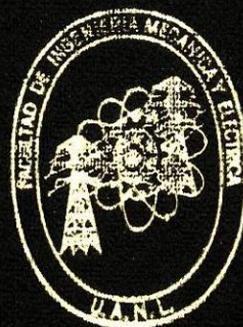


# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA



"CALIDAD PERSONAL"

## TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

LUIS ALEJANDRO HERRERA SERRANO

ASESOR: ING. ROBERTO ELIZONDO VILLARREAL

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. ENERO DE 1996

T

HF555

.A3

H4

c.1



1080064379

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA



“CALIDAD PERSONAL”

## TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

LUIS ALEJANDRO HERRERA SERRANO

ASESOR: ING. ROBERTO ELIZONDO VILLARREAL

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. ENERO DE 1996

7  
HF5549  
.A3  
H4



*Handwritten signature*



# AGRADECIMIENTOS

*Mi más grande agradecimiento ...*

*Primeramente a Dios, que siempre y en todo momento ha estado conmigo, brindándome salud, creatividad, compañía y grandes oportunidades, entre otras cosas..*

*Mi familia, en especial a mi Padre, quien siempre ha sido un gran ejemplo para mí. A Mague y Martha, que con sus consejos, ayuda, compañía y apoyo han cumplido extraordinariamente como Mamás. Y a mi hermano Omar que siempre ha estado conmigo para ayudarme y apoyarme en todo.*

*Mis Maestros, de quienes aprendí grandes cosas y que de alguna u otra forma me apoyaron cuando les solicité su ayuda.*

*Mis Compañeros y Amigos, especialmente a Carlos, Gisela, Natalia, Mauricio y Xóchitl, quienes me brindaron su amistad y muy especialmente a Vero quien además me enseñó el significado verdadero de la amistad.*

*Mis Compañeros de Trabajo, de quienes he aprendido y de quienes fueron y son mi inspiración para la realización de la presente tesis. En especial a Edgar, Leonardo, Melizeth, Sergio, que además me apoyaron con material y a Maribel, que se afanó corrigiendo y dando forma al escrito original.*

## PARABOLA DE LA EDUCACION

Iba un hombre caminando por el desierto cuando oyó una voz que le dijo:

-- Levanta unos guijarros, mételos a tu bolsillo y mañana te sentirás a la vez triste y contento.

Aquel hombre obedeció. Se inclinó, recogió un puñado de guijarros y se los metió en el bolsillo.

A la mañana siguiente, vió que los guijarros se habían convertido en diamantes, rubíes y esmeraldas.

Y se sintió feliz y triste.

Feliz, por haber recogido los guijarros, triste, por no haber recogido más.

Lo mismo ocurre con la educación.

*William Cunningham*

# INDICE

<u>CAPITULO</u>	<u>PAGINA</u>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>1</b>
<b>I. PERSONALIDAD HUMANA</b> .....	<b>2</b>
Definición .....	2
Rasgos de la Personalidad.....	2
Origen de los rasgos de la Personalidad.....	3
<b>II. CALIDAD</b> .....	<b>6</b>
Definición .....	6
Revolución de la conciencia de la Calidad .....	6
Factores para juzgar la Calidad.....	7
<b>III. CALIDAD PERSONAL</b> .....	<b>9</b>
Definición .....	9
Niveles de Calidad Personal .....	10
Nivel A.....	11
Nivel I .....	16
Desarrollo del nivel I .....	18
Formas de mejorar el nivel A.....	20
El comportamiento asertivo como herramienta para elevar el nivel A.....	24
Derechos personales y responsabilidades .....	29

---

<b><u>CAPITULO</u></b>	<b><u>PAGINA</u></b>
<b>IV. AREAS DE REPERCUSION DE LA CALIDAD PERSONAL</b>	
<b>EN UNA EMPRESA.....</b>	<b>40</b>
Calidad Departamental .....	40
Calidad de Producto/Servicio .....	41
Calidad de Empresa .....	42
Clientes Satisfechos .....	46
Utilidad .....	48
<b>V. EJEMPLO DE APLICACION.....</b>	<b>50</b>
Historia.....	50
Misión y Filosofía.....	51
Actitudes Individuales .....	52
Valores de la Empresa .....	55
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>57</b>

# **INTRODUCCION**

Debido a que existe mucha literatura tradicional sobre calidad en el producto y se fue olvidando el factor humano, la presente tesis tiene como objetivo principal hacer notar la importancia de alcanzar una alta calidad personal.

Dentro de la tesis se analizarán factores que influyen en nuestro nivel de calidad personal, así como factores que nos ayudan a incrementar dicho nivel a un nivel deseado. También se verán las áreas de una organización en donde se vé reflejada la calidad personal.

Los motivos que me impulsaron a estudiar la calidad personal, nacieron durante el tiempo que he tenido la oportunidad de convivir y trabajar con personas de alta calidad personal, así como de la inquietud de encontrar la base de la calidad no sólo de una organización, sino de nuestra vida.

# I.-PERSONALIDAD HUMANA

## DEFINICION

Durante nuestra relación social con otras personas es común escuchar comentarios tales como que una persona tiene mucha personalidad o que cierta persona carece de personalidad. La realidad es que la personalidad no es una característica que sólo ciertos individuos poseen, es decir, todo el mundo posee personalidad, solamente que, si existen personalidades "fuertes", también hay personalidades "débiles"; y si hay personalidades notables, también las hay que no llaman demasiado la atención; y si hay personalidades "agradables", también las hay "desagradables".

Cuando se dice que una persona nos parece agradable o desagradable, no se dice cómo es la persona, simplemente se dice el efecto o influencia que la persona a la que nos referimos ejerce sobre nosotros. De ahí que hayamos escuchado alguna vez : "... *que calidad de persona !*".

Pero la personalidad es algo que difiere a una persona de otra y esto es porque cada persona tiene ciertos rasgos o características que la hacen distinta de las demás personas. Según J.P.Guilford en su libro "Sicología General" define la personalidad como "un modelo integrado de rasgos".

## RASGOS DE LA PERSONALIDAD

En la sociedad la gente tiende a ser clasificada en tipos de personalidad, es decir en clases distintas y separadas de personalidad. Normalmente estos tipos de personalidad están agrupados en pares opuestos. Cada elemento del par es llamado rasgo, por ejemplo, "agradable" siendo su opuesto "desagradable".

Pero al clasificar a una persona de "agradable" o "desagradable" no quiere decir que es el único rasgo de personalidad que puede tener la persona a la cual se hace referencia, es decir, cada una de estas descripciones representa una dimensión separada de una misma personalidad. Una verdadera aproximación a lo que conforma la personalidad, sería la suma de todas las definiciones que cada persona que nos conoce hace de nosotros. Es difícil, por no decir imposible, encajar a las personas en tipos únicos de personalidad.

Por lo tanto, con un conjunto de rasgos se puede dar una descripción significativa de la personalidad de alguna persona.

## ORIGEN DE LOS RASGOS DE LA PERSONALIDAD

Desde el momento de nacer todo individuo ya tiene rasgos que lo caracterizan, estos rasgos pueden ser simple y sencillamente rasgos físicos, pero conforme va creciendo el individuo empiezan a aparecer rasgos en el carácter como lo son: la iniciativa, la amistad, la determinación, etc.

Los orígenes de los rasgos dependen de varias condiciones, como el físico, cambios con la edad, posiciones en la familia, padres y madres, situaciones poco comunes en la familia, ambiente económico y los papeles sociales:

### *a) El físico:*

En muchas ocasiones este factor o causa, puede ser de mucha importancia para determinado tipo de personalidad, por ejemplo, un individuo podría tener una recepción social desfavorable ocasionada por algún defecto físico, siendo esto causa de timidez en el individuo.

Pero no solamente un defecto físico puede influir en la personalidad, también los órganos internos influyen de manera significativa. Un ejemplo podrían ser los individuos con una glándula adrenal hiperactiva, que tienden a ser generalmente más "templados", activos, dinámicos, optimistas y a poseer más iniciativa, pero también son más inclinados a estados de excitación.

### *b) Cambios con la edad.*

Conforme crece el individuo los intereses personales van cambiando, tal vez, influenciado por otros factores, pero lo importante es que el individuo va adquiriendo rasgos como lo pueden ser la independencia, la iniciativa, etc.

**c) *Posiciones en la familia.***

Todo individuo ocupa una posición única en la familia. Y esta posición puede afectar al individuo en sus rasgos de personalidad de diferente manera. Un ejemplo podría ser cuando el individuo es el menor de la familia y es indebidamente mimado e importunado, o tal vez se trata de algún niño indeseable que esta propenso a desarrollar inseguridad e inferioridad.

**d) *Padres y madres.***

Es muy común encontrar diferentes rasgos en los padres y madres que contribuyen a la definición de los rasgos del hijo. Algunas madres pueden ser dominantes o demasiado sumisas, sobrematernales o regañonas. Y bajo esta influencia, por ejemplo, el caso de los padres dominantes podría crear niños sumisos, pero también podría crear niños rebeldes, dependiendo de la combinación de esta condición con otras condiciones como el ambiente social en que se desarrolle el niño.

**e) *Situaciones poco comunes en la familia.***

Este factor mucho depende de la forma en que el individuo sienta el hecho de que su familia sea diferente en alguna forma cuestionable a otras familias. Un ejemplo puede ser cuando algún individuo crece en un ambiente de padres divorciados que pelean por su custodia, lo cual podría desarrollar cierto sentimiento de inseguridad o inferioridad.

**f) *Ambiente económico.***

Ningún individuo esta exento de la influencia de un ambiente económico, por lo que es muy común escuchar que en las comunidades donde existe la pobreza y todas las cosas que generalmente van con ella, son desfavorables para el desarrollo de rasgos agradables de la personalidad. Pero por otro lado se dice que la miseria y el deseo, hacen salir los mejores esfuerzos de un individuo y resulta una personalidad fuerte y confiada en sí mismo.

Pero según E.P. Guilford, las afirmaciones anteriores no son correctas en ninguno de sus extremos, sino que, los desajustes emocionales se producen cuando las familias viven descontentas con su suerte, resultando tensiones entre los miembros de la familia y un complejo de inferioridad en los individuos.

No se descarta la posibilidad del individuo que a pesar del ambiente adverso, se forma solo y logra prosperar, pero esto es debido a algún otro impulso que compensa el ambiente adverso.

**g) *Los papeles sociales.***

En una sociedad todo individuo desempeña un papel que va desde el tonto, el canalla, el patito feo hasta el atrevido, el intelectual, etc. Pero muchos de estos rasgos los adquirimos inducidos por la sociedad debido a que normalmente el individuo hace lo que se espera de él o repite lo que le dá la aprobación social.

El comportamiento del individuo es justificable debido a su búsqueda, ya sea de que desempeñando cierto papel encuentre satisfacción, o que con ese papel encuentre el mínimo de tensión en su camino.

Todos los factores anteriores pueden producir diferentes rasgos en diferentes individuos a pesar de que se esté en las mismas condiciones. Por ejemplo un castigo de la misma clase y severidad en dos menores puede ocasionar que mientras uno de ellos se encarrila y adopta una actitud de respeto a la autoridad, el otro se revela y adopta una actitud de negatividad hacia toda autoridad. Este ejemplo, da pie a un viejo dicho que dice: " el mismo fuego que endurece un huevo, derrite la mantequilla".

Debido a que las personalidades pueden tener diferentes rasgos ocasionados por las mismas causas, lo único que se puede hacer es tratar de encaminar los efectos de los factores para lograr una personalidad más fuerte y fundamentada.

## **II .- CALIDAD**

### **DEFINICION**

Todo individuo que se debate en un medio tan competitivo, a menudo se habrá preguntado por la estrategia más adecuada para enfrentar este reto y al mismo tiempo se habrá respondido con una palabra que hoy en día puede sonar un remedio para todo mal: *Calidad*.

Calidad proviene del latín "qualitas" y es la condición o manera en que algo se presenta como deseable o no. Ese algo puede ser una persona o de algún grupo de personas, así como de algún objeto o servicio.

La calidad o conjunto de cualidades de algo, permiten apreciar a una persona, objeto o servicio como igual, mejor o peor que otras de su misma especie . De ahí que el concepto de calidad implique comparación. Entonces, la meta de una persona, objeto o servicio es tratar de ser "el mejor de su clase" para poder competir y resistir la comparación que esto significa.

### **REVOLUCION DE LA CONCIENCIA DE LA CALIDAD**

Este siglo ha sido de grandes cambios en la conciencia del control de calidad moderno. Comenzando en los años treinta con la aplicación del "Control de Calidad Estadístico" por medio de un cuadro de control ideado por Dr. W. A. Shewhart.

Después durante la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos lograron avances tecnológicos estimulados por el Control de Calidad Estadístico. En este mismo tiempo, los japoneses estaban dedicados al estudio de la Estadística Moderna. También Japón aplicaba en ciertas áreas de la administración el método Taylor, el cual exigía que los obreros siguieran especificaciones fijadas por los especialistas. Por lo tanto, el control de calidad dependía por completo de la inspección, lo que mantenía los productos japoneses en competencia de costos y precios, más no en competencia de calidad.

