

## **La gestión de calidad en las tapicerías de la ciudad de Estelí, en el primer semestre 2016.**

Heysell Rivas Peralta<sup>1</sup>  
Reynaldo Gómez García<sup>2</sup>  
Natalia Golovina<sup>3</sup>

### **RESUMEN**

En este estudio se evalúa la gestión de calidad en las tapicerías de la zona urbana de la ciudad de Estelí, en el primer semestre 2016. Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo que explica los resultados en cinco dimensiones exploradas con respecto a proveedores, diseño, fabricación, producto y funcionabilidad, sustentado en la teoría de calidad de conformidad de Crosby, así mismo aspectos del ciclo PHVA del Dr. E. Deming. Las técnicas de recolección de datos son entrevistas y encuestas. Las entrevistas se realizaron a siete propietarios de las tapicerías inscritas en el registro de Administración de Renta de Estelí, asimismo se aplicaron encuestas a clientes y colaboradores. Las principales recomendaciones se enfocan en la implementación de los formatos diseñados para el registro de actividades en los procesos de tapizados de asientos de automóviles y muebles; y este a la vez permita la toma de decisión, evaluación, retroalimentación y mejoramiento continuo de la calidad.

**Palabras claves:** Gestión de Calidad, satisfacción del cliente, planeación estratégica.

---

<sup>1</sup> Egresada del Máster en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES en la UNAN Managua / FAREM Estelí. Correo electrónico: hrivasperalta@yahoo.com

<sup>2</sup> Máster en Política Económica de la Universidad Nacional de Costa Rica. Profesor Titular de UNAN Managua / FAREM Estelí. Correo electrónico: rgomez\_garcia@yahoo.com.

<sup>3</sup> Doctora en Ciencias Sociales de la Universidad del Zulia. Profesora Titular de la UNAN-Managua/FAREM-Matagalpa. Correo electrónico: natygalovina@gmail.com

## **The management of quality in the upholstery of the city of Estelí, in the first half of 2016.**

### **ABSTRACT**

This study evaluates quality management of upholstery businesses in the urban area of Estelí, for the first semester of 2016. This research has a quantitative approach, with a descriptive scope that explains the results of five dimensions explored, which are suppliers, design process, manufacturing process, final product and product functionality, based on Crosby's quality management theory, also includes aspects of Dr. E. Deming's PDCA cycle. The data collection techniques used were interviews and surveys. The interviews were applied to seven owners of upholstery businesses registered with the General Revenue Administration of Estelí. Additionally, surveys were applied to general clients and employees. Main recommendations provided, focus on designing formats that record activities for the upholstery processes of car seats and other furniture; thus, allowing efficient decision making, evaluation, feedback and continuous quality improvement.

**Keywords:** Quality Management, customer satisfaction, strategic planning.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación se orienta a la gestión de calidad de las tapicerías legalmente inscritas en la Administración de Renta de Estelí.

En las tapicerías generalmente el dueño del negocio desempeña la función de administrador, quién dirige y controla todas las actividades que se realizan, las cuales no son planificadas, ni evaluadas. Asimismo existe desconocimiento por parte de los dueños del negocio sobre el gran potencial del sector tapicero, ya que no existen estudios que demuestren su importancia en la economía local, por lo que fue necesario realizar un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas Fortalezas, Oportunidades), con base en la realidad actual de las tapicerías.

Considerando que las MIPYMES son un motor importante en la economía local y nacional, a través de este estudio se propone la implementación de formatos diseñados para el registro de actividades en los procesos de tapizados de asientos de automóviles y muebles con la finalidad (a lo interno) de controlar los procesos, (a lo externo) ganar prestigio y confianza; ya que asegurando la calidad se enfocará a satisfacer al cliente y no al dueño del negocio.

La teoría más relevante que sustenta esta investigación son los siguientes ejes teóricos:

**Gestión de Calidad:** El término “Calidad” es muy utilizado y percibido de maneras distintas, los clientes exigen productos o servicios de calidad y las empresas se orientan a satisfacer sus necesidades.

Las empresas, en todo el mundo, se mueven aceleradamente para mejorar y aumentar sus ventajas competitivas mediante la adopción de sistemas de gestión dedicados a la mejora continua, a través de técnicas y programas.

La gestión de calidad es el resultado de los diferentes procesos de la comunicación, el liderazgo, trabajo en equipo, capacitación y otros elementos que permiten la administración de la calidad (Giugni, 2009).

**Satisfacción del Cliente:** Debido a los cambios culturales y tecnológicos, las empresas u organizaciones que prestan algún tipo de servicio le ha venido dando protagonismo relevante al cliente, por su aporte valioso en el progreso o estancamiento de la misma.

