

# Contenido

**Prefacio**      xi

---

## **1 Una conversación franca: introducción** **1**

---

80% de fracasos, y sin embargo existen millones de historias de éxito. ¿Cuál es el futuro de los negocios pequeños? Escasez de datos sobre los negocios pequeños. Requerimientos de capital. Determinación de sus perspectivas. No es fácil. Decida por sí mismo.

---

## **2 Riesgos y recompensas** **11**

---

Pérdida de una entrada segura. Abandono de los seguros de vida y atención médica pagados por la compañía. Pérdida del plan de jubilación. Renuncia a los símbolos de posición social y otros alicientes. Pérdida de la antigüedad en el trabajo. Pérdida de impulso en su carrera. Ingreso temporalmente inferior. Posible pérdida de sus activos personales. Posible baja clasificación de crédito. Recompensas.

---

## **3 Por qué fracasan los negocios .... y por qué triunfan** **25**

---

Descifrar las estadísticas de fracasos. Comercializar la idea que aún no se ha puesto a prueba. Falta de orientación mercadotécnica. Ubicación inadecuada.

cuada. Comenzar con una compañía “perdedora”. Capital insuficiente. Falta de experiencia adecuada. Hay luz al final del túnel.

---

#### **4 La verdad sobre su elección de negocios** **37**

---

Ventas por correo: ventajas e inconvenientes. Ventas al detalle, lo más popular. ¿Restaurantes? Pros y contras. Quizás manufacturar. La opción de un negocio de servicios. La gran idea.

---

#### **5 Comprar una concesión** **79**

---

Considere las opciones. Proceda con cautela ante las exhibiciones de negocios pequeños. Buenos lugares para encontrar oportunidades de negocios. No se deje abrumar. ¿Concesiones nuevas o ya establecidas? Ser evaluado por los concesionarios. Evaluar a los concesionadores. Una relación que no es fácil. Elegir a un ganador.

---

#### **6 Comprar un negocio en operación** **93**

---

Diamantes en bruto. ¿Por qué un negocio en operación? Peligros de los negocios en operación. Cómo encontrar oportunidades. Analizar las oportunidades de un negocio en operación. Cambiar el rumbo del negocio. Valorar un negocio en operación. Hacer uso de la ventaja fiscal más conveniente. Usar financiamiento del dueño.

---

#### **7 Comenzar un nuevo negocio** **111**

---

Cuándo comenzar desde cero. Mantenga el negocio modesto y flexible. Resista la tentación. No reinvente la rueda; úsela. ¿Los riesgos más grandes significan ganancias mayores? Cuídese de los imitadores. Estime su potencial de mercado. El potencial de mercado de un producto industrial.

---

#### **8 Estrategias de comienzo** **123**

---

La estrategia de estar protegido por una empresa grande. La estrategia de “comenzar algo”. La estrategia de desarrollar un negocio gradualmente. La estrategia de “primero aprender a vender”. La estrategia de “conocer muy bien el negocio antes de comenzar”. La estrategia de ser ayudado por el cónyuge. La estrategia de ahorrar y estudiar. La estrategia de grupo.

**9 El financiamiento: problemas y oportunidades 135**

---

El mundo real. Autofinanciamiento. Financiamiento de parientes y amigos. Financiamiento por el personal interno. Financiamiento bancario. Small Business Administration. Small Business Investment Companies. Vender el negocio.

**10 Mujeres de negocios 151**

---

¿Por qué comenzar un negocio, después de todo? Elija su oportunidad de negocios. Relaciones personales. Relaciones de negocios. Efectuar la transición. Recibir y usar consejos. Grupos femeninos de apoyo.

**11 Cómo superar los riesgos y los escollos 161**

---

Falta de planeación y continuidad. El tiempo y prioridades. Indecisión. Servir a varios jefes. Robos. Cheques y tarjetas de crédito sin fondos. Robo efectuado por los empleados. Cohecho, soborno y encubrimiento de efectivo. Fraude. Rigidez.

**12 Abogados, contadores, agentes de seguros y otros consejeros 181**

---

Determine sus necesidades. No se deje intimidar. Emplee especialistas en negocios pequeños. Investigue oportunamente. Evite los consejeros indecisos. A veces se necesita una segunda opinión. No tema cambiar de colaboradores. Otra fuente de consejo.