Al terminar la Segunda Guerra Mundial, Japón estaba en ruinas, se habían destruido prácticamente todas sus industrias y una de las industrias que se habían visto afectadas era la Industria Japonesa de Comunicaciones, la cual tenía al servicio telefónico japonés como un medio de comunicación poco confiable. Viendo esto los norteamericanos transfirieron métodos de control de calidad a los japoneses, dando comienzo al Control de Calidad Estadístico en Japón en el año de 1946.

Después, desde principios de los años 50's hasta finales de los 70's, la preocupación principal de los expertos de calidad eran los productos físicos. Durante estos años el esfuerzo se encaminaba a mejorar la calidad técnica, descubrir las causas de los defectos y reducirlos, establecer controles de calidad y racionalizar el proceso de producción. Todo esto llevó a lograr mejoras sorprendentes en la calidad de productos y en la estabilidad económica de muchas empresas.

También en este mismo período se estableció conciencia de que el cliente es quien determina cuál debe ser la calidad estándar de los productos. Y una vez que se conocen los deseos de los clientes, se definen las especificaciones del producto.

Pero no fue hasta principios de los años 80's cuando se empezó a centrar el interés en la calidad de los servicios y en el comportamiento humano. Esta nueva conciencia lleva a fabricar productos no solamente de alta calidad y satisfacer las expectativas de los clientes, sino también inspirar al personal que produce bienes y servicios a hacerlo lo mejor posible. Con esta nueva conciencia no se sustituyen las ideas tradicionales acerca de la calidad, sino que se completa y realza la vieja manera de pensar al añadirle nuevas dimensiones a la idea del desarrollo de la calidad : mejorar las relaciones humanas, fortalecer la comunicación, crear un espíritu de equipo y mantener altos estándares éticos.

## **FACTORES PARA JUZGAR LA CALIDAD**

A menudo escuchamos hablar de calidad y podemos ver como la palabra calidad se usa de muchas maneras diferentes y con diversidad de significados.

En ocasiones podemos decir que un servicio o producto tiene "alta calidad" o por el contrario "baja calidad", pero no estamos hablando en términos objetivos.

La razón por la cual no es posible describir el término "calidad" clara y objetivamente, es que hay que considerar muchos factores cuando se quiere juzgar la calidad de algún producto o servicio:

- ✓ Un producto o servicio con la misma calidad en el mismo país o cultura puede ser juzgado de varias formas por personas con diferente experiencia, educación, edad, antecedentes, etc.
- ✓ Un producto o servicio con la misma calidad puede ser percibido diferentemente por la misma persona en distintos momentos, dependiendo de la situación, estado de ánimo y las necesidades de la persona.
- ✓ Un mismo producto o servicio puede satisfacer necesidades muy diferentes. De este modo, la gente juzgará la calidad de un producto o servicio de acuerdo con sus necesidades en una situación específica.
- ✓ Las personas tienen diferentes estándares de calidad.
- ✓ La calidad que la gente espera de otras personas, depende de quienes son esas otras personas.
- ✓ La calidad que las personas esperan de los demás, no es siempre la misma que la calidad que esperan de sí mismos.

Pero aunque las expectativas y exigencias pueden aplicarse a la calidad técnica de un producto o servicio, no se debe olvidar el aspecto humano de la calidad, es decir, a la actitud y al comportamiento de la gente que hace un producto o entrega un servicio.

Por lo tanto, para lograr calidad se debe de responder a las demandas y expectativas concretas (tiempo, cantidad, índice de defectos, función, durabilidad, seguridad, garantía, etc...) , así como responder a expectativas y deseos emocionales (actitudes, compromiso, comportamiento, atención, coherencia, etc... ).

### **III.- CALIDAD PERSONAL**

#### **DEFINICION**

Los expertos en calidad se han centrado tradicionalmente en la calidad del producto y en la producción de las compañías. Pero en los últimos años, el interés por la calidad del servicio ha crecido.

El mejor lugar para comenzar a desarrollar la calidad en una compañía u organización, es la actuación y actitud de los individuos con respecto a la calidad.

La calidad personal repercute en una serie de mejoras de calidad, tales como:

- ✓ Elevados niveles de Calidad Personal ayudan a lograr niveles elevados de calidad en cada uno de los Departamentos.
- ✓ Los Departamentos con elevados niveles de calidad crean productos y servicios de calidad superior.
- ✓ La calidad en todas estas áreas conduce a una "Cultura de Calidad" que influye en toda la compañía, logrando satisfacción en los clientes y personas de su alrededor.
- ✓ Cuando se tienen clientes satisfechos, éstos se ven traducidos en mejores resultados financieros, en una mejora de la imagen y en un futuro más brillante.
- ✓ El orgullo de ser parte de los éxitos de la compañía, crea una sensación general de bienestar y estimula el desarrollo de un entorno creativo, espíritu de equipo y un nivel de calidad personal más elevado.

De acuerdo a los puntos anteriores TMI define a la Calidad Personal como "la base de cualquier otra Calidad". Fig. 3.1

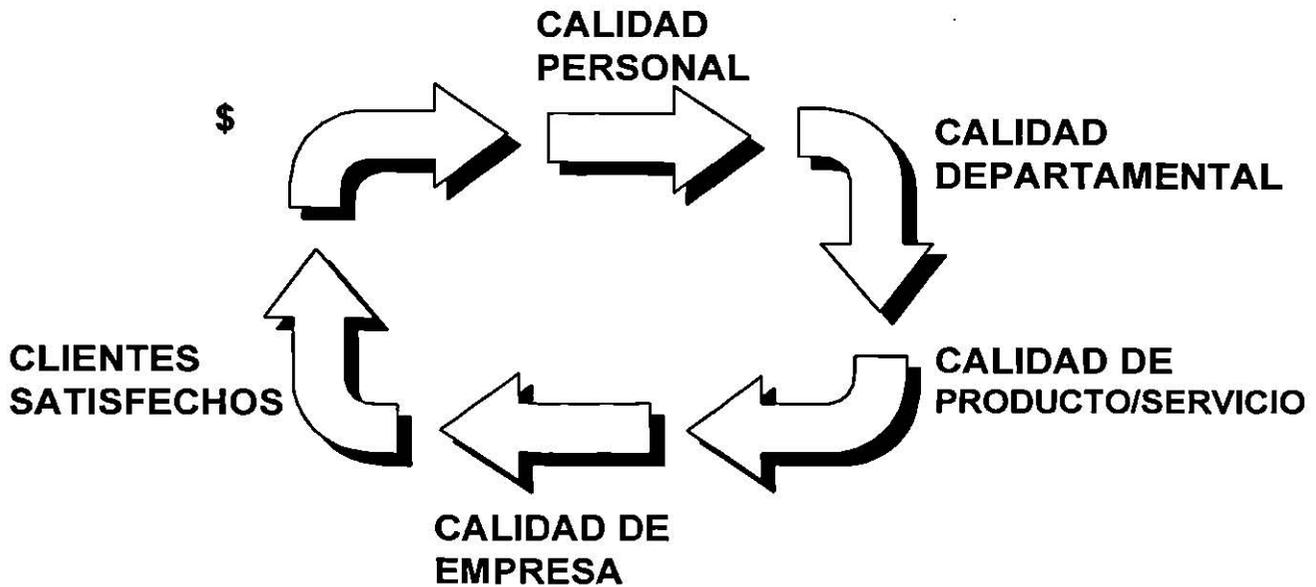


Fig. 3.1

### NIVELES DE CALIDAD PERSONAL

En una empresa u organización no todo el mundo se involucra profundamente y hace todo cuanto pudiera cada día. Si así fuera el futuro de dicha empresa u organización sería muy prometedor.

Los estudios de empresa revelan que no todos los empleados están motivados lo mejor posible cada día.

Un estudio de la fuerza laboral en los Estados Unidos, dirigido en 1983 por la Public Agenda Forum, revela los siguientes resultados:

- ✓ Menos del 25% de los empleados respondían "sí" al preguntarles: ¿Hace siempre cuanto puede?
- ✓ El 50% de los encuestados decían que no ponían más esfuerzo en su trabajo que el necesario para conservar sus empleos.
- ✓ El 75% de los empleados admitían que podrían ser mucho más eficaces de lo que habían sido hasta el momento.

Los encuestados también dijeron que la razón de su actuación insatisfactoria, era que no se sentían motivados a hacer el esfuerzo que sabían, eran capaces de hacer.

Ya que para lograr calidad los empleados deben estar plenamente involucrados, la tarea más importante de la dirección de una organización es motivar a la gente a hacer lo mejor posible.

El inspirar a todo empleado para que entregue un elevado estándar de calidad personal, no sólo beneficia al individuo, también a su familia y amigos.

Hay 3 puntos que nos ayudan a juzgar la calidad personal:

- ✓ Puede haber una inmensa diferencia entre lo que una persona es capaz de hacer y lo que realmente hace.
- ✓ La actuación de una persona puede variar significativamente en diferentes situaciones.
- ✓ Personas diferentes actúan distintamente cuando hacen lo mejor que pueden.

De acuerdo a los puntos anteriores TMI establece 2 estándares para la Calidad Personal.

- a) *Nivel A.* Es el nivel Actual de actuación. Es una expresión de lo que una persona está realizando actualmente.
- b) *Nivel I.* Es el nivel Ideal de actuación. Es una expresión de los deseos, expectativas y exigencias de una persona con respecto a su actuación.

## **NIVEL A**

Este nivel tiene dependencia directa de la situación en la cual se esta actuando. Por lo tanto, se dice que el nivel A no es estático, es decir, cambia constantemente ya sea aumentando o disminuyendo, dependiendo de las influencias cambiantes de determinada situación.

Así, se puede definir a el nivel A como "El nivel de calidad de nuestra presente actuación en una situación determinada, influido tanto por lo que esperamos de nosotros mismos como por las exigencias que los demás tienen de nuestra actuación."

Existen una serie de factores que pueden influir en el nivel A de cada uno de nosotros, estos son:

***a) Reconocimientos.-***

Cuando los demás nos dan reconocimiento, e incluso cuando nosotros mismos nos reconocemos por alguna tarea realizada o por alguna acción tomada, nuestra autoestima se ve incrementada. Si nuestra autoestima se eleva, nuestro nivel A se ve influenciado de manera positiva.

Es difícil mantener un nivel A elevado, si durante un largo período de tiempo, no hay equilibrio entre la actuación y el reconocimiento que se recibe.

El grado de cuánto afecta el reconocimiento al nivel A, depende de quién esté otorgado el reconocimiento, de cómo sea dado el reconocimiento y de que, quien recibe el reconocimiento sienta que en verdad lo merece.

También las reprimendas y críticas pueden elevar o disminuir el nivel A, dependiendo de como sea dada la crítica.

***b) Conocimiento del objetivo perseguido.-***

Si nuestros objetivos o los objetivos globales de nuestra organización o departamento no están completamente claros, nuestro nivel A se vera disminuído, debido a que no comprendemos el porqué de realizar una tarea específica.

Cuando estemos al corriente en los resultados del proyecto del cual formamos parte, podemos mantener un elevado nivel A. Esto es debido a que sabemos realmente que tan lejos o cerca está nuestro objetivo perseguido.

***c) Exitos y fracasos.-***

Cuando tenemos éxito, sin duda nuestro nivel A aumenta. Esto es porque el éxito y el fracaso influyen tanto en la disposición de ánimo, como en el deseo de emprender proyectos similares en el futuro.

Por el otro lado el fracaso puede causar durante algún tiempo, un descenso del nivel A. Sin embargo, no es extraño que el fracaso motive a algunas personas a hacer un esfuerzo extraordinario para recuperar el respeto de los demás y la autoestima.

**d) El entorno físico.-**

Cuando se está en un ambiente armónico y funcional con el equipo técnico apropiado y actualizado, se logra un nivel A más elevado.

Esto es debido a que los ambientes desordenados y poco prácticos, distraen la concentración y disminuyen el nivel A.

**e) El entorno psicológico.-**

También el trato que damos a las personas que nos rodean y la respuesta a ese trato influye en el nivel A.

Cuando se tiene un ambiente caracterizado por:

- ✓ Respeto mutuo.
- ✓ Franqueza.
- ✓ Información completa.
- ✓ Altos estándares éticos.
- ✓ Confianza.
- ✓ Seguridad.
- ✓ Tolerancia.
- ✓ Énfasis en los aciertos y habilidades de la gente.
- ✓ Buen humor.
- ✓ Afecto.
- ✓ Personas en primer lugar.

Nuestro nivel A se mueve positivamente.

En cambio cuando el ambiente se caracteriza por:

- ✓ Burocracia.
- ✓ Política de poder.
- ✓ Miedo.
- ✓ Desconfianza.
- ✓ Frialdad.
- ✓ Énfasis en los errores e inhabilidades de la gente.
- ✓ Rumores.
- ✓ Chismorreos.
- ✓ Falta de coherencia.
- ✓ Centrado en el sistema de organización.

