jugo de frutas sin endulzar o \*una manzana, una pera o media toronja y uno de los siguientes:  
avena cocida con fruta seca  
granola con leche  
1 huevo estrellado, revuelto o hervido sobre pan tostado con champiñones y jitomates  
2 tortitas de pescado hechas en casa. Mezcle dos partes de atún enlatado o pescado cocido, 1 parte de puré de papas y un poco de perejil picado. Forme las tortitas, pase por la harina, báñese con aceite de girasol y ase a la parrilla o a la plancha.

#### Lunes

**Comida.**  
Queso cottage con dátiles picado o apio sobre una rebanada de pan.  
Jitomates con berros.  
Pera o uvas.  
  
**Cena**  
Pollo asado frío (del día anterior).  
Ensalada mixta grande, con lechuga romana, pepino, endibia escarolada, y aderezo de limón.  
Papa al horno, con cáscara.  
Ensalada de frutas secas.

#### Martes

**Comida.**  
Huevo cocido.  
Pepino, berro y lechuga, con aderezo de limón.  
Papa cocida fría, con cebolla picada.  
Yogurt de frutas.  
  
**Cena**  
Cena al cazo.  
Frutas al horno recubiertas.

#### Miércoles

**Comida.**  
Sardinas sobre pan tostado.  
Jitomates y berros.  
Crejones de chabacano (albaricoque).  
  
**Cena.**  
Coliflor y poros con salsa de queso.  
Jitomates asados.  
Pan integral.  
Plátano horneado hasta que la cáscara esté negra.

#### Jueves

**Comida.**  
Queso cottage con perejil.  
Ensalada mixta con aderezo de limón.  
Pan integral  
Frutas secas y nueces.  
  
**Cena.**  
Hígado a la naranja  
Chícharos y vegetales de hojas verdes.  
Papas cocidas o arroz.  
Yogurt natural con rebanadas de plátano.

#### Viernes

**Comida.**  
Alubias horneadas sobre pan tostado.  
Fruta fresca.  
  
**Cena**  
Cacerola de pescado.  
Espinacas  
Puré de papas o arroz.  
Manzana al horno.

#### Sábado

**Comida.**  
Sopa napolitana.  
Yogurt de frutas.  
  
**Cena.**  
Omelette.  
Verduras sofridas.  
Arroz cocido.  
Ensalada de frutas frescas con una bola pequeña de helado.

#### Domingo

**Comida.**  
Pollo al horno.  
2 vegetales verdes.  
Papas al horno y salsa de carne.  
Crepas de frutas.  
  
**Cena.**  
Sopa de chícharos secos.  
Pan tostado.  
Fruta seca.

**Carbohidratos y Agua en los Alimentos**

Alimento	Agua	Azúcar	Almidón	Fibra
<b>Cereales y Granos</b>				
Arroz blanco	11.7	Vestigios	86.6	2.4
Harina blanca	14.5	1.5	73.3	3.0
Harina de trigo entero	14.0	2.3	63.5	9.6
Pan blanco	39.0	1.8	47.9	2.7
Pan integral	40.0	2.1	38.7	8.5
Salvado	8.3	3.8	23.0	44.0
<b>Cereales de desayuno</b>				
Avena cocida en agua	89.0	Vestigios	8.2	0.8
Corn flakes (hojuelas de maíz)	3.0	7.4	77.7	11.0
Ganola	5.8	28.2	40.0	7.4
Hojuelas de trigo	3.8	6.1	66.5	12.7
Rice Krispies (arroz inflado)	3.8	9.0	79.1	4.5
Trigo inflado	2.5	1.5	67.0	15.4
<b>Galletas, Postres, etc.</b>				
Azúcar blanca	Vestigios	100.0	0	0
Azúcar mazcabada	Vestigios	100.0	0	0
Crepas	43.	16.6	19.6	0.9
Galletas Marías	4.5	16.4	49.6	5.5
Galletas de chocolate	2.5	28.5	38.0	3.5
Helado	64.4	22.6	2.2	0
Jalea de mermelada	29.8	69.0	0	1.1
Pastel de queso	34.7	13.9	10.1	0.9
Pay de frutas con cubierta de masa	60.4	14.7	12.9	2.2
Tartaletas de mermelada	19.2	37.5	25.3	1.7
Tortas de harina de avena	5.5	3.1	59.9	4.0
<b>Frutas</b>				
Chabacanos secos (orejones)	14.7	43.4	0	24.0
Manzanas	64.9	9.2	0.1	1.5
Naranjas	64.8	6.4	0	1.5
Pasitas	18.3	64.7	0	7.0
Plátanos	41.6	9.6	1.8	2.0
Nueces				
Almendras	4.7	4.3	0	14.3
Avellanas	41.1	4.7	2.1	6.1
Castañas	51.7	7.0	29.6	6.8
<b>Vegetales</b>				
Alubias homeadas con jitomate	73.6	5.2	5.1	7.3
Camote cocido	70.6	9.1	11.0	2.3
Colinabo cocido	83.2	2.7	10.8	2.5
Chicharos cocidos	80.0	1.8	5.9	5.2
Chicharos secos cocidos	67.3	0.9	21.0	5.1
Habas cocidas	83.7	0.6	6.5	4.2
Papas cocidas	78.8	0.7	17.6	2.0



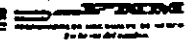
### Qué comprar

- \*Pan integral de harina de trigo entero, de centeno o de multigrano.
- \*Harina integral.
- \*Arroz integral.
- \*Pastas de harina integral.
- \*Avena en grano y granola, sin azúcar.
- \*Galletas de harina integral.
- \*Tortas de harina de avena.
- \*Masa pastelera de harina integral.
- \*Fruta fresca.
- \*Vegetales frescos.
- \*Papas para hornear o cocer, con cáscara.

### Qué evitar

- \*Pan blanco o pan color café con color artificial.
- \*Harina blanca.
- \*Arroz blanco.
- \*Pastas de harina blanca.
- \*Cereales de desayuno de poca fibra.
- \*Galletas de harina blanca.
- \*Tortas de harina blanca.
- \*Pasteles de harina blanca.
- \*Fruta en latas, jaleas y azúcar.
- \*Vegetales enlatados.
- \*Hojuelas de papas fritas.





### Como Reducir las Grasas

**Carne.** El pescado, las aves y los animales de caza tienen carnes más magras, así que comalos con más frecuencia que las de res, carnero y cerdo. Elija los cortes más magros, quiteles la grasa visible y hágalos a la parrolla o cacerola, en vez de freilos o rostizarlos. Cuando haga sopas o guisados, refrigérelos, quitele la capa de grasa que le sube, luego recalientelos y sívalos. Prepare más comidas basadas en legumbres (como lentejas, frijoles) en vez de carne y queso; ambos son de un alto contenido de proteínas y sólo se necesita uno.

**Productos lácteos.** Verifique cuanta grasa contienen. Pruebe crema o queso crema hechos con leche descremada, o yogurt natural, para los postres. Tome leche descremada o semidescremada; pronto le parecerá por comparación, la leche entera demasiado rica y grasosa.