**13 Registros, reglamentaciones e impuestos 191**

---

Contabilidad y mantenimiento de registros. Reglamentaciones y licencias. Impuestos.

**14 Aprovechamiento óptimo de los empleados 215**

---

Invierta en las personas. Es difícil encontrar buenos empleados. Comience por el principio. Uso de personal temporal. Sistemas de registros de personal. Utilice la retribución por incentivos siempre que pueda. Motivación de los empleados. Beneficios para los empleados. El equipo humano de los negocios pequeños.

<b>15 ¡Vender es triunfar!</b>	<b>227</b>
--------------------------------	------------

---

Una historia verdadera. ¿Qué es lo que está mal? El mensaje. El resultado final. La venta exitosa. Una palabra final.

<b>Apéndice: análisis y pruebas de nuevos productos</b>	<b>245</b>
---------------------------------------------------------	------------

---

<b>Índice</b>	<b>273</b>
---------------	------------

# CONTENIDO

	<b>Prólogo</b>	ix
<b>PRIMERA PARTE</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
	<i>Marco de referencia, suposiciones y premisas sobre los sistemas comerciales funcionales de las empresas manufactureras, como se consideran en el libro.</i>	
	<b>1 ACERCA DEL LIBRO</b>	3
	<i>Elementos de los recursos básicos/ Funciones de una empresa productora/ Sistemas funcionales para empresas/ Sobre el libro.</i>	
	<b>2 LENGUAJE DE LA EMPRESA PRODUCTORA</b>	17
	<i>Definición e interpretación del lenguaje propio de las empresas productoras/ Efecto del lenguaje sobre la empresa.</i>	
<b>SEGUNDA PARTE</b>	<b>LÍNEA DE PRODUCTOS Y MERCADO</b>	33
	<i>Funciones que determinan el éxito o el fracaso en el mercado.</i>	

	<b>3 LÍNEA DE PRODUCTOS</b>	35
	<i>Proceso de selección de nuevos productos/ Definición de los productos/ Introducción de los productos nuevos/ Productos especiales.</i>	
	<b>4 COMERCIALIZACIÓN</b>	49
	<i>Obtención de los pedidos/ Representantes de ventas/ Cotizaciones/ Ordenes de venta/ Mercados internacionales.</i>	
	<b>5 APOYOS DE POSTVENTA DEL PRODUCTO Y RESPONSABILIDAD POR EL PRODUCTO</b>	61
	<i>Responsabilidad por el producto/ Apoyos de postventa/ Apoyo in situ/ Reparaciones y cambios/ Sistemas de números de serie.</i>	
<b>TERCERA PARTE</b>	<b>INICIO DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN</b>	77
	<i>Sistemas sencillos que permiten que el inversionista pueda conservar tiempo y dinero en efectivo para iniciar las operaciones en las pequeñas empresas.</i>	
	<b>6 INICIO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN</b>	79
	<i>Manufacturar o comprar/ Subcontratación integral/ Producción dentro de la empresa</i>	
<b>CUARTA PARTE</b>	<b>SISTEMA DE PRODUCCIÓN PARA EMPRESAS MAYORES EN OPERACIÓN</b>	91
	<i>Sistemas complicados que requieren las grandes empresas.</i>	
	<b>7 PLANEACIÓN DE REQUERIMIENTOS DE MATERIALES</b>	93
	<i>Punto de reorden/ Lote económico/ Pronóstico de la demanda.</i>	
	<b>8 COMPRAS</b>	111
	<i>Lenguaje y políticas empleadas en las compras/ Proceso de compras.</i>	