Nuestro nivel A se mueve negativamente.

#### **f) *Experiencia y habilidades.-***

Nuestra experiencia y nuestras habilidades al tratar una tarea específica, puede influir en nuestro nivel A tanto positivamente como negativamente.

La suficiente experiencia o la falta de habilidad puede provocar que algunas personas se sientan inseguras y reduzcan así su nivel A. O al contrario otras personas son motivadas por la falta de experiencia a hacer un esfuerzo extraordinario, elevando de esta manera su nivel A.

Pero para la mayoría de la gente, un incremento de la experiencia y la habilidad elevan el nivel A.

#### **g) *La naturaleza de la tarea.-***

Cuando somos buenos en algo por lo general nos gusta trabajar en ello, es como una manera de demostrar lo que podemos hacer. Como consecuencia se aumentan las posibilidades de ser recompensados.

La naturaleza de una tarea en relación con sus deseos y expectativas influye en nuestro nivel A.

El trabajo rutinario puede disminuir el nivel A de la gente que busca variedad y desafío o por el contrario, elevar el nivel A de aquella que se sienten seguros con lo habitual.

El trabajo desafiante y variado puede, de la misma forma, elevar el nivel A de algunas personas y disminuir el de otras.

Para mantener un elevado nivel A debemos disfrutar de una sensación de bienestar mientras realizamos nuestro trabajo.

#### ***h) Tiempo disponible.-***

Tanto el tiempo abundante como la falta de tiempo afectan nuestro nivel A.

El tiempo abundante para realizar un trabajo afecta a la gente de manera diferente porque las personas tienen diferentes ritmos de trabajo.

Algunas personas hacen un buen uso del tiempo abundante pensando primero profundamente en cada detalle de un proyecto para después llevarlo a cabo de manera cuidadosa y creativa. Otras personas simplemente posponen un proyecto cuando hay tiempo abundante, empleando así el tiempo con menos eficacia.

La falta de tiempo también afecta a la gente de manera diferente. Algunas personas que se creen bajo presión trabajan mejor y con eficacia, mientras otras funcionan mal.

Nuestro nivel A es más elevado cuando encontramos el equilibrio que encaja mejor con nuestro ritmo de trabajo y cuando nos encontramos sólo bajo "la cantidad justa" de presión.

#### ***i) El nivel A de los demás.-***

Cuando se empieza algo nuevo como, un nuevo trabajo, una nueva relación, una nueva amistad o un nuevo socio, por mencionar algo, la mayoría de las personas hacen grandes esfuerzos y de este modo consiguen un elevado nivel A. En la fase inicial de cualquier nueva relación, nuestro nivel A no está tan afectado por los niveles A de los demás.

Con el transcurso del tiempo, cuando pasa la novedad, nuestro nivel A puede ser influenciado más fácilmente - tanto negativa como positivamente - por los niveles A de los demás. Y de esta manera la influencia será mas importante si el nivel A de los demás se desvía considerablemente del nuestro.

Las personas que influyen principalmente con su nivel A son:

- ✓ Los colegas mas cercanos.
- ✓ La familia y amigos.
- ✓ El jefe.
- ✓ La gente que admiramos.

#### **j) *Nuestro propio nivel I.-***

Entre más altos estén nuestros ideales, más alto es el nivel de calidad de nuestra actuación en cada situación.

Es lógico pensar que cuando tenemos un elevado nivel I, habrá un esfuerzo constante por intentar elevar nuestro nivel A.

### **NIVEL I**

Existe una estrecha relación entre la personalidad y el nivel I, ya que éste expresa nuestros deseos internos, nuestras expectativas y demandas hacia nuestro nivel de actuación.

TMI define el nivel I como "nuestro ideal de nuestra propia calidad personal".

El nivel I es influyente al establecer los límites de nuestra propia capacidad y tiene un efecto decisivo sobre :

- ✓ El desarrollo.
- ✓ La eficacia.
- ✓ Las relaciones con el mundo que nos rodea.
- ✓ Las oportunidades futuras.

Al igual que el nivel A, el nivel I se ve influenciado por nuestro entorno. Durante los primeros años de nuestra vida nuestro nivel I, al mismo que nuestras actitudes y valores, toman forma.

En lo que respecta a las personas que nos rodean, las que tienen una mayor influencia sobre nuestro nivel I son aquellas que estaban más cerca de nosotros durante los primeros años de nuestra vida:

- ✓ Padres.
- ✓ Hermanos.
- ✓ Amigos.
- ✓ Maestros.

Además, nuestro nivel I está influenciado por nuestra exposición a los medios :

- ✓ Radio.
- ✓ Televisión.
- ✓ Periódicos.
- ✓ Películas.
- ✓ Libros.
- ✓ Revistas.

Pero el nivel I de cada uno de nosotros, es especialmente moldeado por las experiencias con el mundo que nos rodea, tales como :

- ✓ Comportamiento y ejemplos.
- ✓ Demandas y expectativas.
- ✓ Reconocimientos y gratificaciones.

De ahí que, por ejemplo, si a un niño se le exigió mucho y se esperó mucho de él, de acuerdo a su edad y razonablemente, su nivel I será probablemente alto.

También, si se le daba un buen ejemplo, así como, si se le sabía recompensar y/o gratificar de acuerdo a la situación, se puede lograr un nivel I elevado.

### DESARROLLO DEL NIVEL I

Durante la infancia cuando se es especialmente receptivo, el nivel I varía a menudo ampliamente, dependiendo de nuestras experiencias y de cómo el mundo influye y de cómo sobre nosotros.

Nuestro nivel I es más fácilmente influenciado durante los primeros años de nuestra vida. Alrededor de los 8 años, se hace cada vez más difícil influir en nuestro nivel I.

A los 18 años aproximadamente, ya no se es tan receptivo a las influencias del mundo exterior y nuestro nivel I empieza a estabilizarse.

Cerca de los 25 años nuestro nivel I se encuentra relativamente estable.

La siguiente figura muestra el desarrollo de nuestro nivel I :

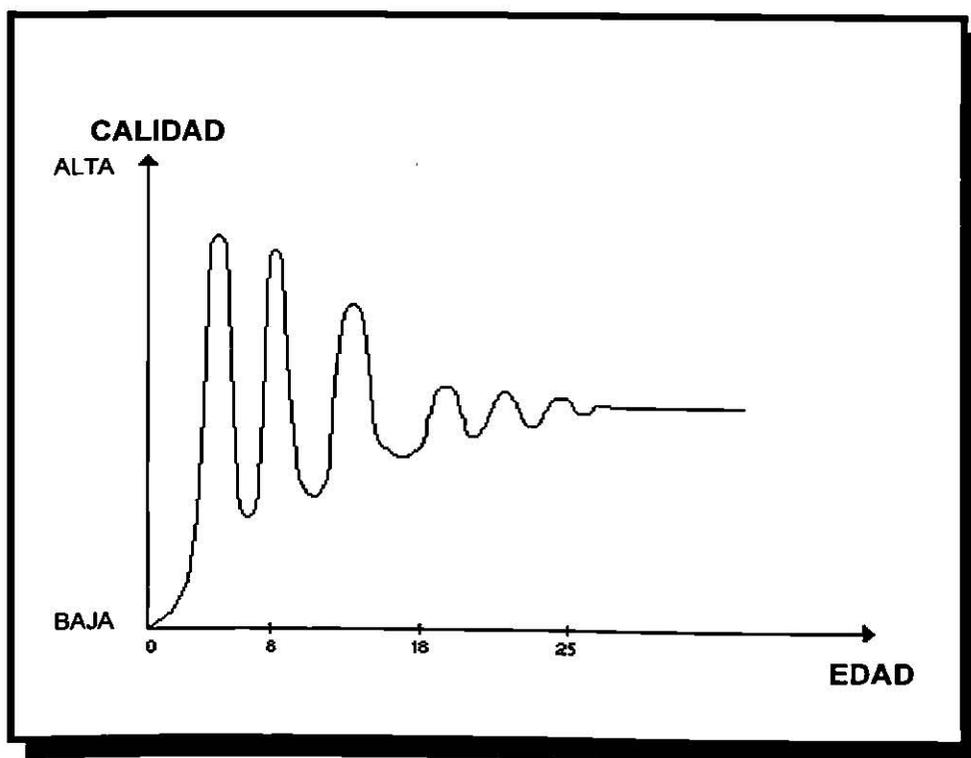


figura. 3.2

Después de los 25 años, sólo las fuertes experiencias emocionales pueden provocar cambios perceptibles en nuestro nivel I.

Nuestro nivel I subirá o bajará dependiendo de la experiencia emocional.

Un ejemplo de este tipo de experiencia, puede ser: un descuido de nuestra parte causa un accidente en el trabajo y uno de nuestros colegas sale herido. El hecho de que nosotros no fuéramos más cuidadosos, nos hace sentir responsables y culpables.

La siguiente figura muestra como este tipo de experiencias pueden reforzar nuestra conciencia sobre el nivel I propio y nos motivan lo que esperamos de nosotros mismos, de este modo cambia nuestro nivel I.

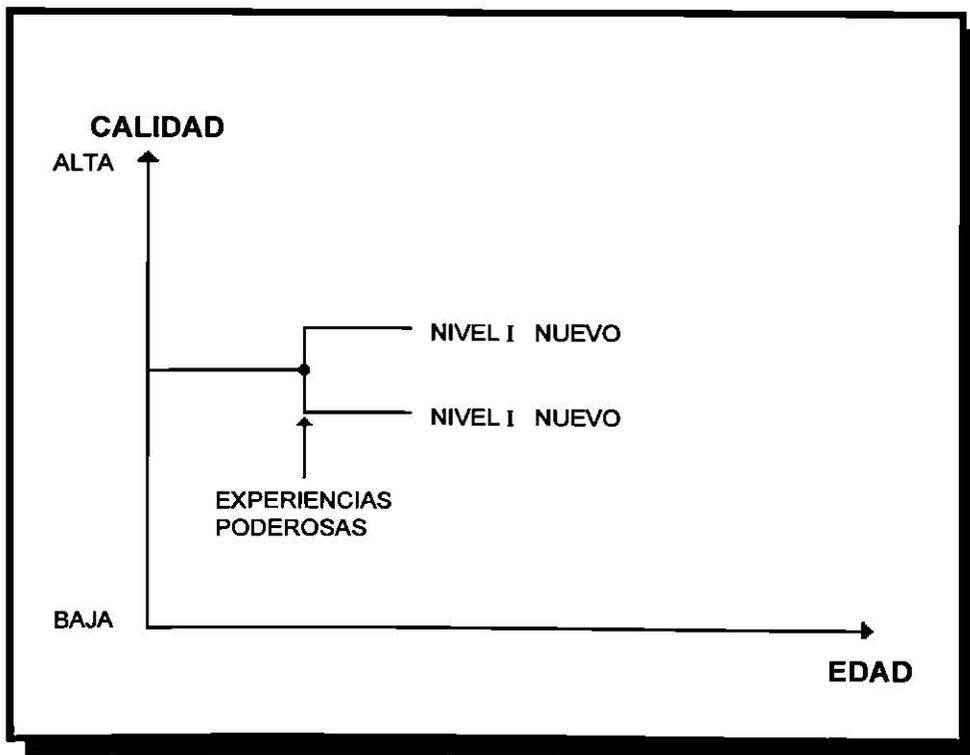


Figura.3.3

## FORMAS DE MEJORAR EL NIVEL A

Las personas de nuestro alrededor constantemente están juzgando nuestra actuación y comparándola con lo que ellos esperan de nosotros. De igual manera, nosotros también juzgamos nuestra propia actuación y la comparamos con lo que esperamos de nosotros mismos.

TMI menciona algunos puntos que pueden ayudarnos a mejorar nuestro nivel A y a crear una mayor sensación de satisfacción tanto, para nosotros mismos como para la gente que nos rodea, estos son :

### ***a) Fijar los objetivos personales de calidad.***

Es importante tener objetivos claros para nuestra calidad personal. Estos influyen en que, cada vez que entregamos calidad, corresponda a nuestros objetivos de calidad, para así lograr un sentimiento de felicidad y orgullo en cada uno de nosotros. Además nuestra autoestima saldrá reforzada.

Cada objetivo de calidad es un acuerdo que hacemos con nosotros mismos para elevar nuestro nivel A, hacia nuestro nivel I en un área determinada.

### ***b) Comprobar la satisfacción de los demás con nuestros esfuerzos.***

Para poder responder a las exigencias, deseos y expectativas de los demás, tenemos que asegurarnos que conocemos cuales son estas demandas.

De vez en cuando, es conveniente comprobar cómo la gente que nos rodea juzga nuestras acciones, actuaciones y comportamiento en relación con estas demandas.

Esto es importante ya que nos ayuda a darnos cuenta, si nuestros esfuerzos están bien dirigidos o es necesario reforzarlos.