**Refrigerios preparados.** La mayoría de los bocadillos que se venden preparados (pasteles, chocolates, tartas, galletas, papas fritas) son ricas en grasas. Los bisquitos y los bollos son menos grasos que las pastas pasteleras (pero no los unte con margarina o mantequilla). Trate de evitar la tentación, preparando su almuerzo en casa o comiendo frutas o yogurt.

**Alimentos para untar.** Use los que tengan menos grasas o alterne entre margarina (alta en polisaturados) y mantequilla, pero siempre unte una capa muy delgada.

**Huevos.** La clara de huevo no tiene grasa, pero la yema tiene 30% de grasa, así que el total de grasa en un huevo es como de 10%. La persona promedio come unos tres huevos por semana y eso está bien; pero no los fría en mantequilla.

**Aceites de cocinar.** Cuando necesite usarlos, ocupe los que están menos saturados. Tres de los mejores son los de cártamo, de girasol y de soya. Sin embargo estos se queman con mucha rapidez, así que si necesita freír algo a una temperatura alta, use un aceite más espeso como el de oliva o el de maíz. Evite los aceites vegetales mezclados, pues pueden contener aceite de coco o de palma, que son altamente saturados. Use un sartén con teflón para freír, para usar menos aceite, si es lo que usa. Si acaso fría con aceite, escurra el alimento frito sobre toalla de papel.

**Ahorro de calorías.** Con estas sugerencias, puede reducir el consumo de grasas en 1 y ½ onzas (40 gramos) por día. Es un ahorro de 375 calorías sin esfuerzo. Podría usted comer un cambio, una libra (450 gramos) de papas cocidas... o simplemente usarlo como un medio de mantener su consumo de calorías estable, si está comiendo demasiado.



### ¿Cuántas Proteínas Necesita Usted al Día?

Edad	Mujeres (proteínas en gramos)	Hombres (proteínas en gramos)
1	27	30
2	32	35
3-4	37	39
5-6	42	43
7-8	47	49
9-11	51	57
12-14	53	66
15-17	53	72
18-34	54-62*	63-84*
35-64	54-62*	60-84*
65-74	47	60
75 y más	42	54
Embarazo	60	-
Lactancia	69	-

\* Depende de la actividad; la persona muy activa necesita más.



### Dónde Encontrar la Proteína en los Alimentos

Alimento	Proteína
Leche descremada o entera	3.3-3.4
Yogut de poca grasa	5.0
Queso cottage	13.6
Queso cheddar	26.0
Huvas	12.3
Pollo	20.5
Pavo	21.9
Tocino	14.2
Cordero magro	20.8
Res magra	20.3
Cerdo magro	20.7
Hígado de ternera	20.1
Saichicha de cerdo	10.6
Pescado blanco como bacalao, robalo, lenguado	17.4
Pescado aceitoso, como arenque, macarela	16.8
Trucha	23.5
Atún, enlatado en aceite	22.8
Arroz	6.5
Pan integral	8.8
Avena	12.4
Pasta, como macarrones o tallarines	13.6-13.7
Alubias	5.1
Frijol de soya	40.0
Lentejas	23.8
Nueces de castilla	10.6
Almendras	16.9
Semillas de girasol	18.0
Semillas de ajonjolí	20.0
Todas las cifras se refieren a 100 gramos de alimento.	



### Combinación de Proteínas para una Dieta Saludable

Mezclar alimentos vegetales hace que las proteínas de una comida sean completas. Muchas veces puede lograrse simplemente agregando un poco de pan, de preferencia de trigo entero. Si se mezcla un alimento vegetal con un alimento animal, se logra que la proteína vegetal rinda más. He aquí algunas sugerencias:

- \* Alubias homeadas con jitomate, sobre pan tostado; una proteína completa.
- \* Emparedado de mantequilla de cacahuete. La proteína de la mantequilla de cacahuete complementa la del pan.
- \* Sopa de lentejas y pan. Cuesa las lentejas en caldo vegetal media hora, con zanahorias y cebollas picadas.
- \* Las costillas asadas, si se preparan con migas de pan y nueces molidas, constituyen una buena mezcla proteínica.
- \* Budín de arroz: la leche complementa la proteína del arroz.
- \* Chile con carne: la carne molida hace que aumenten las proteínas de los frijoles.



## Guía del Azúcar Adicional en los Alimentos

Alimentos	Azúcar %	Energía %	Alimentos	Azúcar %	Energía %
<i>Cereales de desayuno</i>			<i>Postres</i>		
Granola	21	23	Helado de leche	23	55
Hojuelas de maíz, azucaradas	36	41	Helado	20	48
Salvado	15	22	Natilla de caramelo	18	49
Trigo inflado, azucarado	55	63	Nieve de agua	12	96
<i>Frutas en conserva</i>			Yogurt de sabores	11	54
Chabacanos (albaricoque)	15	58	<i>Refrescos</i>		
Mandarinas	10	71	Agua quina	5	100
Peras	11	57	Bebidas con glucosa	25	100
Refino para pays	50	90	Bebidas con cola	10	100
Toronjas	13	87	Ginger ale	8	100
<i>Galletas</i>			Jugo de naranja endulzado	8	63
De barquillo, rellenas	43	32	Leche de sabores	3	21
De chocolate, cubiertas	42	32	Limonada	6	100
Galletas para té	18	15	<i>Salsas</i>		
De jengibre	34	30	Catsup	23	94
<i>Jaleas y mermeladas</i>			Pepinillos encurtidos	30	90
Cuajada de limón	40	56	Salsa de carne	22	89
Jalea	60	92	Salsa picante	3	31
Mermelada	60	82	<i>Sopas</i>		
<i>Pasteles y pastelillos</i>			De cola de res	2	24
Bollos con crema (éclair)	24	25	De jitomate	5	40
Dona	13	15	De pollo	2	14
Merengue	96	99	De verduras	2	22
Pan de frutas	17	19	<i>Verduras enlatadas</i>		
Panqué	34	95	Alubias horneadas con		
Tartaleta de mermelada	35	36	jitomate	5	31
Tartaleta de melaza	34	37	Chicharos tiernos	5	45
			Ejote en grano	7	37
			Frijol bayo	4	17