	<b>9 TRABAJO EN PROCESO</b>	127
	<i>Órdenes de trabajo de producción de partes/ Órdenes de trabajo de ensamblado.</i>	
	<b>10 RECEPCIÓN, ALMACENAMIENTO Y EMBARQUES</b>	137
	<i>Recepción/ Almacenamiento/ Embarques</i>	
	<b>11 CONTROL DE CALIDAD</b>	145
	<i>En las compras de partes y materiales/ Trabajo en proceso/ Productos terminados.</i>	
<b>QUINTA PARTE</b>	<b>SISTEMAS DE CONTROL FINANCIERO</b>	153
	<i>Revisión del sistema general de contabilidad, de los controles financieros y de las funciones del sistema financiero que afectan a las operaciones diarias de la empresa.</i>	
	<b>12 CONTABILIDAD</b>	155
	<i>Sistema general de contabilidad/ Cuentas por pagar/ Términos de venta/ Facturación/ Cuentas por cobrar/ Notas de cargo y crédito.</i>	
	<b>13 SISTEMAS DE COSTOS DE INVENTARIOS</b>	171
	<i>Sistema de costos de inventario por costos del periodo/ Sistema de costos de inventarios por costos totales estándar/ Costo estándar, genera- lidades/ Proceso de contabilización de los costos estándar/ Registro de costos históricos/ Informes de variaciones/ Sistema de costos de inventarios por costos semiestándar.</i>	
	<b>14 ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO</b>	193
	<i>Diferencias entre el efectivo y la utilidad/ Flotación del efectivo.</i>	
<b>SEXTA PARTE</b>	<b>DOCUMENTACIÓN</b>	203
	<i>Formato y presentación de cincuenta formas; se explica cuáles deben utilizarse al inicio de operaciones, cuáles se requieren en operaciones ya iniciadas de mayores dimensiones y cuáles deben considerarse opcionales.</i>	

**viii    CONTENIDO**

<b>15</b>	<b>BASE DE DATOS</b>	<b>205</b>
<b>16</b>	<b>DOCUMENTOS DE TRABAJO</b>	<b>217</b>
	<b>Índice</b>	<b>253</b>



# Contenido

<b>Prefacio</b>	<b>XI</b>
<b>1 Principios básicos de la estimación</b>	<b>1</b>
Definición de estimación	1
Relación entre la estimación y el costeo de producto	2
La estimación comparada con la fijación de precios	3
La estimación conceptual comparada con la estimación detallada	4
Los diez problemas más comunes en el cálculo de las estimaciones	5
Factores que aumentan la dificultad y la importancia de la estimación	19
<b>2 Personal para las estimaciones y su ubicación dentro de la empresa</b>	<b>24</b>
La necesidad de una función independiente de estimación	24
Ubicación del departamento de estimaciones en la empresa	26
Cualidades de un buen estimador	33
Fuentes de buenos estimadores	40
Tipos de estimadores	43
<b>3 Análisis e identificación de costos</b>	<b>44</b>
Definición del análisis de costos	45

Necesidad del análisis de costos	46
Requerimientos para un buen análisis de costos	46
Criterios para identificar costos	49
Cuantificación de la medida de las actividades	50
Costos fijos	51
Costos variables	52
Costos semivARIABLES	54
Utilización del pasado	64
Empleo de los datos de análisis de costos en la estimación	65
Herramientas estadísticas simples para el análisis de costos	67
Método del minimax de ajuste de rectas	71
Problemas de casos en análisis de costos y el empleo del método de mínimos cuadrados	72
Respuestas a los problemas de casos	75
<b>4 Influencia que la contabilidad y el costeo directo tienen en las estimaciones</b>	<b>76</b>
Responsabilidad conjunta del departamento de costos y el área de contabilidad	77
La interacción entre el departamento de estimaciones y el área de contabilidad	79
Problemas en la asignación de costos indirectos	82
Distribución realista de costos indirectos	83
Resultados de una mala distribución de costos indirectos	86
Requerimientos contables para un seguimiento adecuado de las estimaciones	87
Relaciones entre estimación y precio	89
Costo absorbente convencional en comparación con el costeo directo	90
Peligros con el costeo absorbente convencional	95
Fijación marginal de precios con costeo directo	97
Peligros del costeo directo	98
El principio de compensación	99
Ventajas del costeo directo	100
<b>5 Etapas y áreas de la estimación de costos de productos</b>	<b>102</b>
Etapas básicas en la estimación	102
Responsabilidad fundamental del departamento de estimaciones	103
Etapas 1: determinación de qué es lo que se estima	105