***c) Considerar el siguiente eslabón como un cliente valioso.***

Se debe distinguir entre equivocaciones aceptables y equivocaciones inaceptables. Las equivocaciones aceptables son equivocaciones creativas. Son una señal de desarrollo, indican una prueba de nuevos conocimientos y de experimentación. Las equivocaciones inaceptables son "equivocaciones por descuido". Estas son innecesarias, caras y perjudiciales.

Las empresas, departamentos e individuos, pueden obtener enormes beneficios reduciendo o eliminando errores.

"Cero defectos" es el objetivo de los programas de mejora de calidad que están en marcha en muchas compañías y departamentos.

Hay que ser el tipo de persona de "hacer/revisar", es decir, cada vez que terminemos una tarea, debemos de revisarla para ver si la hemos realizado adecuadamente. Incluso antes de hacer algo podemos tomar medidas para anticiparnos a las equivocaciones y evitarlas.

***d) Realizar las tareas con más eficacia.***

Cuando realizamos las tareas con más eficacia, estamos ayudando en buena parte a nuestra calidad personal.

Además las oportunidades de que nos sean asignados trabajos más emocionantes, desafiantes y estimulantes y las oportunidades de promoción dependen en gran parte de nuestra capacidad de realizar tareas delegadas satisfactoriamente.

***e) Utilizar bien los recursos.***

Un recurso es algo de lo cual nos valemos para alcanzar un objetivo. Por lo tanto si queremos realizar bien nuestro trabajo, también debemos saber administrar bien nuestros recursos.

No debemos malgastar tiempo, dinero, materiales y otros recursos, ya que esto puede ocasionar que se produzca una calidad "demasiado baja" o "demasiado alta" para una situación determinada.

Debemos de saber utilizar los recursos inteligentemente, en trabajos que se lo merecen.

El utilizar los recursos, va desde no malgastar electricidad, calefacción, agua, etc., hasta aprovechar tiempos de espera o de viaje.

Però esto no se limita a nuestros recursos solamente, sino también, debemos de cuidar los recursos de los demás, por ejemplo, no hacer esperar más de lo necesario a las demás personas o limitar el número de veces que se interrumpe a la gente mientras ésta se encuentra trabajando.

#### **f) *Involucrarse.-***

El involucrarnos en determinada situación, nos da sentido de compromiso. De ahí, que la presencia de este sentido o la carencia de mismo, determina, más que ninguna otra cosa, cómo las demás personas perciben nuestra calidad personal.

Cuando nos involucramos, debemos responder a las demandas y expectativas de las demás personas en cada situación. Incluso, cuando sea posible, sobrepasar las expectativas.

Una frase que nos define este punto de manera clara es, "no hay que estar simplemente en este mundo, hay que vivir en él".

#### **g) *Terminar lo que se empieza.-***

La acumulación de muchas tareas no terminadas sobrecarga nuestra mente, reduce nuestro nivel A y disminuye nuestro deseo de iniciar nuevos proyectos.

Algo que ayuda a terminar las tareas que empezamos, es reforzar nuestra propia autodiciplina. Algunas medidas para reforzarla pueden ser:

- ✓ Tomar nota de todos nuestros proyectos, trabajos y tareas.
- ✓ Fijar prioridades.
- ✓ Fijar fechas límites para completar cada tarea y respetarlas.
- ✓ Convertirnos en personas que se desarrollan, no en personas que se mantienen.

***h) Controlar el estrés.-***

TMI define el estrés como, la manera como nuestro cuerpo reacciona, la energía que movilizamos cuando estamos expuestos a fuertes presiones.

El estrés en cantidades adecuadas tiene un efecto estimulante y permite un mejor rendimiento en determinadas situaciones.

Debido a que está íntimamente conectado el nivel A con el nivel de estrés, debemos aprender a canalizarlo y a usarlo positivamente.

Para canalizar positivamente el estrés, primero, debemos averiguar qué nos hace sentir estresados y cuáles son las mayores causas de estrés en nuestras vidas. Y segundo, hay que saber identificar las señales de estrés que nuestro cuerpo experimenta.

***i) Conservar la ética.-***

La calidad personal está fuertemente relacionada con la ética.

Por ética se entiende el sentido moral o lo que nos hace tratar a la gente de cierto modo.

Nuestra autoestima se consolida cada vez que demostramos con palabras, actitudes o acciones, que lo que creemos es correcto.

Cuando actuamos con ética estamos más satisfechos con nosotros mismos y tenemos una mayor aceptación de los demás.

Nuestro sentido de la integridad se refuerza, desarrollando de este modo nuestra independencia, sentido de la justicia, inviolabilidad e incorruptibilidad.

***j) Exigir calidad.-***

De la misma manera que nuestro nivel A afecta a los demás, el nivel A de los demás afecta el nuestro.

Cuando nuestro nivel A es elevado, ayudamos indirectamente a incrementar el nivel de calidad de aquellos que nos rodean.

Al exigir un elevado nivel de calidad de nosotros mismos y de los demás, contribuimos directamente a incrementar el nivel de calidad de aquellos que nos rodean.

Por lo tanto debemos cumplir en dos puntos :

- ✓ Entregar calidad.
- ✓ Exigir calidad.

Si no cumplimos con alguno de estos dos puntos, estaremos ayudando a anular la calidad.

## EL COMPORTAMIENTO ASERTIVO COMO HERRAMIENTA PARA ELEVAR EL NIVEL A

Como se mencionó en el capítulo de Personalidad Humana, en la vida diaria encontramos que la gente tiende a catalogar fácilmente a los demás, de acuerdo a sus actitudes, reacciones y conductas que se manifiestan en las relaciones por medio de la comunicación.

Realmente no existen tipos de personas sino conductas, es decir, una persona puede tener un alto porcentaje de cierto tipo de conducta, pero, no por eso la podemos etiquetar como que es una persona de ese tipo.

La conducta se subdivide en tres tipos básicos :

- a) **Conducta No-Asertiva.** Respeta los derechos ajenos y no respeta, ni intenta hacer respetar los propios.
- b) **Conducta Agresiva.** Intenta pasar por arriba de los derechos ajenos y respeta y hace respetar, solamente los propios.

- c) **Conducta Asertiva.** Respeta los derechos ajenos y se dirige a hacer respetar nuestros propios derechos.

En seguida se analizarán los diferentes tipos de conducta, siguiendo en la línea de la Asertividad.

a) **Conducta No-Asertiva.**

La conducta no asertiva, según Jaime Pozo P., es aquella que por timidez o por falta de habilidad inhibe al individuo a expresar adecuadamente sus sentimientos, actitudes y pensamientos. Puede ser la más peligrosa para la persona porque evita o restringe la defensa de sus derechos ante los demás.

Los doctores Alberti y Emmons, autores del libro "Your perfect right" (según el *Personnel A Guidance Journal* es la biblia del movimiento del entrenamiento asertivo), distinguen 2 tipos de conducta no-asertiva :

- I) **La no-asertiva situacional.** Es la conducta de individuos normales que en ciertas situaciones tienen exceso de ansiedad, por lo que son incapaces de responder adecuadamente a las mismas.
- II) **La no-asertiva generalizada.** Es aquella conducta constante que hace que la persona se vea vergonzosa, tímida o reservada, incapaz de hacer valer sus derechos y que le hace actuar en base a sentimientos en la mayor parte o casi todas las circunstancias. Estas personas han hecho siempre lo que sus padres han querido, se niegan a tener ideas propias, han sido intimidados por los demás y no protestan, tienen incluso pensamientos de acusación contra sí mismas por no ser aceptadas y queridas por los demás, de los cuales tienen la débil sensación de que están equivocadas.

La persona con conducta no-asertiva generalizada, según los mismos autores, tiene una muy baja estima de sí misma y casi todas las situaciones sociales le causan una ansiedad de mucha incomodidad. Los sentimientos de inadecuación, la falta de conocimiento del propio valer y las molestias físicas causadas por la ansiedad generalizada, hacen necesario un tratamiento psicológico profundo para el desarrollo de actitudes y conductas más positivas.

Las causas de la formación de este tipo inadecuado de conducta, al igual que la conducta agresiva, las encontramos en la educación inicial del niño. El involucrarle patrones de conducta de subordinación y dependencia, hará que su conducta sea tímida en el futuro.

Para transformar la conducta no-assertiva en assertiva, se debe proporcionar a las personas, herramientas para que encuentren valores, ideales, motivaciones y objetivos, así como también técnicas para que puedan ser más eficaces, es decir, obtener objetivos personales que no sean demasiado altos y de cuya obtención puedan tener retroalimentación que les anime a continuar su carrera hacia el éxito.

Enseguida se muestra el cuadro conceptual que globaliza la conducta no-assertiva :

<b>CONDUCTA NO-ASERTIVA</b>	
PERCEPCION PROPIA	No valgo nada. Mis derechos no tienen valor.
ACTITUD FRENTE A LOS DEMAS	Los demás son más importantes. Sus derechos tienen más valor que los míos.
<b>EXPRESION DE SENTIMIENTOS Y PENSAMIENTOS</b>	
PERSONAL	Tiene un concepto negativo e inadecuado de sí mismo.
FAMILIA	No tiene voz ni voto en su casa.
ORGANIZACION	Los subordinados, los compañeros y jefes no lo toman en cuenta.
SOCIEDAD	No quiere intentar nada porque cree que él no puede influir ni contribuir a la sociedad.
<b>REACCION GENERALIZADA DE LOS DEMAS</b>	
No respetan los derechos de la persona, tienden a manipularlo y lo ven como el "patito feo" o el "chivo expiatorio".	

**b) Conducta Agresiva.-**

Sigmund Freud, el iniciador de psicología moderna, decía que la agresividad controlada adecuadamente, podría ser beneficiosa.

Pero, de todos es conocido que la agresividad mal llevada desencadena mayor hostilidad en los demás e incluso, según los doctores Alberti y Emmons, es perjudicial para el mismo agresor, ya que un ataque agresivo directo provoca agresión adicional, tanto en el atacante como en el atacado y aunque el agresor pueda sentirse mejor después de haber ventilado la hostilidad agresivamente, tal refuerzo de actos destructivos le lleva a una conducta perjudicial posterior.

Estos mismos doctores dejan bien claro los diferentes tipos de agresión cuando concluyen que: "existen dos tipos de agresión, la agresión agresiva y la agresión nacida de la indignación legítima antes del odio".

El cuadro conceptual de esta conducta es el siguiente:

<b>CONDUCTA AGRESIVA</b>	
PERCEPCION PROPIA	Mis derechos tienen más valor que los demás.
ACTITUD FRENTE A LOS DEMAS	Los derechos de los demás no tienen ningún valor.
EXPRESION DE SENTIMIENTOS Y PENSAMIENTOS	Directa, excesiva e inadecuada.
<b>REACCIONES CONSTANTES Y FORMA DE IDENTIFICARLAS</b>	
PERSONAL	Se siente incomodo, frustrado e irritado con los demás.
FAMILIA	Tiene a todos asustados. Es el "ogro de la familia".
ORGANIZACION	Sus subordinados no lo respetan le tienen miedo. Tiene problemas con los demás. Ningún ejecutivo quisiera ser su jefe, porque tiene que invertir mucho tiempo en convencerlo. Sus compañeros procuran alejarse de él.
SOCIEDAD	Tiene problemas en sus relaciones sociales.
<b>REACCION GENERALIZADA DE LOS DEMAS</b>	
Sometimiento momentáneo, pero con respuestas más agresivas, directa e indirectamente.	

**c) Conducta Asertiva.-**

La palabra asertividad viene de aserto o aserción, y se define, según Jaime Pozo P. en su libro "La asertividad en la organización", como el acto y efecto de afirmar, sin tomar en cuenta si lo que se afirma es falso o verdadero.

La conducta asertiva para los doctores Alberti y Emmons es, "la que capacita a una persona a defenderse por sí misma o por sí mismo sin ansiedad excesiva, para expresar confortablemente los sentimientos honestos o para ejercer los derechos personales sin negar los derechos de los demás"

Los doctores Alberti y Emmons concedores de la interrelación entre la salud física y la salud mental, enfatizan también la importancia de una conducta asertiva para la salud mental, cuando afirman que "otra faceta que motiva a muchos a llegar a ser asertivos es la probabilidad de que se reduzcan las molestias físicas según el avance de aserción. Las enfermedades como dolores de cabeza, asma, desórdenes gástricos y fatiga general, a menudo desaparecen. La reducción en la ansiedad y en la culpabilidad que experimentan las personas no-asertivas y agresivas que aprenden a ser asertivas, da como resultado a menudo la eliminación de tales síntomas".

El cuadro conceptual es el siguiente:

<b>CONDUCTA ASERTIVA</b>	
PERCEPCION PROPIA	Mis derechos son importantes.
ACTITUD FRENTE A LOS DEMAS	Los derechos de los demás son tan importantes como los míos.
<b>REACCIONES CONSTANTES Y FORMA DE IDENTIFICARLAS</b>	
PERSONAL	Tiene una idea adecuada de si mismo.
FAMILIA	Convive adecuadamente con su familia y la de su conyugue. Educa adecuadamente a sus hijos
ORGANIZACION	Se lleva bien con sus compañeros, jefes y subordinados.
SOCIEDAD	Todo el mundo busca su amistad.
<b>REACCION GENERALIZADA DE LOS DEMAS</b>	
Sienten respeto por la persona que utiliza este tipo de conducta y se sienten cómodos al tratar con ella, porque saben que sus derechos serán respetados.	