### Guía de Minerales Importantes

Mineral	Mejores Fuentes	Utilidad	Consumo Diario Recomendado
Calcio	Leche, jocoque, yogurt, queso, pescado con espinacas chicas comibles (salmón, sardinas), verduras verde oscuro y pan blanco (con calcio añadido)	Huesos y dientes fuertes; nervios, corazón y músculos sanos.	500 miligramos para los adultos y 600 miligramos para los niños. La mayoría de la gente consume alrededor de 1 gramo.
Cobre	Hígado, nueces, crustáceos como ostras, langostas, cangrejo y caracoles. También hay cobre en los frijoles, germen de trigo, cacao, champiñones, chocolate y levadura.	Junto con el hierro, eleva la hemoglobina de los glóbulos rojos.	1-2 miligramos. Las deficiencias son raras.
Cromo	Las tabletas de levadura son la mejor fuente. Otras: incluyen trigo, granos enteros, zanahorias, chicharos, remolacha, champiñones y pimienta negra.	Hace que funcione la hormona insulina, que controla los niveles de glucosa en la sangre.	El consumo varía de 5 mcg a 115 mcg. La diferencia es posible en las personas que comen mucha azúcar blanca y harina blanca.
Hierro	Hígado, riñones, moronga, pescado grasoso, frijol de soya, moluscos (almejas, ostras), animales de caza y carne roja magra. No es fácilmente absorbido de los vegetales.	Interviene en la formación de glóbulos rojos y también ayuda a las enzimas a convertir la energía de los alimentos en energía útil.	12 miligramos. Su deficiencia es bastante común en las mujeres, así que trate de comer una de las fuentes citadas cada día.
Magnesio	Granos enteros, carne, pescado. Menores cantidades en frutas y vegetales.	Funcionamiento de nervios y músculos, principalmente el músculo del corazón.	300 miligramos.
Manganeso	Especias (jengibre, clavo), nueces semillas, granos enteros, granos de café y hojas de té.	Interviene en el desarrollo de huesos y en la digestión.	4 miligramos (1 taza de té proporciona la mitad).
Potasio	Fruta y vegetales frescos, fruta seca, nueces, cereales, pescado fresco, aves de corral, frijoles y cacao.	Ayuda a mantener el equilibrio y fluidos en el cuerpo.	2-5 gramos. Quite los calambres.
Selenio	Trigo entero, riñones y pescados grasosos. También yema de huevo, queso y nueces de Brasil.	Opera junto con la vitamina E (Su función todavía está sujeta a investigación)	20-6 mcg. Las deficiencias son raras, puede ser tóxico arriba de 2000 mcg.
Yodo	Mariscos y pescados de mar, aceite de hígado de bacalao, agua, sal yodada y algas marinas secas "Kelp", para tener más yodo coma más pescado o sal yodada.	Utilizado por la glándula tiroides para formar la hormona tiroxina.	Los adultos pueden necesitar 100 mcg, los niños y las mujeres embarazadas necesitan más.
Zinc	Carne de res o cordero, riñones, hígado, leche, queso, pollo, huevos, sardinas, cangrejo, ostras, arenques. También granos enteros vegetales y frijoles.	Importantes para el desarrollo de las células y por lo tanto importante en el embarazo.	10 miligramos.



## Condimentos para Reemplazar la Sal

Hay dos formas para sustituir la sal con un saborizante que sea mejor para su salud: puede probar un sustituto de sal comercial, para tener el sabor de la sal, con menos sodio o puede probar algún complemento diferente, como por ejemplo jugo de limón, para condimentar sus alimentos.

### *Sustitutos de la Sal*

Hay dos tipos principales:

Compuestos con base de potasio en vez de sodio. Estos virtualmente no contienen sodio, pero no sabe mucho a sal. Sirven mejor para cocinar que para esparcirlos sobre la comida y, en mucha cantidad, dejan un resadío amargo. Si alguien tiene un problema de riñones o de corazón debe buscar una opinión médica antes de tomar potasio adicional. (podrá encontrar estos productos en algunos supermercados y farmacias).

Otros saborizantes mezclados con sal. Puede mezclar levadura en polvo con sal o semillas de ajonjolí tostadas y molidas con sal, para reducir el consumo a la mitad, al igual que una mezcla de hierbas y olor secas, molidas con sal. (La levadura en polvo se consigue en tiendas de alimentos naturales).

### *Cambios Propuestos*

Las mejores opciones para reemplazar las propiedades saborizantes de la sal son:

Una mezcla de hierbas de olor o condimentos secos, molidos.

Mostaza en polvo (la mostaza preparada tiene sal adicional).

Jugo de limón fresco (además, le da vitamina C).

Perejil picado (úselo por manojos, pues es rico en elementos nutritivos).

Pimienta negra recién molida.

Yogurt natural (le da un sabor fuerte).

Vinagre (cualquier tipo).

Hierbas de olor y condimentos frescos.

Verduras de sabor punzante, como cebollitas de cambray, cebollas y ajo.

### *El Veredicto*

Puede ser que los sustitutos de la sal sean de alguna ayuda, aunque a algunas personas les desagrada su sabor; sin embargo, es mejor experimentar con saborizantes y condimentos que no tienen nada de sodio. La mayoría de la gente no puede comer un huevo tibio sin sal, pero es igual de sabroso con pimienta negra o perejil fresco picado.



## Guis de Sal en los Alimentos

Su meta diaria debe ser un quinto de onza (5 gramos) de sal, lo cual equivale a unos dos gramos de sodio, puesto que no toda la sal es sodio. Los alimentos bajos en sodio pueden comerse con toda libertad, en lo que se refiere a la sal (la crema debe restringirse por otros motivos). Los alimentos de mediano contenido de sal pueden darle entre 100 y 400 miligramos de sodio en una porción promedio. Los alimentos altos en sodio le darán por lo menos 400 miligramos de sodio (1/5 de su meta) en una porción, pero eso no quiere decir que deba evitarlos por completo; cómalos, pero con moderación.

### *Alimentosa Bajos en Sodio*

- \* Todos los vegetales excepto las aceitunas y los listados en alimentos medianos en sodio, frijoles cocidos (no enlatados).
- \* Fruta seca cocida.
- \* Fruta seca.
- \* Trigo, arroz y otros cereales.
- \* Trigo inflado, avena cocida, granola.
- \* Nueces (sin sal), crema.

### *Alimentos Medianos en Sodio*

- \* Huevos.
- \* Carnes frescas.
- \* Pescado fresco.
- \* Apio.
- \* Zanaorias, remolacha, nabo, berros.
- \* Queso cottage.
- \* Queso crema.
- \* Vino y cerveza (bebida en grandes cantidades).
- \* Un vaso de vino está bien.
- \* Fruta seca sin remojar (en grandes cantidades).
- \* Vegetales en lata.

### *Alimentos Altos en Sodio*

- \* Carne ahumada, tocino, salchicha, cecina, jamón, salami.
- \* Pescado ahumado o en lata.
- \* Mantequilla.
- \* Margarina (a menos que no tenga sal).
- \* Quesos duros (en grandes cantidades).
- \* Maíz en hojuelas, salvado preparado.
- \* Arroz en hojuelas.
- \* Galletas saladas.
- \* Harina preparada con polvos para hornear.
- \* Bicarbonato de sodio.
- \* Aceitunas.





## EL ENFOQUE EMOCIONAL DE LA COMIDA

Comemos por muchas razones, algunas no tienen nada que ver con el hambre ni siquiera con el gusto por un tipo particular de alimento. Pregúntate si cualquiera de las siguientes razones, podría ser tu motivación para comer.