Etapa 2: división en una lista de partes	107
Etapa 3: determinación de costos de materiales	108
Proyección de los efectos de la inflación	110
Estimación de los costos del herramental	111
Estimación de costos de instalaciones	114
Etapa 4: determinación de secuencias de partes individuales	115
Etapa 5: estimación de tiempos de preparación y operación	116
Etapa 6: aplicación de cuotas de costos indirectos de producción y de mano de obra	118
Etapa 7: cálculo del costo total de producción	120
Etapa 8: aplicación de costos indirectos de administración y ventas	122
Etapa 9: aplicación de márgenes de utilidad y elaboración del precio estándar de venta	124
Costeo del ciclo de vida	126
<b>6 Empleo de la curva de aprendizaje en la estimación</b>	<b>128</b>
Historia de la curva de aprendizaje	129
Lección que se desprende de la historia de la curva de aprendizaje	132
Razones para el uso de la curva de aprendizaje en producción	133
Ejemplo de una curva de aprendizaje	135
Identificación de la pendiente en la curva de aprendizaje	139
Determinación de la curva de aprendizaje con cantidades no duplicadas	139
Predicción del costo de unidades futuras con la curva de aprendizaje	140
Ajuste de mínimos cuadrados para la curva de aprendizaje	144
Dos tipos de curvas de aprendizaje	148
Continuación de la curva de aprendizaje	151
Fijación de objetivos de costos con la curva de aprendizaje	152
Utilización de la curva de aprendizaje para el control de costos y perfeccionamiento de los mismos	153
Algunas curvas de aprendizaje características	155
Elaboración de curvas de aprendizaje propias de la empresa	156
Estimación mediante el empleo de la curva de aprendizaje	158
Estudio adicional de la curva de aprendizaje	159
Problemas de casos de empleo de curvas de aprendizaje	160
Respuestas a los problemas de casos de empleo de las curvas de aprendizaje	165

<b>7</b>	<b>Técnicas de estimación (prácticas y específicas) y problemas</b>	<b>172</b>
	Hojas de costo de mano de obra	173
	Estimación por medio de la curva	174
	La regresión múltiple en la estimación conceptual	179
	Estimación bajo condiciones de alta incertidumbre	181
	Aplicación del principio de Pareto en la estimación de costos	183
	¿Cuál es su tasa de captura?	184
	Cómo manejar al seudocliente	185
	¿Cuán precisa debe ser la estimación?	186
	Número del personal ocupado en estimaciones	187
	Estimación y análisis de precios	189
<b>8</b>	<b>La estimación en las decisiones de fabricar o comprar</b>	<b>191</b>
	Problema de fabricar o comprar	192
	Solución al problema de fabricar o comprar	194
	Alcance de las decisiones de fabricar o comprar	200
	Oportunidades de fabricar o comprar	201
	El papel del departamento de estimaciones en las decisiones de fabricar o comprar	203
	Factores incluidos en las decisiones de fabricar o comprar	204
	Efecto de los costos indirectos sobre las decisiones de fabricar o comprar	206
	Detalles prácticos en las decisiones de fabricar o comprar	206
<b>9</b>	<b>Empleo de la computadora en el cálculo de estimaciones</b>	<b>209</b>
	Rezago en el empleo de la computadora para las estimaciones	209
	Factores que favorecen el empleo de computadoras en el cálculo de estimaciones	211
	Ahorros de tiempo con la computadora	213
	Tipo de industria	216
	Ejemplos de aplicaciones específicas de la computadora	217
	Contribución de las computadoras y la solución de problemas específicos de estimación	222
	Doce puntos de advertencia acerca del empleo de la computadora	223
<b>10</b>	<b>Estimación de costos en inversiones de capital</b>	<b>231</b>
	Cuatro etapas de las inversiones de capital	231

Estimación de los costos y ahorros en las inversiones	232
Costeo del ciclo de vida de la inversión	234
Papel de la estimación de costos de productos en las inversiones de capital	235
Cálculo del rendimiento sobre inversiones de capital	236
Selección de las inversiones de capital apropiadas	241
La auditoría posterior o postauditoría	242
<b>Bibliografía</b>	244
<b>Apéndice: Grupos profesionales dedicados a las estimaciones</b>	247
<b>Índice</b>	249