## DERECHOS PERSONALES Y RESPONSABILIDADES

Una condición muy importante para poder lograr una conducta asertiva, es el desarrollar la habilidad para aceptar los derechos asertivos. Cuando nos negamos estos derechos, nos negamos una parte importante de nuestra humanidad y podemos causarnos daño o causárselo a los demás. Cuando fallamos al aceptar estos derechos, lo que hacemos es decirnos a nosotros que debemos probar nuestro valor haciendo todo lo posible por satisfacer a los demás, olvidándonos de nosotros y nunca creando alguna molestia a los otros. Además, suprimimos nuestros impulsos asertivos y evitamos decir lo que queremos, pensamos o sentimos de tal forma que nos sentimos heridos, resentidos o disgustados con nosotros mismos.

Aceptar derechos y actuar con base en ellos es una forma responsable asertiva, no significa pedir más allá de lo que merecemos. Solo quiere decir que deseamos un trato considerado y cortés, igualitariamente. No quiere decir que pensamos sólo en nosotros y que nos vamos a volver insensibles a otras personas, nuestros derechos asertivos pueden ser expresados en forma humana y considerada. Aceptar nuestros derechos significa que actuamos con una tendencia a crear un poder equilibrado, compartido, en lugar de pasar sobre los demás. Cuando somos responsables asertivos, expresamos quien somos sin violar los derechos de los demás

Antes de describir los derechos asertivos básicos, debemos tener presente tres consideraciones:

**a) Límites.** El hecho de tener derechos asertivos, no equivale a tener licencia para actuar de cualquier manera que nos acomode sin consideración alguna de los demás. Existen límites éticos en todos los derechos. En general, tenemos el derecho de querer explicar nuestro comportamiento, pero esto no se aplica en situaciones en donde semejantes negativos violarían el derecho de otra persona. Un estudiante tiene derecho a saber por qué se le puso una calificación de "C" en lugar de una "A" o "B"; de manera similar, un empleado que ha recibido una calificación negativa sobre su trabajo, tiene derecho a una explicación.

**b) Responsabilidad.** Aceptar estos derechos acarrea poder personal, lo cual trae consigo responsabilidad. Por ejemplo, todo el mundo tiene el derecho de cometer errores, pero también tenemos la responsabilidad de aceptar nuestras fallas en lugar de "culpar al sistema" o a otra persona, además de tratar de evitar que los mismos errores se repitan una y otra vez.

**c) Balance.** Nuestros derechos asertivos no niegan los derechos de las demás personas en la situación. Tenemos el derecho de cometer un error, pero las demás personas tienen el derecho de disgustarse por el hecho de que los hayamos cometido o a pedirnos que lo rectifiquemos. Aunque desde luego las demás personas no tienen el derecho de insultarnos y ridiculizarnos porque hayamos tenido una equivocación humana, eso sería ir más allá de los límites de sus derechos. Este equilibrio de derechos, provee protección para ambas partes. Ninguna de ellas tiene que convertirse en una víctima desamparada cada vez que otra persona viole sus derechos o intente hacerlo en una situación determinada.

Las siguientes tablas muestran los derechos asertivos, su aplicación y responsabilidad:

DERECHOS ASERTIVOS	APLICACION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
<b>A COMETER ERRORES</b>	Como seres humanos podemos equivocarnos cientos de veces y no por ello ser poco valiosos o despreciables.	Tenemos el deber de tratar honestamente de no cometer los mismos errores una y otra vez.	Es mucho mejor aprender del error que condenarnos por él. También es importante respetar a los demás en su dignidad cuando fallan. Los demás tienen derecho a molestarse por nuestros errores.

DERECHOS ASERTIVOS	APLICACION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
<p><b>A TENER Y A EXPRESAR NUESTROS PROPIOS SENTIMIENTOS Y OPINIONES</b></p>	<p>Nuestros sentimientos y opiniones son parte importantísima de nosotros. Negarlos sólo lleva a que explotemos después o a que busquemos formas manipulativas de expresión.</p> <p>Tenemos derecho a sentirnos como queramos, no conviene reprocharnos por ello, sino a aprender a conducir nuestros sentimientos adecuadamente.</p>	<p>Es conveniente hacer esfuerzos para controlar sentimientos negativos que provienen de ideas irracionales que nosotros alentemos en nuestro pensamiento o expresando opiniones ofendiendo a los demás.</p>	<p>El hacer respetar lo que es propio no nos desliga de la necesidad de ser oportunos en la comunicación.</p> <p>Sentirse culpable por tener un sentimiento, sólo complica la situación. El primer paso para manejarlo, es aceptar que existe y no pelear contra él. Los sentimientos negativos provienen de pensamientos distorsionados.</p>

<b>DERECHOS ASERTIVOS</b>	<b>APLICACION</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>COMENTARIO</b>
<p><b>A REHUSAR PETICIONES SIN SENTIRNOS CULPABLES O EGOISTAS.</b></p>	<p>Somos un sistema de energía limitada con necesidad de abastecernos. Eso implica que inevitablemente tenemos que ponernos límites a los demás y establecer prioridades.</p>	<p>Tenemos la responsabilidad de respetar un NO de los demás. Tampoco es conveniente que por nuestro derecho a rehusar, se adopten posiciones extremas que afecten la reciprocidad necesaria en una relación.</p>	<p>Rehusar no significa rechazar a la persona, sino poner límites.</p>
<p><b>A ESTABLECER NUESTRAS PROPIAS PRIORIDADES Y TOMAR NUESTRAS PROPIAS DECISIONES.</b></p>	<p>Tenemos derecho a decidir por nosotros y afrontar las consecuencias de lo que nosotros elegimos o decidimos; a ser nosotros mismos, identificarnos como alguien diferente que busca sus estímulos y maneras únicas.</p>	<p>Es importante aprender a responsabilizarnos de las consecuencias de nuestros actos sin culpar a los demás indiscriminadamente. Así como entender que las personas pueden no querer ayudar si nuestras decisiones son negativas. Es importante hacer de los errores oportunidades. No constituírnos en víctimas de las circunstancias. Por supuesto, hay que respetar este mismo derecho en los demás.</p>	<p>Una sobrevaloración de este derecho nos puede orillar a actos reflexivos en donde perdemos la capacidad de escuchar o aprender de experiencias ajenas, sin embargo, que nos definamos como seres únicos e independientes y demos una respuesta personal al tipo que deseamos.</p>

DERECHOS ASERTIVOS	APLICACION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
<p><b>A SENTIRNOS BIEN CON NOSOTROS MISMOS.</b></p>	<p>Procurar nuestro bienestar, disfrutando lo que hacemos bien, aceptarnos como somos, sentirnos un individuo con valor, gozar nuestros logros y comprendernos, sin por ello justificar falsamente errores cometidos, esto es indispensable para obtener satisfacción.</p>	<p>Sentirnos bien con nosotros mismos, no debe implicar creernos mejores o más valiosos que los demás o no considerarlos, dándonos prioridad única, afectándolos al ser insensibles a lo que necesitan. Aceptarnos como somos no implica la negación del deseo de mejorar, sino nuestra valoración y reconocimiento positivo y alegre de lo que hayamos logrado (sea lo que fuere) al momento presente.</p>	<p>Muchas veces uno se crea culpabilidades que no son saludables. Es importante entender que somos humanos y que al participar en el proceso de vivir tenemos la oportunidad de disfrutar, de reconocer ante nosotros mismos los esfuerzos que hacemos por superarnos y ser, en una palabra, nuestros mejores amigos</p>
<p><b>A PEDIR LO QUE QUERAMOS.</b></p>	<p>Pedir información, ayuda, un cambio de actitud o que se nos satisfaga, nos hace demostrar que somos humanos, no unos seres invulnerables y fríos que no necesitamos de los demás.</p>	<p>Nuestro derecho a pedir no debe confundirse con el querer exigir que los demás nos den lo que nosotros queramos. Es importante respetar las decisiones de los demás.</p>	<p>Es importante no desvalorizar lo que queremos; es nuestra responsabilidad señalar en forma directa y con claridad el grado de deseo para no dar lugar a adivinanzas y malos entendidos.</p>

DERECHOS ASERTIVOS	APLICACION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
<p><b>A HACER MENOS DE LO QUE SOMOS HUMANAMENTE CAPACES DE HACER.</b></p>	<p>Ejecutar este derecho nos ayuda a no vivir siempre bajo presión; es verdad que hay que hacer las cosas lo mejor posible, pero principalmente las más importantes.</p>	<p>Podemos hacer nuestro trabajo agradable, pedir que nos ayuden, establecer ambientes cómodos que nos faciliten las tareas, pero sin justificar por ello acciones irresponsables.</p>	<p>La presión emocional es muchas veces síntoma inequívoco de exigencia desmedida a dar el 100% o más en todo. Para facilitar el cambio personal es clave que las metas sean primero que todo realistas.</p>
<p><b>A CALMARNOS, TOMAR NUESTRO TIEMPO Y PENSAR.</b></p>	<p>Las mejores decisiones se dan porque pensamos acertadamente sobre las situaciones, esto hace indispensable que nos demos todo el tiempo que consideremos necesario para reflexionar.</p>	<p>No es conveniente actuar deliberadamente con calma para afectar a los demás. Si el tiempo en que deseamos reflexionar conlleva una decisión que involucra a otra persona, tenemos la responsabilidad de realmente aprovechar ese tiempo y pensar.</p>	<p>En un mundo de prisa como en el que vivimos, se requiere de mucha reflexión y ésta se da idealmente en condiciones de tranquilidad. Es necesario que velemos por darnos las situaciones de paz necesarias. En ocasiones es imposible darnos un plazo límite a priori para asegurar que llegaremos a conclusiones definitivas.</p>

DERECHOS ASERTIVOS	APLICACION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
<p><b>A NO USAR NUESTROS DERECHOS.</b></p>	<p>En nosotros esta la decisión de renunciar a la defensa de uno de nuestros derechos, ya sea por nuestros valores, conveniencias o autoexigencias.</p>	<p>Tenemos la responsabilidad de enfrentar con madurez las consecuencias de nuestra decisión sin culpar con facilidad a otros de la opción que elegimos. Es conveniente analizar concienzudamente el efecto de no hacer valer un derecho específico a corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>No es una obligación ser asertivo o defender nuestros derechos siempre; somos libres de decidir incluso renunciar a algo. Exigirnos ser siempre asertivos es una meta ilusoria.</p>
<p><b>A NUESTRA PRIVACIDAD, A QUE NOS DEJEN SOLOS.</b></p>	<p>Tenemos derecho a nuestro esparcimiento personal, a tener nuestro lugar de recogimiento para la lectura, oír música, etc.</p>	<p>Es conveniente ordenar el tiempo de tal forma que nos permita desarrollar las actividades que se deseen ejercer en soledad. No hacerlo así, a la larga nos puede llevar a la agresión o desesperación con los demás.</p>	<p>A veces cuando se vive en espacios reducidos o se cambian las responsabilidades, se olvida que es necesario tener momento de soledad y/o privacidad. Por ejemplo una pareja con hijos que ya no comparte cosas solos y todo el tiempo están con los niños; o el marido que deja de estudiar o leer cosas que le interesan porque no se facilitan esos momentos que son en ocasiones alimentos espirituales muy importantes.</p>

DERECHOS ASERTIVOS	APLICACION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
<p><b>A TENER EXITO.</b></p>	<p>En ocasiones nos negamos este derecho como si no mereciéramos tener consecuencias positivas por esfuerzos hechos o por no considerar que podemos hacer cosas valiosas o útiles.</p> <p>Existe el miedo al éxito por pensamientos negativos que indican que si lo obtenemos, no podremos enfrentar adecuadamente las nuevas responsabilidades.</p>	<p>Es conveniente vencer nuestros temores cuando éstos se fundamentan en problemas imaginarios que tienen el efecto de disminuir nuestra capacidad para lograr enfrentar debidamente las exigencias que los éxitos implican.</p> <p>Es mejor hacernos responsables de combatir las ideas de "no voy a poder" y prepararnos con el mejor esfuerzo, en lugar de culpar a las circunstancias que se presentaron o a la mala suerte que "explica" un fracaso.</p>	<p>Existe el miedo al éxito que muchas veces se forma por la creencia de que no podremos con el "paquete".</p> <p>En otras ocasiones, si existen razones objetivas para no emprender la idea. Lo importante es distinguir cuándo es un temor imaginario y cuándo se funda en datos reales. No es adecuado descontar opciones que pueden llevar al éxito antes de hacer claramente esta distinción.</p>
<p><b>A CAMBIAR DE OPINION.</b></p>	<p>No porque ya hemos emitido un juicio debemos forzosamente apegarnos a él.</p>	<p>No es conveniente estar cambiando constantemente de opinión, sobre todo si esto afecta a terceros.</p>	<p>Mantenemos rígidos solo porque ya se decidió, a pesar de tener nueva información refleja terquedad.</p>