**Estoy aburrido**

Es la una (o las seis, o las diez, o cualquier hora a la que generalmente haces una comida)

**Me siento desgraciado**

Vamos a ir a cenar a un restaurante así que quiero comer algo especial

**Me siento desposeído si no puedo tener lo mismo que los demás**

**No puedo hacer la diferencia entre tener hambre y querer comer**

**Estoy preocupado, ansioso, nervioso.**

La solución al problema es aprender a comprender el efecto de tus estados emocionales sobre tus hábitos alimenticios, y te volverás consciente de lo que estás - o no estás -llevando a tu cuerpo.



Haz este simple ejercicio que te ayudará a aumentar tu conciencia de lo que estás comiendo:

Elige un alimento sencillo que sepas que te gusta. Ponlo en un plato y siéntate en un lugar donde no te molesten otras personas, la radio o el teléfono.

Elige un alimento sencillo que sepas que te gusta. Ponlo en un plato y siéntate en un lugar tranquilo donde no te molesten otras personas, la radio o el teléfono.

Relájate. Que la tensión fluya fuera de tu cuerpo. Respira profundamente algunas veces

Mira la comida que está en tu plato. Piensa en su color, su forma y su tamaño.

Antes de pensar siquiera en probarla, colócala en tus manos, tomando conciencia de cómo te sientes y cómo huele.

Toma un bocadito y piensa en el sabor. ¿Está caliente, está fría? ¿Es dulce, ácida, o amarga? Mastícala lentamente, permite que el sabor llene tus sentidos. Mastícala varias veces antes de tragarla.

Descansa un momento antes de repetir el proceso, para asegurarte de que estás tan relajado como sea posible.

Todos haríamos bien en aprender a comer más lentamente y a saborear el gusto de lo que estamos comiendo.

#### **SUGERENCIAS:**

Es mejor hacer varias comidas pequeñas en un día que pocas y pesadas. Se obtiene más beneficio de tomar un desayuno y una comida razonables y una cena más ligera por la noche

Si entre las comidas también tomas bocadillo, es probable que tu metabolismo trabaje mucho más eficientemente. Ejemplo, nueces, pasas o fruta.

Si ya has comido suficiente deja de comer.



## ESTIMULANTES / ADICCIÓN

El café, el té, alcohol, tabaco y drogas producen adicciones.

En vez de té o café procura tomar agua mineral o jugo de frutas. Recuerda que para dejar de tomar té o café, como son estimulantes y producen adicción, si tratas de abandonarlos de un solo golpe, puedes llegar a sentir síntomas de privación (dolores de cabeza, somnolencia, etc) reduce gradualmente su consumo hasta que seas capaz de pasártela sin esas sustancias por completo.

El *tabaco* produce enfisema pulmonar, bronquitis, endurecimiento de las arterias y enfermedades cardíacas, aparte de cáncer.

*Drogas*: si las consumes debes de saber que aparte que es perjudicial y puede llegar a ser notar su consumo, también indica una grave deficiencia emocional, una deficiencia que requiere ayuda y tratamiento en lugar de ser disfrazada.

Es de vital importancia que disminuyas de manera gradual su consumo, de preferencia con ayuda médica y psicológica.



## **ACTIVIDAD Y EJERCICIO.**

El ejercicio es muy importante por las siguientes razones:

Ayuda a tu corazón

El ejercicio regular y constante reduce la presión sanguínea, por tanto, el corazón no tiene que trabajar tan arduamente.

El ejercicio reduce el nivel de colesterol del cuerpo.

Mantiene o mejora la condición de músculos, huesos y ligamentos

Ayuda a perder peso y a reducir centímetros ya que le da tono a los músculos y afirma el cuerpo.

Mejora tu estado de ánimo y contrarresta el estrés que ya de por sí es alto.

Aumente tu capacidad mental. Las investigaciones han demostrado que el ejercicio ayuda a desempeñarse con agilidad mental.



## DRAMATIZACION

### 1) Enfermedad: Un Diabético.

Ocurrió una vez que entré a un restaurante, era día de bufete y había una gran cantidad de comensales. Si ahí estaba el Lic. Martínez...

-¡Buenas tardes Licenciado!

¡Buenas tardes Carmelita!

No pude evitar mirar la cantidad platos que acercaba a la mesa. Tímidamente me senté en la mesa de junto. No daba crédito: esa cantidad de azúcar que agregaba a sus frutas, el tamaño del refresco y la cantidad de guisados con mucho picante, condimentos, carnes rojas, etc. ¡Ha! y mucho pan.... No puede evitar el atrevimiento y me acerque a su mesa y me dijo:

-Carmelita ¿ya comió?

-Si, gracias. Y el Lic. Agregó:

-Hace falta un postrecito, pastelito.

Entonces le pregunté:

-Licenciado ¿qué usted no es diabético?

El contesto:

-Mire Carmelita, de algo me he de morir, uno nunca sabe, tal vez al cruzar una calle me puede atropellar un auto; una caída mortal en el baño, cualquier cosa es mejor que morir con la barriga llena.



## REGLAS BÁSICAS PARA QUE TU EJERCICIO NO TE HAGA MAS DAÑO QUE PROVECHO:

Si no te has ejercitado durante algún tiempo es esencial que consultes a tu médico antes de comenzar una rutina de ejercitación regular.

Comienza lentamente

No te esfuerces demasiado

Si sientes cualquier dolor o molestia ¡detente!

Poco y frecuente es la forma de lograr el máximo beneficio.

Gózalo.

A continuación te presentamos un cuadro de deportes practicables de acuerdo al valor de la actividad:

De cinco o más 20 minutos, tres veces a la semana.

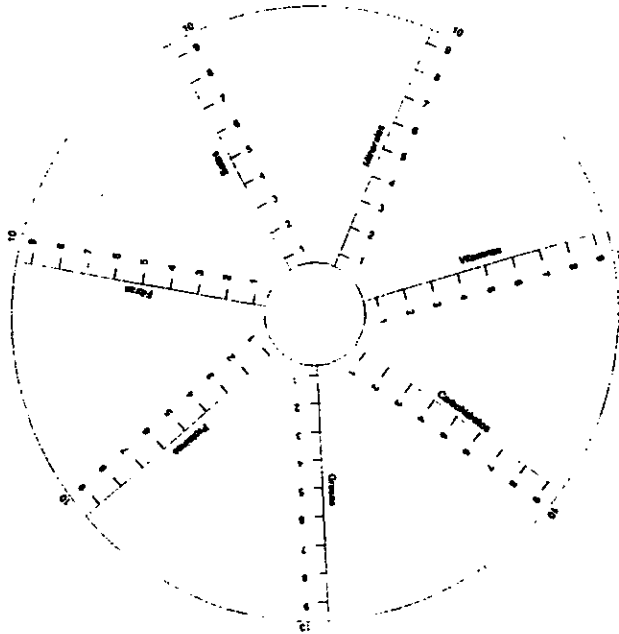
De cinco o menos, aumentar la cantidad de tiempo y la cantidad de veces a la semana.