# Contenido

Introducción	xi
<b>Parte 1 Comprensión del concepto de productividad</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Aspectos fundamentales</b>	<b>3</b>
Productividad: lo que es y lo que no es	3
Importancia de incrementar la productividad	4
Tendencia de la productividad en Estados Unidos	6
Comparación de la productividad de Estados Unidos y de otras naciones	7
Excepciones a la tendencia de la baja productividad en Estados Unidos	11
Factores que afectan a la productividad	13
<b>Capítulo 2 Factores que restringen el incremento de la productividad</b>	<b>14</b>
<b>Parte 2 La capacidad de mejorar</b>	<b>21</b>
<b>Capítulo 3 Una prognosis positiva</b>	<b>23</b>
<b>Capítulo 4 Los humanos y las organizaciones</b>	<b>26</b>
Naturaleza de las personas	26
Naturaleza de las organizaciones	27
Ajuste de condiciones y desarrollo de un clima conducentes a la elevación de la productividad	28
Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow	32
Jerarquía de las necesidades organizacionales	35
La compatibilidad potencial entre las necesidades de los individuos y las de las organizaciones	39
Resumen	43

<b>Parte 3 Medición de la productividad</b>	<b>45</b>
<b>Capítulo 5 Desarrollo de mediciones apropiadas</b>	<b>47</b>
Razones e índices	49
La dificultad de concebir e implantar con éxito sistemas significativos de medición	49
Criterios de mediciones significativas	57
Resumen	68
<b>Capítulo 6 Instrumentos auxiliares para el diseño</b>	<b>69</b>
Auditoría de las mediciones de la productividad	69
Auditoría de las actitudes prevalecientes relacionadas con la elevación de la productividad	75
Estándares	79
Presupuestos flexibles	97
Resumen	101
<b>Capítulo 7 Consideraciones sobre la calidad</b>	<b>103</b>
Los dos elementos esenciales de la calidad	104
La tendencia en la demanda de calidad	104
Cinco factores que afectan la calidad	105
Consideraciones sobre la eficacia de la calidad	108
Consideraciones sobre la efectividad de la calidad	116
Resumen	127
<b>Parte 4 Administración por metas</b>	<b>129</b>
<b>Capítulo 8 Una filosofía gerencial</b>	<b>131</b>
Comparación de la administración por controles con la administración por metas	132
Estilo gerencial y desempeño	132
El factor clave del éxito	139
El directivo orientado a las metas	140
Resumen	141
<b>Capítulo 9 Establecimiento de metas</b>	<b>143</b>
Ventajas del establecimiento de metas	143

	Criterios para el establecimiento de las metas	144
	Proceso para establecer y lograr las metas	148
	Elementos esenciales del éxito para lograr las metas	151
	Evaluación del desempeño	152
	Resumen	174
<b>Capítulo 10</b>	<b>Las metas se establecen para todas las actividades</b>	<b>155</b>
	Responsabilidades, indicadores, y objetivos	155
	Once ejemplos sobre el establecimiento y cumplimiento de las metas	156
	Resumen	174
<b>Parte 5</b>	<b>Aumento de las contribuciones</b>	<b>175</b>
<b>Capítulo 11</b>	<b>Participación del personal</b>	<b>177</b>
	Estilos de liderazgo que motivan	178
	Estilos de liderazgo con poder	178
	Naturaleza de la participación del personal	180
	Requisitos situacionales para una participación efectiva	181
	Programas para fomentar la participación	182
	Círculos de calidad	185
	Resumen	187
<b>Capítulo 12</b>	<b>La actitud de “ir más allá”</b>	<b>189</b>
	Participación en el “gran diseño”	190
	En busca de la excelencia	191
	Reiteración de lo positivo	195
	Gestación de un espíritu competitivo	196
	Resumen	197
<b>Parte 6</b>	<b>Historias de casos</b>	<b>199</b>
<b>Capítulo 13</b>	<b>Una operación de ensamble de automóviles</b>	<b>201</b>
	Antecedentes	201
	El desafío específico del ensamble final	202
	La oportunidad de elevar la productividad	206
	Plan para elevar la productividad	208
	Expectativas más altas y mejor comunicadas produjeron excelentes resultados	210