DERECHOS ASERTIVOS	APLICACION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
<p><b>A PEDIR RECIPROCIDAD</b></p>	<p>Si nosotros damos, tenemos derecho a pedir; no a exigir actos recíprocos. También tenemos el derecho de escoger a las personas que sí nos correspondan como lo deseamos.</p>	<p>No porque demos, el otro está obligado a correspondernos, ni en la forma ni en la medida de nuestros deseos. Es importante hacernos responsables de nuestra decisión de dar, que es independiente de la decisión de los demás, quienes pueden actuar como deseen y no culparlos después.</p>	<p>A veces se cree que este derecho no existe por el lema de "amar es dar sin esperar recibir". Sin embargo, esperar algo a cambio no nos hace ser seres interesados o utilitaristas. Por ejemplo, una mamá que hace "todo" por sus hijos puede estar activamente formando su irresponsabilidad, ya que la mamá substituye la acción de disciplinas o hábitos que bien le serviría aprender a ellos fomentando, además, insensibilidad hacia las necesidades de ella, deshumanizándolos.</p>
<p><b>A SER TRATADOS CON RESPETO Y DIGNIDAD.</b></p>	<p>A pesar de cometer errores nadie tiene el derecho a tratarnos mal.</p>	<p>Cualquier persona merece trato digno y amable.</p>	<p>El tener un derecho no niega el mismo derecho de la otra persona en la situación.</p>

DERECHOS ASERTIVOS	APLICACION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
<p><b>A SER FELICES.</b></p>	<p>Parece obvio pero olvidamos con frecuencia este derecho básico; si nosotros estamos satisfechos podemos dar lo mejor de nosotros mismos a los demás. Procurar nuestra felicidad, por tanto es pensar también en los demás.</p>	<p>No es conveniente que el ejercicio de nuestra felicidad se contraponga a nuestra metas responsables de mediano y largo plazo, como tampoco actuar irresponsablemente afectando a otros. Ser feliz no es una meta, es una tarea diaria que requiere esfuerzo y también sacrificios que a menudo canjean el gozo de un corto plazo por uno mayor después. Ser feliz es una responsabilidad personal en la que los demás pueden ayudar, pero en nosotros está el dar la última palabra.</p>	<p>Tenemos derecho a disfrutar lo que tenemos y lo que nos rodea. También es necesario desarrollar la habilidad para saber responder a los embates que la realidad y circunstancias nos presentan para no dejarse vencer ante obstáculos que por no superarlos, nos hacen más débiles. Puede existir un entorno fabuloso, pero al mismo tiempo persistir la incapacidad para disfrutarlo. Hay circunstancias difíciles; también capacidad para atenuarlas. Para ser feliz, también hay que aprender.</p>

DERECHOS ASERTIVOS	APLICACION	RESPONSABILIDAD	COMENTARIO
<p><b>A OBTENER LA CALIDAD RELATIVA A LO QUE PAGAMOS.</b></p>	<p>Tenemos todo el derecho de revisar la cuenta en un restaurante, obtener calidad o servicio, regresar una mercancía, exigir el cumplimiento puntual de los compromisos. Ser tímido a este derecho puede afectar directa y fuertemente el bolsillo.</p>	<p>Tenemos la responsabilidad de expresar nuestra inconformidad sin agresión pero sí podemos hacerlo con firmeza. A veces las fallas en productos o servicios no son intencionales. Más que evaluar a las personas, la meta es defender el derecho que tenemos.</p>	<p>Si abusan de nosotros en este aspecto, en gran medida se debe a no pedir con asertividad exactamente qué es lo que queremos. Es recomendable que no dejemos dudas y exijamos claridad en las respuestas.</p>
<p><b>A CONSIDERAR NUESTRAS PROPIAS NECESIDADES</b></p>	<p>Lo que necesitamos es importante; subestimarlo provoca reclamos posteriores como víctima, agrediendo a otros que tal vez no son culpables de que nosotros no defendamos lo nuestro.</p>	<p>Es importante salir al encuentro de nuestras necesidades en plano de igualdad.</p>	<p>Uno mismo se pone muchas veces en condiciones de perdedor. No por negar nuestras necesidades, los demás dejarán de satisfacer las suyas. Los demás no TIENEN QUE adivinar lo que necesitamos.</p>

## IV.- AREAS DE REPERCUSION DE LA CALIDAD PERSONAL EN UNA EMPRESA

La calidad personal repercute en una serie de mejoras de calidad, tal como se mencionó en el capítulo 3.

### CALIDAD DEPARTAMENTAL

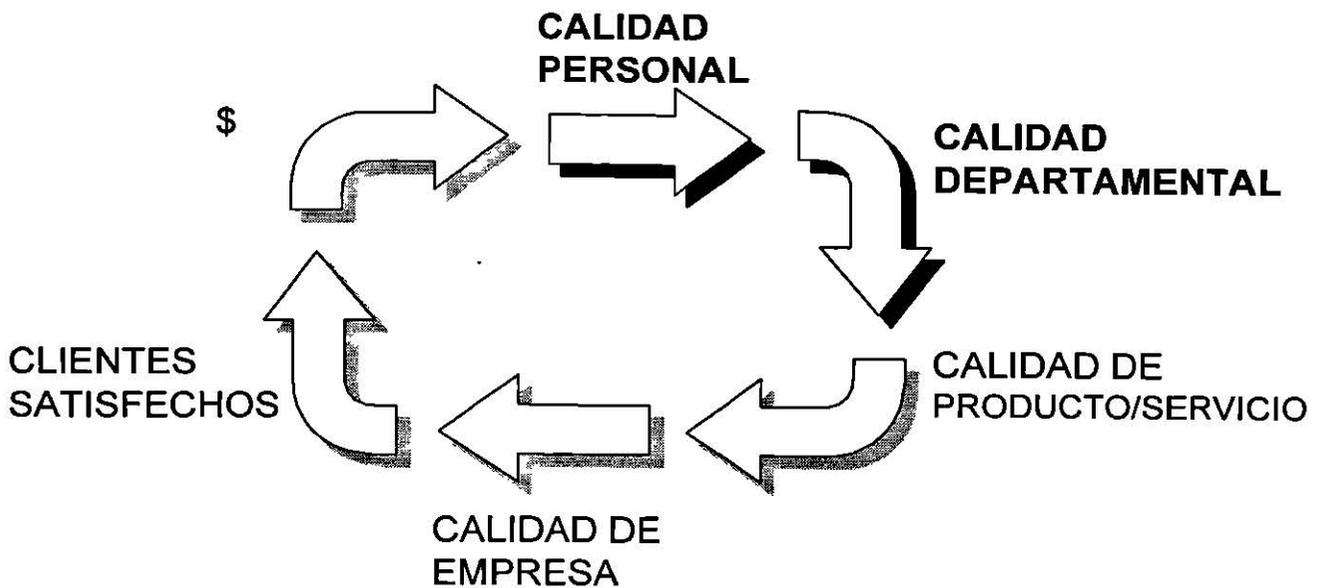


Fig. 4.1

En las compañías y organizaciones la mayor parte del trabajo es efectuado por grupos de personas. Por lo tanto, la calidad de los logros de una compañía u organización, no es, sólo el resultado de la actuación de cada una de las personas, sino que también refleja los esfuerzos colectivos del grupo.

La calidad departamental, está en función de lo bien que un departamento en conjunto, satisface sus propias exigencias y expectativas y las del mundo que le rodea.

Pero para poder satisfacer las exigencias y expectativas que se tienen, lo primero que se tiene que hacer es definir dichas exigencias para poder establecer objetivos claros de calidad. Lo segundo que se debe hacer es, asegurarse que todos los que integran el departamento conozcan y acepten los objetivos establecidos.

Los objetivos de calidad de un departamento deben ser actualizados y revisados constantemente, para asegurarse de que la actuación de un departamento esté a la altura del nivel de calidad acordado.

### CALIDAD DE PRODUCTO/SERVICIO

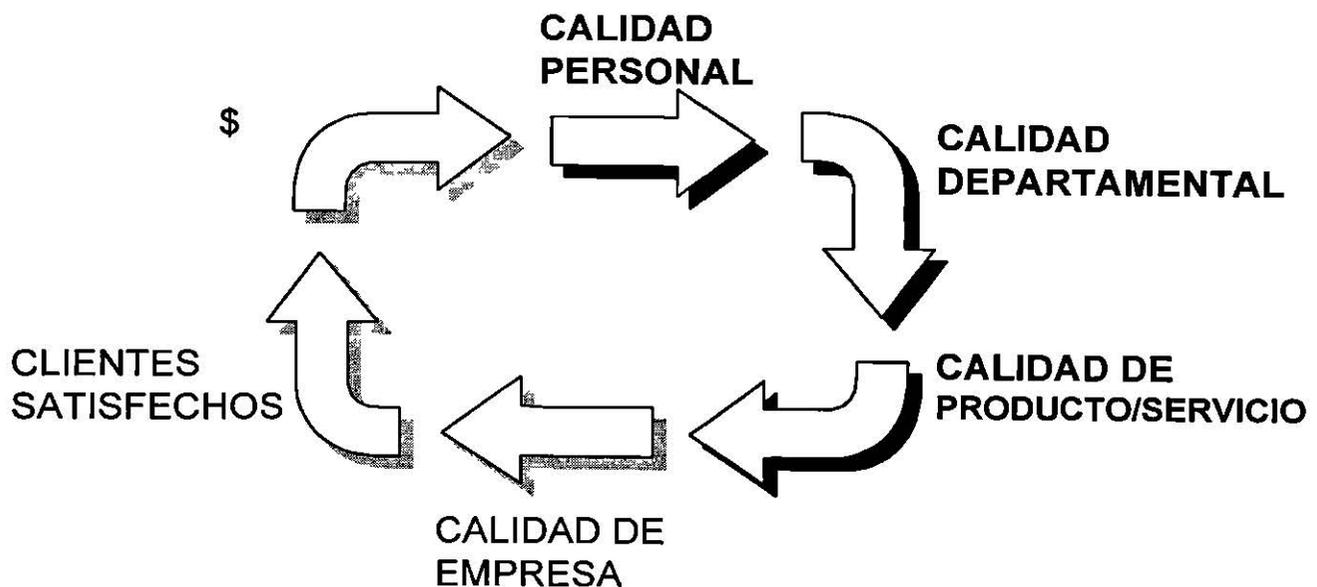


Fig. 4.2

Naturalmente no es suficiente trabajar sólo con calidad personal y departamental. Una organización también debe trabajar continuamente para mejorar la calidad de sus productos y servicios.

Aunque muchas organizaciones de todo el mundo, han usado con gran éxito, la calidad del producto o servicio como punto de partida en programas de desarrollo de calidad, es difícil imaginar a una empresa respondiendo a la exigencias de calidad del mercado hacia sus productos y servicios, a menos que estos sean entregados por personas comprometidas y con un elevado estándar de calidad.

La calidad de un producto o servicio es juzgada tanto por el productor como por el consumidor. Así los clientes no perciben necesariamente la calidad del producto o servicio del mismo modo que la perciben los fabricantes o prestadores de servicios.

Sólo es mejor la calidad del producto o servicio si el cliente así lo cree, sin importar qué mejoras realizan los expertos.

Para responder a las exigencias de los segmentos de mercado seleccionados, la empresa tiene que asegurar constantemente la calidad del producto o servicio.

La creciente insatisfacción entre los clientes que no se quejan representa una amenaza para cualquier empresa u organización que ignora este peligro. Por lo tanto es esencial que las empresas u organizaciones dirijan regularmente estudios para medir la satisfacción del cliente.