## DIAGNOSTICO

¿COMO ESTA TU ALIMENTACION Y NUTRICION?

QUE ALIMENTOS CONSUMES CON MAS FRECUENCIA



NOMBRE

FECHA



## MODULO III

### VOCACION DE SERVICIO

#### EL SERVICIO COMO UN VALOR

El trabajo requiere de nuestro mejor esfuerzo este es uno de los factores que más ayudan a la madurez porque fortalece la voluntad, preferir lo fácil es permanecer en la debilidad, y mediocridad, esforzarse por lograr lo difícil es crecer y superarse, descubrir un POTENCIAL INAGOTABLE .

El trabajo es ante todo una actividad humana,

Trabajar no es competir, sino compartir.

El trabajo es la forma en que nos manifestamos. Somos nosotros mismos los que debemos encontrar la convicción, el estímulo y la motivación para lograr un trabajo de excelencia.

Con frecuencia pedimos a la economía un bienestar que sólo pueden darnos la cultura y la superación personal.





## EL SERVICIO COMO UN VALOR

Enriquece Tanto al que da Como al que Recibe

Es un Acto Libre

Produce Gozo

Es el Dar y la Forma de Dar

Es un Encuentro Interpersonal  
(Dirigido a Alguien, Tratarlo Como Persona)

Es una Forma de Trascender de Dejar "Huella"

Da Significado a Nuestra Vida y a lo que Hacemos

Enriquece el Trabajo

Nos Ubica Dentro de la Sociedad y del Mundo (Interdependencia)

Busca la Cooperación

Crea Relaciones a Largo Plazo

Requiere Sensibilidad y Capacidad de Escucha  
(Ver y Oír Lo que Otros no Ven ni Oyen)

Requiere Autoestima: "Soy Valioso... Puedo Dar"



## EL SERVICIO COMO UN VALOR

### SERVIR NO ES

DOMINIO DE UNO SOBRE OTRO

ESCLAVITUD

SERVILISMO

PERDER YO PARA QUE TU GANES

SIGNO DE INFERIORIDAD

SOLO UNA OPERACION MERCANTIL

### SERVIR ES:

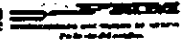
ES SALIR DE MI PARA IR AL ENCUENTRO DE LA NECESIDAD DEL OTRO

ES PONER LO QUE YO SOY PARA ENRIQUECER A OTRO(S)

ES DARME SIN PERDER LO QUE SOY YO

ES UNA POSTURA, UNA ACTITUD ANTE LA VIDA.

ES SER UTIL.



## CODIGO ETICO

### **NUESTRO COMPROMISO**

El mejoramiento del servicio Ferrocarrilero en México

### **NUESTROS VALORES**

Lealtad con México y con la Empresa

Responsabilidad en el trabajo

Profesionalismo en nuestro desempeño cotidiano

Iniciativa y creatividad para aportar soluciones y resolver problemas que se nos presenten.

Seguridad en nuestra operación

Confianza y respeto para trabajadores, proveedores y clientes.

Veracidad y transparencia en el uso de la información.

Honradez e integridad personal en las acciones internas y externas que se realizan.

Valorar para afrontar las dificultades y asumir riesgos.

Servicio eficiente y de alta calidad para nuestros clientes.



## COMPROMISOS

### CON MIS JEFES

### EMPLEADOS

### EMPRESA



**FOLLETO GRATUITO PARA LA CAPACITACION  
DE LOS TRABAJADORES FERROCARRILEROS  
MEXICO, D.F.**

# ANEXO

3



**ICF**



## PRESENTACION

La dinámica del cambio en el contexto Nacional e Internacional exige de Ferrocarriles Nacionales de México, enfrentar el reto de mejorar los niveles de calidad en los servicios que proporciona y en esa medida cumplir eficientemente con sus responsabilidades institucionales.

En este sentido, el curso "ETICA Y VOCACION DE SERVICIO II", pretende establecer las bases para fortalecer la identidad de los trabajadores ferrocarrileros en una mística de servicio, la cual responderá a las necesidades de los usuarios en una atención y calidad que se otorga.



## OBJETIVOS GENERALES

Durante y al final del curso, los participantes:

Reconocerán y experimentarán la importancia del trabajo en equipo, como una forma de mejora continua hacia la excelencia personal y laboral.

Aprenderán y aplicaran los conceptos básicos de calidad en el servicio en cada una de sus áreas de trabajo, con el objeto de elevar la calidad del mismo.

Elaborarán un plan de vida personal y de trabajo para lograr un cambio positivo radical en todos los ámbitos de su vida.

## ETICA Y VOCACION DE SERVICIO II

### IV.- TRABAJO EN EQUIPO

- 4.1 *Implicación del trabajo en equipo*
- 4.2 *Dinámica, análisis y reflexión*
- 4.3 *Factores que bloquean la efectividad del equipo*
- 4.4 *Conclusión*

### V.- CALIDAD EN EL SERVICIO

- 5.1 *Qué es calidad*
- 5.2 *Qué es servicio*
- 5.3 *Qué es calidad en el servicio al cliente*
- 5.4 *Quién es responsable en el servicio al cliente*
- 5.5 *Técnicas para la calidad en el servicio*
- 5.6 *Momentos de la verdad*
- 5.7 *Ciclo del servicio*

### VI PLAN DE VIDA

- 6.1.- *Punto de Partida (en dónde estoy, personal laboral social).*
- 6.2.- *El camino (Hacia dónde voy, y cómo hacerlo)*
- 6.3.- *Carta compromiso.*

## MODULO IV

### EL TRABAJO EN EQUIPO

La tarea de todos es crear un ambiente de trabajo positivo, mediante una relación humana sincera, de mutuo entendimiento y colaboración.

#### Trabajos en equipo implica:

- Promover un clima de igualdad, franqueza y participación que permita la integración del equipo.
- Sacrificar el interés propio por el bien común.
- Establecer relaciones sinceras y auténticas.
- Crear un ambiente de confianza y cordialidad.

## TRABAJO EN EQUIPO

### FACTORES QUE BLOQUEAN LA EFECTIVIDAD, DEL GRUPO.

El no ser entendido por los otros es una experiencia muy deprimente, y todos los humanos llevamos en nuestro interior la necesidad de comprensión y aceptación.

- ⇒ La falta de honestidad y sinceridad debilitan la cohesión del grupo.
- ⇒ El temor a ser rechazado limita la capacidad de participación
- ⇒ El temor a ser responsable de más decisiones.
- ⇒ No captar cuando el grupo rehuye el verdadero problema.

## MÓDULO V

### CALIDAD EN EL SERVICIO

#### I. CONCEPTOS BASICOS

##### ¿ QUE ES LA CALIDAD ?

Hablar de calidad es hablar de las cualidades o características de un producto, una relación, etc.

Las características de lo que producimos, los servicios que prestamos o las relaciones que establecemos, determinan el nivel de satisfacción que experimentamos en la interacción con otras personas.