<b>Capítulo 14</b>	<b>Un fabricante de discos musicales</b>	<b>214</b>
	Antecedentes	214
	La oportunidad de elevar la productividad	216
	Plan para elevar la productividad	218
	Resultados	231
<b>Capítulo 15</b>	<b>Un fabricante de bienes de capital</b>	<b>232</b>
	Antecedentes	232
	Plan para elevar la productividad	233
	Resultados	239
<b>Capítulo 16</b>	<b>Un distribuidor de productos electrónicos</b>	<b>241</b>
	Antecedentes	241
	Plan para elevar la productividad	243
	Resultados	248
<b>Parte 7</b>	<b>Puntos de vista adicionales</b>	<b>251</b>
<b>Capítulo 17</b>	<b>El enfoque conductista</b>	<b>253</b>
	La rejilla gerencial	253
	Modificación de la conducta organizacional	258
	Resumen	269
<b>Capítulo 18</b>	<b>Epílogo</b>	<b>270</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>273</b>
	<b>Índice</b>	<b>275</b>

# CONTENIDO

PREFACIO            xi

## **CAPÍTULO 1**

### **CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD: LA COSECHA            1**

CALIDAD: LA VENTAJA COMPETITIVA	1	
LA BÚSQUEDA JAPONESA DE LA CALIDAD	7	
CALIDAD: EL BRUSCO DESPERTAR	12	
LA CALIDAD ES UNA ACTITUD	15	
LOS TRABAJADORES DE HOY SON LOS MEDIOS		17

## **CAPÍTULO 2**

### **LOS TRABAJADORES DE HOY: LAS SEMILLAS            18**

CALIDAD DEL TRABAJADOR	18	
JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW		22
NATURALEZA DE LA FUERZA DE TRABAJO	24	
ACTITUD DEL TRABAJADOR	25	
UTILIZACIÓN DEL TRABAJADOR	27	

### **CAPÍTULO 3**

#### **EL PAPEL DE LA GERENCIA:**

#### **PREPARACIÓN DEL SUELO** **30**

CALIDAD DE LA GERENCIA	30	
TEORÍA X Y TEORÍA Y DE MCGREGOR		31
NATURALEZA DE LA GERENCIA	34	
ACTITUD DE LA GERENCIA	38	
COMPROMISO DE LA GERENCIA PARA EL CAMBIO		40

### **CAPÍTULO 4**

#### **EL FACILITADOR: HABILIDAD PARA CULTIVAR** **43**

CALIDAD DEL FACILITADOR	<b>43</b>	
NATURALEZA DE LA FACILITACIÓN		47
FACILITACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL CÍRCULO	50	

### **CAPÍTULO 5**

#### **EL PROYECTO PILOTO:**

#### **SIEMBRA DE LAS SEMILLAS** **56**

OBTENCIÓN DEL APOYO DE LA GERENCIA		56
PLANEACIÓN DEL PROYECTO	60	
PUBLICIDAD DEL PROYECTO	63	
CONSECUCIÓN DE VOLUNTARIOS	64	
ENTRENAMIENTO DE LÍDERES	68	
FORMACIÓN DE LOS PRIMEROS CÍRCULOS		70
REALIZACIÓN DE LAS PRIMERAS REUNIONES		73
SOLUCIÓN DE LOS PRIMEROS PROBLEMAS		77
LA PRIMERA PRESENTACIÓN	82	
RECONOCIMIENTO DE LOS LOGROS		86

**CAPÍTULO 6****EXPANSIÓN DEL PROGRAMA:**

CRECIMIENTO SALUDABLE	91
RECONOCIMIENTO DEL CRECIMIENTO DEL CÍRCULO	91
PREPARACIÓN DE LA EXPANSIÓN	94
DERRETIMIENTO DE LA CAPA CONGELADA	96
APOYO A LA EXPANSIÓN	98
RECONOCIMIENTO DEL CRECIMIENTO DEL PROGRAMA	102
GUÍA PARA LA EXPANSIÓN	106

**CAPÍTULO 7****PACIENCIA: UNA FORMA NATURAL** 113

PREVENCIÓN DEL CRECIMIENTO FORZADO	113
CRECIMIENTO NATURAL	115
APRENDIZAJE MEDIANTE LA EXPERIENCIA	118
APRENDIZAJE MEDIANTE EL ENTRENAMIENTO	123
OBTENCIÓN DE LA MADUREZ	129