### CALIDAD DE EMPRESA

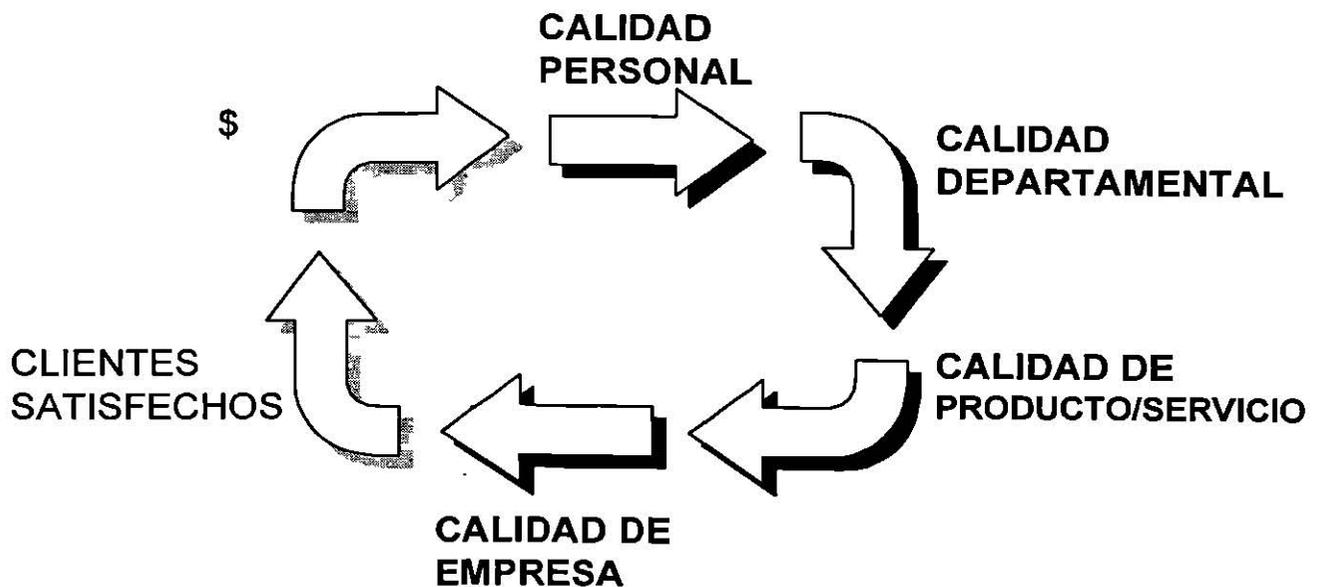


Fig. 4.3

La calidad de la empresa es, lo bien que la actuación global de una empresa u organización satisface las exigencias y expectativas que están fijadas tanto por el mundo exterior como por los propios empleados de la empresa.

Existen 2 áreas principales a las cuales se deben dirigir los esfuerzos para desarrollar la calidad de la empresa.

La primer área es mejorar la calidad en cuatro puntos estratégicos de la organización:

- ✓ Calidad del personal.
- ✓ Calidad del departamento.
- ✓ Calidad de productos.
- ✓ Calidad de servicios.

ya que tanto la imagen de la empresa como su posición en el mercado están en gran parte determinadas por cómo los clientes perciben la calidad en estos puntos.

La segunda área es introducir en toda la organización una "cultura de calidad"

TMI menciona 17 características de una empresa de calidad, éstas son:

**a) *Enfoca el desarrollo de calidad.-***

La calidad es tomada en serio. El desarrollo de calidad forma parte de la vida cotidiana de la empresa igual que los presupuestos y cuentas.

**b) *Participación de la dirección en el proceso de calidad.-***

La dirección participa visiblemente en el proceso de desarrollo de calidad. La dirección se esfuerza por satisfacer los elevados estándares que el programa establece para la eficacia y las relaciones humanas.

**c) *Clientes/usuarios satisfechos.-***

Los clientes, usuarios y beneficiarios de un servicio están satisfechos con los productos y servicios de empresa, permanecen leales a la empresa.

***d) Empleados involucrados.-***

Los empleados se esfuerzan y se involucran. La rotación de personal y el absentismo son inferiores a lo normal para esta clase de empresa.

***e) Desarrollo de calidad a largo plazo.-***

La empresa invierte más en desarrollo de calidad a largo plazo que en beneficios y reducción de costos a corto plazo.

***f) Objetivos de calidad claramente definidos.-***

Hay objetivos claramente definidos para todas las áreas. Los estándares son altos. Los resultados son constantemente controlados y publicados.

***g) Actuación de calidad recompensada.-***

La actuación de calidad es recompensada de manera visible y es un requisito previo para la promoción.

***h) Percepción positiva del control de calidad.-***

El control de calidad no es percibido como un signo de desconfianza, sino más bien como un medio para desarrollar y mantener la calidad.

No se aceptan desviaciones de los objetivos de calidad acordados, sino que éstas conducen a acciones correctivas como cambios en la actuación o en los objetivos.

***i) La siguiente persona en el proceso laboral es un cliente valioso.-***

Dentro de la empresa, la siguiente persona en el proceso laboral es considerada como un cliente valioso. Ninguna persona, ningún eslabón de la cadena debe ser víctima de las equivocaciones cometidas por otros. Todos se comprometen a actuar como proveedores de productos de calidad con sus clientes.

***j) Inversiones en formación y desarrollo del personal.-***

Los empleados son considerados como el recurso más importante de la empresa. La empresa invierte en formación y desarrollo para todo el personal.

***k) Prevención/reducción de los errores.-***

Inversiones considerables son realizadas para prevenir y limitar los errores.

La empresa distingue entre errores aceptables e inaceptables. Los errores aceptables son errores creativos. Estimulan al desarrollo, ponen a prueba conocimientos nuevos y son un signo de experimentación. Los errores inaceptables son errores por descuido. Son innecesarios, caros y perjudiciales.

***l) Nivel de decisión apropiado.-***

El nivel de toma de decisiones no está situado más alto de lo necesario dentro de la organización. Las decisiones entendidas son tomadas en el nivel en que pueden satisfacer las exigencias de calidad.

***m) Ruta directa a los usuarios finales.-***

Los productos y servicios son producidos y entregados a los usuarios finales por el método más directo y rentable disponible.

***n) Énfasis tanto en la calidad humana como en la calidad técnica.-***

La empresa acentúa tanto la calidad humana como la calidad técnica.

***o) Acciones de la empresa dirigidas hacia las necesidades de los clientes.-***

La satisfacción de las necesidades de los clientes o usuarios finales está reflejada en todas las acciones de la empresa. Las mediciones de calidad tienen lugar no sólo dentro de la empresa sino también con los clientes.

**p) Análisis continuo de valor.-**

El análisis continuo de valor está dirigido a valorar si han sido realizadas las cosas de manera correcta y si los resultados valen el esfuerzo.

**q) Reconocimiento de la empresa de su papel en la sociedad.-**

La empresa reconoce su responsabilidad global y asume su papel de contribución a la sociedad.

**CLIENTES SATISFECHOS**

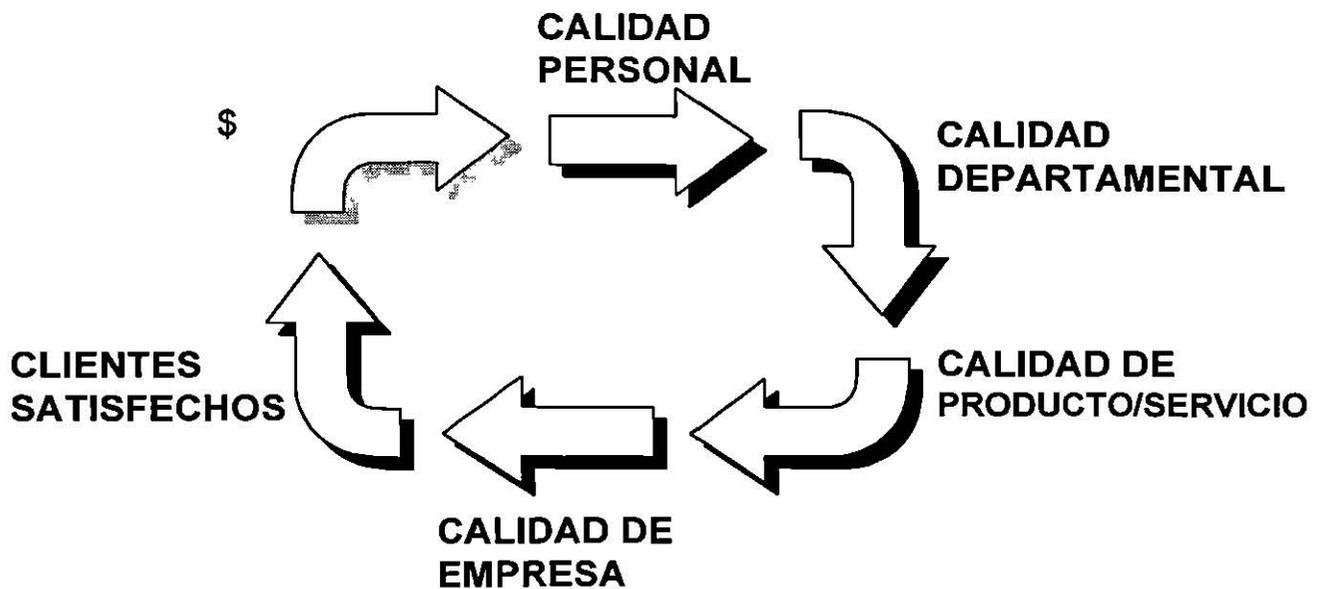


Fig. 4.4

Es de vital importancia para una compañía mantener sus clientes y asegurar que sigan estando satisfechos.

Aunque la insatisfacción de los clientes sea un tema de conversación más popular que la satisfacción de los clientes, no significa necesariamente que el mensaje alcance al proveedor del producto o servicio. Existen estudios de mercado que verifican dicha situación.

Un estudio publicado en Harper's Magazine en marzo de 1986, que demuestra que los consumidores no guardan sus opiniones para sí mismos, dice:

"Si un cliente compra un coche y está satisfecho con su compra, hablará a otras 8 personas acerca de su coche y de lo contento que está con él.

En cambio, si el cliente está descontento con el coche, se lo contará a otras 22 personas.

Los artículos de consumo de muy baja calidad recuerdan constantemente a los clientes que deben cambiar de marca la próxima vez."

Además la insatisfacción es raramente visible para el proveedor.

En un estudio llevado a cabo por Technical Assistance Research Programs (Programas de Investigación de Asistencia Técnica) se revela que:

"De cada 27 clientes insatisfechos, 26 no se quejan, creen que quejarse va a ser molesto y una pérdida de tiempo.

De aquellos que deciden quejarse, sólo uno de cada 10 volverá como cliente."

Los resultados anteriores deben tomarse en consideración, ya que a menudo cuesta 5 ó 6 veces más ganar un cliente que mantener uno existente.

Pero la pregunta es ¿por qué los comercios al por menor pierden clientes? . De acuerdo con US News y World Report, los negocios pierden aproximadamente 5 veces más clientes debido al mal servicio que a malos productos. Fig. 4.5

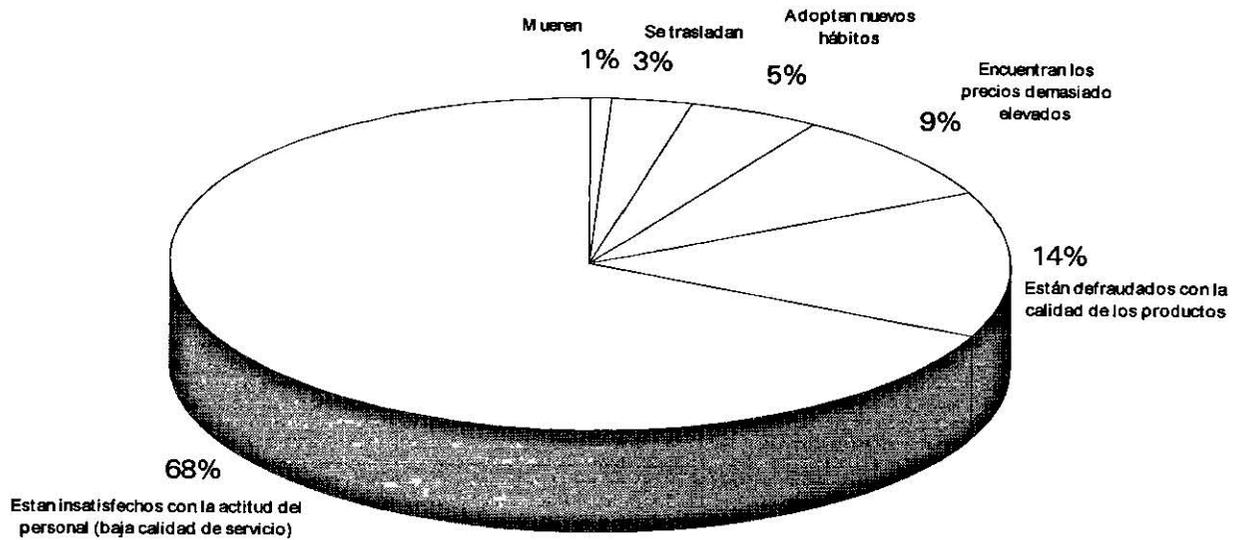


Fig. 4.5

**UTILIDAD**

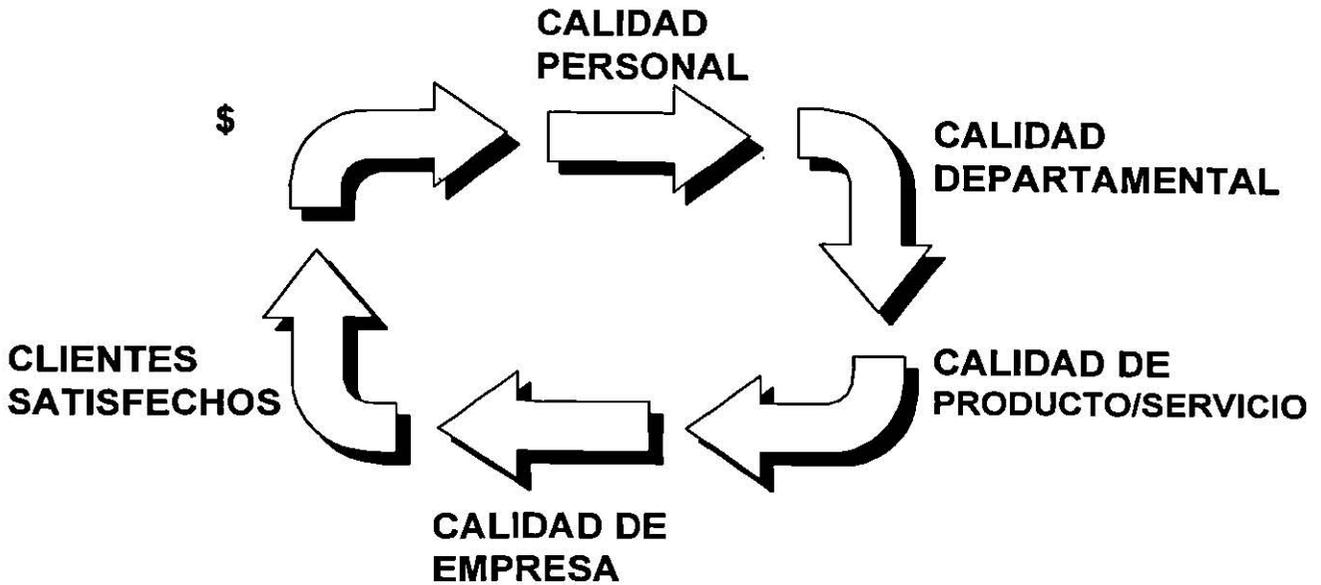


Fig. 4.6

La calidad vale dinero y por consecuencia los clientes están dispuestos a pagar más por una mejor calidad.