De este modo, todos podemos evaluar la calidad de lo que generamos y ofrecemos y/o de aquello que solicitamos y recibimos en función de si cumple o si no con ciertos requisitos

##### Así calidad significa "cumplir con los requisitos"

Cumplir con los requisitos significa que antes de hacer cualquier trabajo, entendemos y estamos de acuerdo en las necesidades que se van a satisfacer.

Por supuesto, los requisitos se generan con el cliente.

Pero aquí una buena pregunta ¿ Quién es el cliente ?

Normalmente, pensamos en el cliente como aquel que compra nuestros productos o nuestros servicios.

Como organización esto es una verdad contundente, sin embargo, como individuos, cada uno de nosotros tiene clientes.

Por ejemplo, si usted está en la operación de ensamble, el equipo que usa y el producto o material que le llega debe de satisfacer sus requisitos, si pretende realizar el proceso de ensamble en la forma correcta. Así en esta instancia, usted es el cliente. A continuación algunos ejemplos de clientes internos y externos.

### EJEMPLO DE CLIENTES EXTERNOS

Aquellos que compran o usan los productos y servicios de nuestra organización.

Individuos y organizaciones que intervienen en su compañía.

La comunidad en la que está su organización.

El sector en el que funciona su organización.

### EJEMPLO DE CLIENTES INTERNOS

Cualquiera que necesita servicios administrativos o de oficina.

Para los gerentes: el personal que requiere de su dirección.

Para la gente de producción la fuerza de ventas que vende los productos.

Para todos los empleados la alta dirección de accionistas.

Existen algunos supuestos erróneos en relación a la calidad.

El primero de ellos es creer que la calidad es sinónimo de excelencia, lujo, brillo o peso y no es así.

*Si un cadillac cumple con todos los requerimientos de un cadillac, entonces es un automóvil de calidad, de la misma manera que un V. W. es un auto de calidad si cubre las especificaciones pertinentes.*

*El no cumplir con los requisitos significa ausencia de calidad.*

El segundo es el que la calidad es intangible, y por lo tanto, no es medible, y la calidad puede medirse con toda precisión, ya que es concreta y específica.

*No hacer bien las cosas a la primera es costoso. ¿Cuáles son estos costos ?*

*El costo de perder la imagen ante los clientes que podrían repetir su venta, pero no lo hacen porque los productos no satisfacen sus estándares. El costo de perder materias y tiempo. Un costo más sutil es de pérdida de orgullo en la calidad de nuestro trabajo. Y este último puede ser el mayor costo tanto para nosotros como individuos como para la compañía quien es nuestro cliente principal interno a quien damos nuestra contribución como empleados.*

*Monitorear el costo de los errores, hará surgir problemas nos concentrará sobre los errores más importantes o errores potenciales, y mantendrá nuestro progreso hacia la eliminación de la causa de tales errores.*

*Estaremos conscientes de lo que estamos haciendo para bajar el costo de los errores. Cuando bajamos los errores aumentamos las utilidades y realizamos ambas cosas en términos de mejorar las relaciones con el cliente e incrementar las ventas de producto con la optimización de nuestras operaciones. El costo de corregir errores, detectarlos y prevenirlos va de un 20a un 40 por ciento de las ventas en muchas compañías. Estamos hablando de mucho dinero.*

*Hemos estado hablando acerca de todos los principios de calidad total, hoy sabemos que tienen una característica en común, su aplicación significa el cambio.*

El tercero es creer que existe una "economía" de la calidad.

*Hacer bien las cosas no significa que salgan más caras.*

*Siempre es más barato hacer bien las cosas desde la primera vez.*

*Existen parámetros en relación con esta idea de calidad:*

- Revisión de expectativas y recursos.
- Hacer bien lo que se tiene que hacer, desde el principio.
- Autocrítica y retroalimentación.

## ¿ QUE ES SERVICIO ?

La palabra servicio se refiere al provecho que resulta para una persona lo que otra ejecuta en atención suya.

Una persona servicial es aquella que sirve con cuidado y obsequia, quien está pronta y dispuesta para complacer y servir a otras

La confiabilidad del servicio - cuando se presta el servicio con seguridad y correctamente - es la clave de la excelencia en el marketing de servicios. Cuando una compañía presta un servicio descuidadamente, comete errores que se podrían haber evitado, no cumple promesas atractivas que hace para atraer clientes, debilita la confianza de los mismos en sus capacidades y socava sus posibilidades de ganarse la reputación de excelencia en sus servicios. Para el cliente, la prueba del servicio está en un desempeño impecable.

.....

## ¿ QUE ES CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE ?

Hay dos escalas primordiales que constituyen la calidad en el servicio al cliente: la de procedimientos y la persona. Ambas son importantísimas para dar calidad en el servicio.

**LA ESCALA DE PROCEDIMIENTOS** de la calidad en el servicio consiste en los sistemas y métodos establecidos para ofrecer productos y/o servicios.

**LA ESCALA PERSONAL** de la calidad en el servicio, es la manera en que el personal de servicio ( haciendo uso de sus actitudes, conductas y aptitudes verbales ) se relaciona con los clientes.



## LAS DOS DIMENSIONES DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE

### 1. La dimensión de los procedimientos.

Esta dimensión de los servicios es sistemática por naturaleza. Trata de los sistemas de prestación de los servicios e incluye los procedimientos de cómo hacer las cosas. También provee los mecanismos para hacerle frente a las necesidades de los clientes. Este aspecto de los servicios es la dimensión de los procedimientos de los servicios al cliente.

### 2. La dimensión personal.

Mientras que la dimensión de los procedimientos es fría racional y sistemática, ésta es cálida, con frecuencia irracional, ciertamente imposible de predecir. Este es el aspecto humano de los servicios, interpersonal por naturaleza. Comprende las actitudes, conductas y destrezas verbales que siempre están presentes en las interacciones de servicios personales. Este aspecto de los servicios es la dimensión personal de los servicios al cliente.

• EN LA DIRECCION DE LOS ENCUENTROS EN LOS SERVICIOS, LOS COMPONENTES PARA LOGRAR EL ÉXITO PUDIERA DECIRSE QUE SON LOS DETALLES, DETALLES Y MÁS DETALLES •

G. LYNN SHOSTACK

## DIMENSION DE LOS SERVICIOS

En la Dimensión Procedimientos:

1. *Tiempo, oportunidad, disponibilidad, rapidez.*
2. *Flujo* Coordinación y entrelazado para adaptarse a las diversas necesidades de los clientes.
3. *Adaptación* Flexibilidad de los sistemas para adaptarse a las diversas necesidades de los clientes.
4. *Anticipación* Estar un paso adelante de la necesidad del cliente, contar con indicadores de anticipación de la prestación del servicio.
5. *Comunicación* Precisión y oportunidad del sistema de comunicación entre usted y su cliente.
6. *Retroalimentación* Sistemas adecuados para saber que opinan los clientes del servicio recibido.
7. *Organización y supervisión* Coordinación entre sí de todas las partes del sistema de prestación de servicios, qué, cómo y quién hace las cosas dentro del sistema.