**CAPÍTULO 8****RESULTADOS: UNA COSECHA FRUCTÍFERA** 135

UNA ORGANIZACIÓN PARTICIPATIVA	135
UNA ORGANIZACIÓN DE CALIDAD	136
UNA ORGANIZACIÓN CUIDADOSA	137
UNA ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA	138
ESTUDIO DE CASO: RESULTADOS EN WESTINGHOUSE	138
RELEVANCIA DE LA EXPERIENCIA DE WESTINGHOUSE	142
TRANSFERENCIA EXITOSA DE LA EXPERIENCIA DE WESTINGHOUSE	143
OTRAS EXPERIENCIAS EXITOSAS	145
TENDENCIAS MUNDIALES DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD	147

¿ESTÁ PREPARADA SU ORGANIZACIÓN  
PARA LOS CÍRCULOS DE CALIDAD? 148

**APÉNDICE: LAS TÉCNICAS DE LOS CÍRCULOS  
DE CALIDAD EN OPERACIÓN 151**

**LAS TÉCNICAS BÁSICAS 151**

Tormenta de ideas  
Selección de problemas  
Diagrama de causa efecto  
Recopilación de datos  
Análisis de Pareto  
Gráficas e histogramas  
Presentación ante la gerencia

**TÉCNICAS AVANZADAS 162**

Técnica de grupo nominal (TGN)  
Diagrama "por qué-por qué"  
Diagrama "cómo-cómo" (cadena medios-fin)  
Análisis del campo de fuerza  
Estratificación  
Gráficas de control  
Análisis de valores para la calidad

**ÍNDICE 170**

# Contenido

---

---

	<i>Prefacio</i>	xiii
<b>Primera parte</b>	<b>Introducción a la teoría motivacional</b>	1
1.	<b>Antecedentes</b>	3
	<i>Perspectivas históricas, 4</i>	
	<i>Respuesta a las necesidades de los empleados, 5</i>	
	<i>Jerarquía de necesidades, 6</i>	
	<i>Motivaciones diferentes para los empleados de hoy, 7</i>	
	<i>Desarrollo de técnicas contra el cambio de actitudes, 11</i>	
	<i>Mirada hacia el futuro, 12</i>	
2	<b>Resumen de la teoría motivacional</b>	15
	<i>Rejilla de estilos gerenciales, 15</i>	
	<i>Teoría X y teoría Y, 18</i>	
	<i>Jerarquía de necesidades, 19</i>	
	<i>Disonancia cognoscitiva, 21</i>	
	<i>Autoimplementación, 22</i>	
	<i>Teoría de dos factores, 23</i>	
	<i>Teoría de la "causación" personal, 24</i>	
	<i>Análisis transaccional, 25</i>	
	<i>Modificación de la conducta, 26</i>	
	<i>Conversión de la teoría en conducta, 28</i>	

<b>Segunda Parte</b>	<b>Conversión de la teoría en acción: principios del Entrenamiento en Técnicas de Supervisión (ETS)</b>	31
<b>3</b>	<b>Conservación y desarrollo de la autoestima del empleado</b>	33
	<i>Resumen de las investigaciones sobre la autoestima, 34</i>	
	<i>Algunas formas de mejorar la autoestima, 39</i>	
	<i>Ejercicio 1: PRÁCTICA DE LA TÉCNICA. Comprensión de la autoestima, 42</i>	
	<i>Respuestas, 43</i>	
	<i>Comentarios sobre el ejercicio 1.</i>	
	<i>Ejercicio 2: PRÁCTICA DE LA TÉCNICA. Conservación de la autoestima, 45</i>	
	<i>Respuestas,</i>	
<b>4</b>	<b>Atención en la conducta y no en la personalidad</b>	49
	<i>Distinción entre desempeño y actitud, 49</i>	
	<i>Ejemplos de atención centrada en la conducta, 52</i>	
	<i>Metodología sensata, 55</i>	
	<i>Trampa de la comunicación, 57</i>	
	<i>Ejercicio 3: PRÁCTICA DE LA TÉCNICA. Identificación de las conductas, 58</i>	
	<i>Respuestas, 59</i>	
	<i>Ejercicio 4: PRÁCTICA DE LA TÉCNICA. Atención centrada en la conducta, 60</i>	
	<i>Respuestas, 61</i>	
<b>5</b>	<b>Uso de técnicas de refuerzo para forjar la conducta</b>	63
	<i>La conducta como función de sus consecuencias, 63</i>	