Y no sólo es el hecho de que los clientes estén dispuestos a pagar más por mayor calidad sino que, al lograr una mayor calidad se logra una mayor participación en el mercado, debido a que la preferencia de los consumidores se inclina hacia nuestros productos, esto nos da lugar a poder trabajar con márgenes menores de utilidad debido a que nuestro volumen de ventas aumenta.

Un sondeo Gallup llevado a cabo en 1985 en nombre de la American Society for Quality Control (Sociedad Americana para el Control de Calidad) descubrió que la mayoría de los consumidores están dispuestos a pagar más por una mejor calidad. Estos resultados son mostrados en el siguiente cuadro. Fig. 4.7

<b>PRODUCTO</b>	<b>¿Cuánto más está dispuesto a pagar un cliente por un producto de calidad?</b>	<b>Porcentaje de consumidores no dispuestos a pagar más por una mejor calidad.</b>
	<b>36 %</b>	<b>10 %</b>
	<b>55 %</b>	<b>4 %</b>
	<b>135 %</b>	<b>3 %</b>
	<b>66 %</b>	<b>6 %</b>
	<b>74 %</b>	<b>4 %</b>

Fig. 4.7

## V.- EJEMPLO DE APLICACION(\*)

Tal vez durante los capítulos anteriores, todo lo que se mencionó puede llegar a parecer irreal y subjetivo, pero no es así. Es posible, no siendo sinónimo de sencillo, poder alcanzar una buena calidad personal y por consiguiente, desencadenar un desarrollo de calidad en nuestro ambiente de desenvolvimiento.

Un ejemplo que demuestra que lo anterior es posible, es **Metalsa**.

### HISTORIA

**Metalsa** se estableció en 1956, inició sus operaciones con fabricación de perfiles metálicos para la construcción, arbotantes para alumbrado público y torres de transmisión para la industria eléctrica. En 1960, estableció la primera planta productora de chasis de automóviles y camiones en México, en asociación con la empresa Norteamericana A.O.Smith Corporation, formalizando así su incursión al mercado automotriz. Además de esa asociación, **Metalsa** está asociada con Sumitomo Corporation y Miyazu Seisakusho de Japón, en la empresa Perfek.

Con una permanencia en México de más de tres décadas, aunada al apoyo de sólidos avances en calidad y productividad y al fortalecimiento de sus relaciones comerciales con sus socios, **Metalsa** es hoy en día, la operación más importante del Grupo Proeza, cuya sede es la ciudad de Monterrey, México.

---

(\*) La información de este capítulo por petición de la empresa **Metalsa** es solamente de consulta. No siendo posible copiar ni modificar dicha información.

**MISION Y FILOSOFIA**

La misión de **Metalsa** es contribuir al desarrollo y crecimiento de la industria automotriz mexicana, apoyando a sus clientes en todos sus planes de expansión para servir a sus mercados principales. Para dar ese apoyo, la empresa hace de la calidad una *forma de vida*, transformando a todo su personal en individuos de calidad orientados a dar a sus clientes cada vez un mejor servicio.

En **Metalsa** se concibe la CFV como una filosofía que se explica en función de tres aspectos principales :

***Cultura + Herramientas + Liderazgo***

Por ***Cultura*** en la empresa se entiende que los productos y servicios de calidad sólo pueden ser producidos por personas de calidad. Para **Metalsa**, una persona de calidad, es aquella que cuenta con un alto espíritu de servicio y un afán por buscar la mejora continua en todo lo que es y en todo lo que hace. Al ser persona de calidad, se promueven los valores de la compañía y los valores propios del individuo.

Por ***Herramientas*** se entiende todo aquello que necesita el personal para el aseguramiento de la calidad y la mejora continua. Para ello, se emplean las técnicas de CTC japonés adaptadas a la realidad occidental y mexicana.

Por ***Liderazgo*** se entiende el rumbo que lleva la compañía, el cual se origina en el equipo guía, que es responsable de desarrollar una visión, compartirla y desplegar estrategias para alcanzarla.

**ACTITUDES INDIVIDUALES**

Como se vió en el Capítulo III cuando logramos una buena calidad personal logramos que ésta repercuta en una serie de mejoras en diversas áreas. **Metalsa**, consciente de esto, establece actitudes individuales que sirven como base para la CFV. Las actitudes son las siguientes:

- ✓ **Responsabilidad.** Cumplir con el deber siempre.
  - Con uno mismo.
  - En el trabajo.
  - En la familia.
  
- ✓ **Confiabilidad.** Cumplir con los compromisos adquiridos.
  - Puntualidad.
  
- ✓ **Honestidad.** No tener nada que ocultar.
  - Hablar con la verdad.
  - Dar a cada quien lo que le corresponde.
  
- ✓ **Humildad.** Aprender de todo el mundo.
  
- ✓ **Lealtad.** Ser constante en los afectos.
  - En el trabajo.
  - En la familia.
  - Con los amigos.
  
- ✓ **Austeridad.** Gastar y usar sólo lo necesario.
  - Aversión al desperdicio.
  - Ahorro.
  
- ✓ **Paciencia.** Paz y calma ante la espera.
  - Pensamiento de largo plazo.

- ✓ ***El Tiempo es oro.*** Usar efectivamente el tiempo.
  - Sentido de la urgencia.
  - Prioridades claras.
  - Usar herramientas de productividad.
  
- ✓ ***Servicio.*** El que no vive para servir, no sirve para vivir.
  
- ✓ ***Mejora integral (CTP).*** Buscar calidad en :
  - Cuerpo.
  - Alma.
  - Espíritu.

Las actitudes anteriores son factores que ayudan al personal de **Metalsa** a elevar su nivel A, pero no son simplemente actitudes sino también acciones las que caracterizan a **Metalsa**.

Anualmente **Metalsa** recompensa el esfuerzo de su personal otorgando un reconocimiento en un concurso llamado "Persona de Calidad" , en el cual se evalúan principalmente 2 puntos :

- ✓ ***Mejora integral.*** Buscar calidad en :
  - Cuerpo. (Alimentación, ejercicio, etc.)
  - Alma. (Inteligencia, voluntad, sentimientos, etc.)
  - Espíritu.(Religión, no importando cual sea, pero que exista.)
  
- ✓ ***Espíritu de servicio.***

Además **Metalsa** apoya la CFV promoviendo talleres y pláticas de calidad para su personal, por ejemplo, de lunes a viernes se dedican de 30 minutos como mínimo por la mañana, para pláticas de calidad y 2 veces por semana se dedican otros 45 minutos para talleres de valores. Una vez por mes se dedica 1 día para una plática y una vez por mes es la presentación de proyectos de CFV.

Pero a todas las acciones de **Metalsa** se le restaría importancia si no existiera solidaridad y humildad entre su personal, por ejemplo, en esta empresa no hay títulos profesionales, existe un trato por nombre pero sin perder el respeto. Toda persona que tenga otras personas a su cargo es llamado coordinador sin importar a que nivel se encuentre o cuantas personas tenga a su cargo. Incluso en un estacionamiento común no existen lugares destinados para alguien, esto habla del grado de solidaridad y humildad que existe.

En todo tipo de operación interna que implique un costo, ésta es efectuada con "billetitos" que simbolizan dinero real. Los "billetitos" son entregados a principio de año de acuerdo al presupuesto autorizado para cada quien, pero más que servir simplemente como un "tipo de cambio" sirve para fomentar la confianza entre el personal y dar una idea clara y tangible de la austeridad. Al final del año existe un porcentaje de bonificación sobre el presupuesto ahorrado para el empleado y un porcentaje que se utilizará para inversiones de la empresa.

Los anteriores son ejemplos de lo que **Metalsa** hace para llevar efectivamente la *Calidad como Forma de Vida*.

**VALORES DE LA EMPRESA**

En el Capítulo IV se mencionaron 2 áreas a las cuales se deben principalmente dirigir los esfuerzos para desarrollar la calidad de la empresa. La primer área que es mejorar la calidad en 4 puntos estratégicos de la organización (personal, departamentos, productos y servicios), **Metalsa** la cubre cumpliendo con las actitudes individuales.

La segunda área, que es introducir en toda la organización una "**Cultura de Calidad**", es cubierta por los *Valores de la Empresa*, que son :

- ✓ *Confianza.*
- ✓ *Solidaridad.*
- ✓ *Servicio antes que utilidades.*
- ✓ *Educación y entrenamiento.*
- ✓ *Promoción de la autoestima.*
- ✓ *Decisiones por consenso.*
- ✓ *Compartir.*
- ✓ *Pensamiento ganar/ganar.*
- ✓ *Orientación al proceso.*
- ✓ *Filosofía clara.*

Los *Valores de la Empresa* antes mencionados encajan dentro de las características de una empresa de calidad, mencionadas también en el Capítulo IV. Por tanto se puede calificar a **Metalsa** como una *Empresa de Calidad*.

## **CONCLUSION**

Durante la realización de la presente tesis, aprendí muchos conceptos que suponía o creía suponer su significado, pero que caí en cuenta de que dichos conceptos tienen un significado más profundo. Un significado que envuelve compromiso y responsabilidad para aquéllos que queremos ser parte de la calidad.

Una persona de calidad es aquella que opera con espíritu de servicio y con una mejora continua de todo lo que hace.

La calidad no debe ser el objetivo más importante, ni la primera prioridad, ni el proyecto supremo sino debe ser una forma de vida.

Únicamente pueden proporcionar productos y servicios de calidad aquellos que sean personas de calidad.

La calidad debe satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente de acuerdo a sus proposiciones. Dentro de una organización debe existir un proceso de mejora continua, un amplio conocimiento de los indicadores de avance y monitoreo de la calidad.

Los responsables de la calidad en una empresa u organización sus directivos o jefes, son todos y cada uno de los integrantes que laboran en la misma, aunque lo hagan en diferentes departamentos, la calidad de todos se verá en el producto o servicio final.

La satisfacción completa del cliente llevará a la satisfacción de la organización al realizar su trabajo. Un trabajo con calidad es el trabajo mejor pagado y más importante dentro de cualquier organización.

## **BIBLIOGRAFIA**

**Cigarrera La Moderna, S.A. de C.V.**

"Asertividad"

Programa de Autoafirmación Gerencial.

**Diccionario Larousse**

Ed. Talleres Gráficos de Sebastián de Amorrortu e Hijos, S.A.I.C. y F.

Enero 3, 1964

**Guilford, J.P.**

"Sicologia General"

Ed. Diana, S.A.

5a. Edición

Agosto, 1965

**Ishikawa, Kaoru**

"¿Qué es el Control Total de Calidad?"

Ed. Norma

1986

**Medellín Meráz, Sergio**

Tesina "El impacto del líder en el desarrollo y permanencia de las organizaciones"

UMNE LAE

Junio, 1993

**Metalsa**

Material de apoyo

Noviembre, 1995

**Pozo Pino, Jaime**

"La Asertividad en la Organización"

Ed. Futuro Latinoamericano, S.A.

Julio 16, 1981

**Rubinstein, J.L.**

"Principios de Psicología General"

Ed. Unidad Productora 06, "René Meneses" del Instituto Cubano del Libro

Abril, 1973

**Time Manager International**

"Calidad Personal"

1988, 1991