*Dimensión Personal*

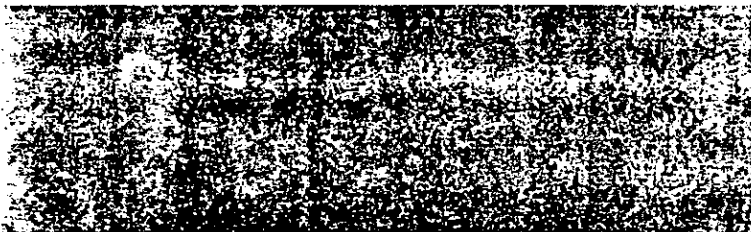
**REVISIÓN DE LOS CUATRO PASOS PARA OFRECER SERVICIO DE CALIDAD**



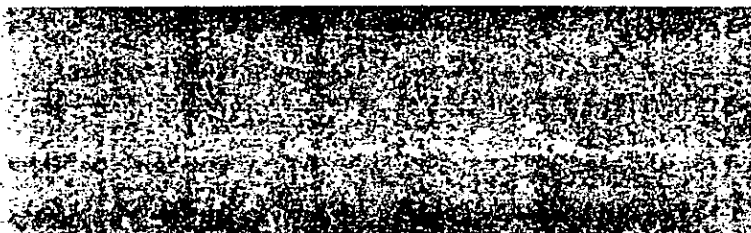
**1. Actitud.**

- a) Una actitud es un estado mental influido por sentimientos tendencias del pensamiento y de la acción.
- b) La actitud que usted transmite es por lo general la que recibe.

**2. Apariencia.**



**3. Lengueja Corporal.**



**4. Sonido de su Voz**



## 5. Teléfono.

Es importante ser hábil en el teléfono porque:

- a) Sólo se cuenta con la voz, no se puede usar un lenguaje corporal, mensajes escritos, ni imágenes visuales. :
- b) Cuando usted está hablando con un cliente, usted es el único representante de su empresa.

**En otras palabras, usted es la empresa.**



1. *Conociendo las Necesidades del Tiempo para la Calidad en el Servicio al Cliente.*

2. *Anticípese a las Necesidades del Cliente.*

3. *La Atención.*

4. *Entiendo las Necesidades Básicas del Cliente.*

- a) Necesidad de ser comprendido.
- b) Necesidad de ser bien recibido.
- c) Necesidad de sentirse importante.
- d) Necesidad de comodidad.

5. *Sabiendo Escuchar.*

6. *Obteniendo Retroalimentación.*

7. *Resumen y Evaluación.*

**7.5.5. Dar Calidad de Servicio al Cliente. Realizar Tareas Importantes de Respaldo y Apoyo.**

1. *Dar Calidad de Servicio al Cliente. Realizar Tareas Importantes de Respaldo y Apoyo.*
2. *Enviar Mensajes Calros.*
3. *Diciendo lo Correcto.*
4. *Satisfacer las Cuatro Necesidades de sus Clientes.*
  - *Mostrando comprensión*
  - *Haciéndolo sentir bien recibidos.*
  - *Ayudándolos a sentirse importantes.*
  - *Proporcionando un ambiente agradable.*
5. *Practique la Extensión de su Servicio Vendiendo en Forma Efectiva*
6. *Enfrentar el Desafío de la Computadora.*
7. *Prepararse para lo Inesperado.*

**PASO IV.**

1. *Haciendo lo que Pueda para Satisfacer a Aquellos que se Quejan.*
2. *Aprendiendo a Poner a los Clientes Dificiles de su Lado.*
3. *Dando ese Paso Extra en el Servicio.*

### MOMENTOS DE LA VERDAD

Son todos los contactos ( de manera directa o indirecta ) de un usuario o cliente con la institución, a través de la cual tiene oportunidad de formarse una impresión.

Puede haber momentos de verdad de dos tipos:

1. **Momentos Estelares.** Momentos de verdad en que surge dedicación, la creatividad para servir al usuario y satisfacer sus necesidades, expectativas.
2. **Momentos Amargos.** Son momentos de la verdad mal manejados en que falla uno o más elementos del triángulo del servicio.

El cliente o usuario nos califica como deficientes ( se le atiende mal, queda insatisfecho).

### MOMENTOS DE LA VERDAD

#### MOMENTOS AMARGOS ( - )

#### MOMENTOS ESTELARES ( + )

[Faint, illegible text under the 'MOMENTOS AMARGOS' header]

[Faint, illegible text under the 'MOMENTOS ESTELARES' header]

Salida

Inicio

### CICLO DE SERVICIO

Es una serie o secuencia de acontecimientos o ( eventos ) en los cuales distintas personas ( o departamentos ) satisfacen las necesidades o expectativas del usuario en cada momento.

Da inicio con el primer contacto entre el usuario y la institución.

Finaliza temporalmente cuando el usuario considera que el servicio está completo ( queda satisfecho ) y se reinicia cuando el usuario regresa de nuevo a buscar nuevos servicios.



## ESCUCHE EL SONIDO DE SU PROPIA VOZ

El tono de voz que use con los demás puede determinar la diferencia entre:

- ( 1 ) Un éxito aceptable en el trabajo y un gran éxito en el trabajo
- ( 2 ) Un servicio aceptable al cliente y calidad en el servicio al cliente.

A continuación hay diferentes estilos de voz con los que la gente se comunica.  
¿Cuál parece describir mejor la suya ?

Marque aquella (s) con la (s) que más se identifique.

Mi voz se vuelve agitada y fuerte cuando estoy enojado.

Hablo más rápido cuando esto nervioso.

Hablo mucho más lento y mi voz se vuelve mucho más apagada cuando me canso.

Otros describen mi tono de voz como "alegre"

Mis amigos consideran que mi tono de voz es cálido y comprensivo cuando estamos en una situación difícil

Puedo controlar mi voz en la mayor parte de las situaciones.

Mi voz puede sonar autoritaria y exigente cuando es necesario.

Los demás consideran que mi voz es suave.

Tengo suerte de tener una voz clara, directa y natural.

Mi vocabulario y estilo al hablar tiende a ser serio y erudito.

Al relacionarse con los clientes, algunas de las voces de arriba son mejores que otras.

*NOTA: Este puede ser un ejercicio difícil para aquellos que no están acostumbrados a escucharse. Pídale a un amigo que le ayude a resolver este ejercicio; puede obtener información muy valiosa. También puede usar una grabadora o contestadora telefónica.*

**1. PARA LEER AL CLIENTE NECESITA SENSIBILIDAD**

La lectura de las necesidades del cliente requiere ser sensible a las señales tanto verbales como no verbales que estos envían ( a veces sin darse cuenta ).

A continuación presentamos algunas señales comunes. ¿Puede pensar en las necesidades que podrían estar comunicando las siguientes señales del cliente?