Refuerzo positivo en lugar de castigo, 66  
 Efecto de las consecuencias sobre la conducta, 68  
 Forjamiento de la conducta, 70  
 Resumen de los conceptos claves del refuerzo, 76  
 Ejercicio 5: PRÁCTICA DE LA TÉCNICA. Técnicas del refuerzo, 77  
 Respuestas, 82

**6 Empleo de escuchar activamente para mostrar comprensión 85**

Definición, 85  
 Beneficios de escuchar activamente, 86  
 Cómo escuchar activamente, 88  
 Palabras que describen sentimientos, 90  
 Ejercicio 6: PRÁCTICA DE LA TÉCNICA. Escuchar activamente, 92  
 Respuestas, 95  
 Ejercicio 7: PRÁCTICA DE LA TÉCNICA. Identificación del sentimiento, 96  
 Respuesta, 97  
 Ejercicio 8: PRÁCTICA DE LA TÉCNICA. Determinación del sentimiento y contenido del mensaje, 98  
 Respuestas, 99

**7 Establecimiento de metas firmes y conservación de la comunicación 101**

Componentes del establecimiento de metas, 102  
 El golf y el establecimiento de metas, 105



	Condiciones para el establecimiento de metas, 108	
	Establecimiento de metas, autoestima y productividad, 109	
	Factores que hay que considerar al establecer metas, 110	
	Ejemplo del establecimiento de metas, 112	
	Ejercicio 9: PRÁCTICA DE LA TÉCNICA. Establecimiento de metas, 112	
	Respuestas, 113	
<b>Tercera Parte</b>	<b>Modelos de motivación</b>	<b>115</b>
	Seis pasos básicos, 115	
	Presentación cognoscitiva, 116	
	Modelamiento, 116	
	Ensayo de la conducta, 117	
	Retroalimentación y refuerzo, 117	
	Transferencia del entrenamiento al campo del trabajo, 118	
	Refuerzo gerencial, 118	
	Práctica y aplicación de la técnica, 119	
<b>8</b>	<b>Motivación del empleado con problemas de desempeño en el trabajo</b>	<b>121</b>
	Pasos de acción: problema de desempeño, 123	
	Implantación de los pasos de acción, 125	
	Resumen, 130	
<b>9</b>	<b>Conservación del desempeño deseado</b>	<b>133</b>
	Pasos de acción: conservación del desempeño deseado, 134	
	Implantación de los pasos de acción, 136	
	Resumen, 140	

<b>10</b>	<b>Asesoramiento del empleado insatisfecho</b>	<b>143</b>
	<i>Pasos de acción: asesoramiento del empleado insatisfecho, 143</i>	
	<i>Implantación de los pasos de acción, 146</i>	
	<i>Resumen, 153</i>	
<b>11</b>	<b>Solución de conflictos entre empleados</b>	<b>155</b>
	<i>Pasos de acción: solución de conflictos entre empleados, 156</i>	
	<i>Implantación de los pasos de acción, 158</i>	
	<i>Resumen, 165</i>	
<b>12</b>	<b>Manejo de la acción correctiva formal</b>	<b>167</b>
	<i>Pasos de acción: manejo de la acción correctiva formal, 168</i>	
	<i>Implantación de los pasos de acción, 170</i>	
<b>13</b>	<b>Reducción de la resistencia al cambio</b>	<b>177</b>
	<i>Pasos de acción: reducción de la resistencia al cambio, 177</i>	
	<i>Implantación de los pasos de acción, 179</i>	
	<i>Resumen, 186</i>	
<b>14</b>	<b>Conclusión: historia de caso y algunos conceptos equivocados</b>	<b>187</b>
	<i>Modelo de técnicas, 188</i>	
	<i>Tres fases de la interacción entre supervisores y empleados, 189</i>	
	<i>Identificación del problema, 189</i>	
	<i>Solución del problema, 191</i>	

## XII CONTENIDO

Acciones y seguimientos, 191	
Procedimientos y contenido del taller, 191	
Generalización de conceptos, 192	
Seguimiento del programa, 193	
Apoyo organizacional, 193	
Resultados pronosticados, 194	
Evaluación del programa, 195	
Cambios de conducta, 196	
Cambios del desempeño, 199	
Cambios de las relaciones laborales, 200	
Resumen, 202	
Conceptos equivocados sobre el modelamiento de la conducta y el ETS, 203	
Bibliografía	207
Índice	209