SEÑAL POSIBLE	NECESIDAD DEL CLIENTE
Edad del cliente:	Joven Anciano
Tipo de ropa:	A la moda Fuera de moda
Mensajes verbales:	Muy fluido Escasamente fluido
Actitud:	Positiva Negativa Impaciente Exigente o enojado

**2. PARA LEER AL CLIENTE NECESITA EMPATIA**

La empatía es la sustancia de la que está hecha la comprensión. Esto significa ponerse en el lugar de sus clientes. Debe ver la situación a través de "sus ojos". Debe preguntarse: "¿Si yo fuera el cliente?, ¿Qué querría?".

**¿TIENE USTED LA CAPACIDAD PARA TENER LA EMPATIA CON SUS CLIENTES O INVITADOS?**

**SI**

**NO**

**¿POR QUE?**

## CUATRO NECESIDADES BÁSICAS

*¿Que Hacen sus Clientes para Señalarle  
a Usted Estas Necesidades?*

Es una gran ayuda para usted identificar cuando sus clientes tienen una o más de estas necesidades básicas, indique abajo lo que los clientes hacen o dicen que sirva como señal de que hay una o más necesidades que requieren su atención.

*Lo Que sus Clientes Podrían Hacer o  
Decir para Indicar una Necesidad Básica.*

**"Necesito ser comprendido"**

--

**"Necesito sentirme bien recibido"**

--

**"Necesito sentirme importante"**

--

**"Necesito sentirme cómodo"**

--

## LOS DESAFÍOS ANTE LO INESPERADO

Los acontecimientos inesperados son una carga adicional sobre su capacidad para dar calidad en el servicio al cliente.

Pueden representar un desafío formidable.

Aunque no sea posible prever todas las situaciones posibles, se puede anticipar algunas situaciones. En estos casos es posible desarrollar planes de contingencia para ayudarse a trabajar bajo éstas circunstancias anormales.

A continuación se enumeran varias situaciones inesperadas posibles. Encierre en un círculo aquellas que se puedan aplicar a su situación e indique aquellas que se puedan aplicar a su situación e indique cualquier plan de contingencia que podría funcionar para mantener la calidad en el servicio al cliente.

**LO INESPERADO**

**SU PLAN DE CONTINGENCIA**

01.- Mal clima

--

02.- Pérdidas de poder

--

03.- Fallas en el equipo

--

04.- Computadoras fuera de servicio

--

05.- Condiciones de saturación

--

06.- Falta de personal suficiente

--

07.- Emergencias de incendios/salud

--

08.- Mal funcionamiento del equipo de aire acondicionado

--

09.- Agotamiento de provisiones

--

10.- Descomposturas del sistema de envíos

--

11.- Otros; añada:

--

.....

--



## ESCALA DE CAPACIDAD PARA RELACIONARSE CON LOS CLIENTES

Controlo mis estados de ánimo	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Tengo un control limitado de mis estados de ánimo.
Me resulta imposible ser amable con la gente al reunirme con los demás.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Me resulta imposible ser amable con la gente que es desagradable conmigo.
Me gusta casi toda la gente y disfruto al reunirme con los demás.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Tengo problemas para relacionarme con los demás.
Disfruto sirviendo a los demás.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Me molesta ayudar gente.
No me molesta dar disculpas por errores, aún cuando yo no lo haya cometido	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	¿Para qué molestarme por un error que no cometí?
Me enorgullece mi capacidad para comunicarme verbalmente con los demás.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Preferiría comunicarme por escrito con los demás.
Soy bueno para recordar nombres y caras, y hago esfuerzos por mejorar esta capacidad al conocer a otras personas.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	¿Para qué molestarme en recordar el nombre o cara de una persona que no volveré a ver?
Sonreír es un gesto natural de mí.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Soy serio por naturaleza.
Me gustaría ver a los demás disfrutando.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	No me hace agrandar a los demás, especialmente, a quienes no conozco.
Siempre estoy limpio y bien presentado.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Me es indiferente estar limpio y bien presentado.

TOTAL

**NOTA:** Si usted reunió 80 o más puntos, es probable que sea excelente con los clientes o invitados.  
 Si obtuvo entre 50 y 80 puntos, tal vez necesite cultivar sus aptitudes en relaciones humanas antes de trabajar con el público.  
 Si obtuvo menos de 50 puntos, es probable que trabajar con clientes no sea una adecuada ocupación para usted.

## EL PLACER DE SERVIR

Toda la naturaleza es un anhelo de servicio.  
Sirve la nube sirve el aire, sirve el surco.

Donde haya un árbol que plantar, plántalo tú;  
donde haya un error que enmendar, enmiéndalo tú;  
donde haya un esfuerzo que todos esquiven,  
acéptalo tú.

Sé el que apartó la estorbosa piedra del camino;  
sé el que apartó el odio de entre los corazones y  
las dificultades de los problemas.

Existe la alegría de ser sano y de ser justo; pero  
hay, sobre todo, la hermosa, la inmensa alegría de  
servir.

¡Que triste sería el mundo si todo en él estuviera  
hecho, si no hubiera un rosal que plantar, una  
empresa que acometer.

Que no te llamen solamente los trabajos fáciles.  
¡Es tan bello hacer lo que otros esquivan!

Pero no caigas en el error de que sólo se hace  
mérito con los grandes trabajos; hay pequeños  
trabajos que son buenos servicios; adomar una  
mesa, ordenar unos libros, peinar una niña.

Si aquél es el crítica, y éste el que destruye,  
sé tú el que sirve.



## PLAN DE CALIDAD DE VIDA

¿QUIEN SOY?

¿QUIEN QUIERO LLEGAR A SER?

MIS CAPACIDADES

MIS LIMITACIONES

¿QUE DEBO APRENDER DE LA VIDA?

¿QUE DEBO APRENDER EN LA ESCUELA DE CAPACITACION?

## MEDIDAS QUE CONVIENE TOMAR

1.- ¿Cuál es mi situación actual en mi vida y en mi trabajo?

2.- ¿Qué cambios quiero lograr en mi vida y trabajo?

- a) Inmediatamente.
- b) En los próximos 20 meses.
- c) En los próximos 5 años.

3.- ¿Cuáles objetivos pretendo al terminar este programa.

4.- ¿Cuándo fue la última vez que hiciste exactamente lo que quería en un día? ¿Qué fue lo que hiciste?

5.- Si por arte de magia pudieras cambiar algo de ti mismo, ¿qué harías en ese tiempo?

6.- ¿Cuál es el talento que no has usado desde hace mucho tiempo?

7.- En el caso de no planificar mi vida, ¿hacia dónde voy?

8.- ¿Qué esperas de tus compañeros de este programa?

9.- Lo que yo puedo dar a mis compañeros de este programa:

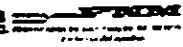
## OBJETIVOS

### PERSONALES

### FAMILIARES

### TRABAJO

### MUNDO



**PROGRAMA DE CAMBIO PERSONAL**

**NECESIDADES DE CAMBIO**

**METAS**

**ACCIONES A REALIZAR**

--	--	--

--	--	--

--	--	--