Albrecht y Brandford (Bernal Moreno, 2014) define cliente como la razón de existir de nuestro negocio. Asimismo Bernal Moreno considera que todo proceso consta de dos tipos de clientes: cliente externo (no forma parte de nuestra organización), cliente interno (forma parte de la organización), los cuales tienen su propia percepción de la calidad.

El nivel de satisfacción del cliente crea un vínculo emocional a partir de buenas o malas experiencias en la adquisición de un producto o servicio. Por ello el tema de la calidad en el comercio se ha vuelto una herramienta estratégica para conquistar la fidelidad del cliente y aumentar la cuota de mercado por medio de su satisfacción y demanda.

**Planeación Estratégica FODA:** Esta técnica se enfoca en el análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades en el contexto interno, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

A partir de la matriz FODA, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior: la denominada primeramente como MAFE (amenazas, oportunidades, debilidades y

fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo a lo expuesto por Ponce (2016):

- Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las consecuencias de las amenazas externas.
- Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno

*Tabla 1. Matriz MAFE*

<b>MATRIZ MAFE</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	Estrategias FO	Estrategias DO
<b>AMENAZAS</b>	Estrategias FA	Estrategias DA

*Fuente: Ponce (2007).*

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo que explica los resultados en cinco dimensiones exploradas con respecto a proveedores, diseño, fabricación, producto y funcionabilidad, sustentado en la teoría de calidad de conformidad de Crosby, así mismo aspectos del ciclo PDCA del enfoque de Deming.

El objeto de estudio son las tapicerías inscritas en el registro la Administración de Renta de la ciudad de Estelí, según el registro la Renta se encuentra inscritas 8 tapicerías de las cuales sólo 7 fueron localizadas.

Las tapicerías de la ciudad de Estelí son pequeños negocios administrados(as) por el propietario(a) con un número de 2 a 6 colaboradores (operarios). El perfil de la demanda no es único, y de acuerdo a las estaciones del año existe variación en la afluencia de los clientes, por lo que se encuestaron a los clientes que visitaron el local de 4 tapicerías con el fin de conocer el nivel de satisfacción de 40 clientes.

La recolección de la información se realizó a través de una encuesta dirigida a 17 colaboradores, una encuesta dirigida a 40 clientes elegidos por conveniencia, una entrevista a 7 de los gerentes propietarios, y un análisis FODA, que para su elaboración se tomó como base las revisiones teóricas.

Las encuestas de los colaboradores constan de 24 preguntas tipo Likert con escala de valores, selección múltiple y una pregunta abierta. La encuesta de los clientes está estructurada con 20 preguntas cerradas tipo Likert con escala de valores y selección múltiple. El grado de satisfacción de los clientes y colaboradores se ubica entre los rangos Nunca (Muy Insatisfecho), Casi Nunca (Insatisfecho), Indiferente, Casi siempre (Satisfecho), Siempre (Muy satisfecho).

En el caso de la entrevista de los propietarios del negocio está conformada de 25 preguntas, de las cuales 2 son cerradas y las restantes preguntas abiertas. Los instrumentos

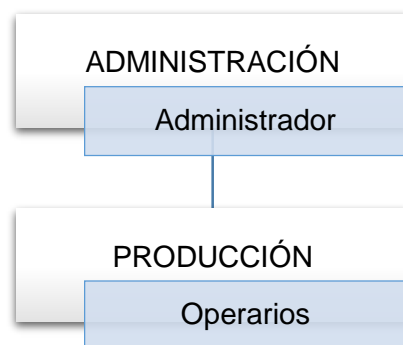
buscan identificar las percepciones individuales y grupales sobre gestión de calidad, asimismo las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del sector tapicero. Una vez recolectada la información de los instrumentos, los datos se procesaron en MS Excel, por cada tipo de instrumento.

## RESULTADOS

Los propietarios de la tapicería son hombres, con experiencia en el ramo de 15 a 30 años, los negocios se orientan a dos actividades básicas: fabricar y restaurar muebles (sofás, sillas tapizadas) e interiores de vehículos. La demanda en restauración se concentra en mobiliario del hogar, espacios con atención al público y vehículos.

**Estructura organizacional:** La estructura organizacional dominante de las tapicerías de Estelí, es simple con dos áreas en operación, según se muestra a continuación.

*Gráfico 1. Organigrama actual de las Tapicerías de Estelí.*



*Fuente: Elaboración propia, partir de entrevistas realizadas a propietarios.*

**Administración:** principalmente su función es la de dirigir al personal, realizar compras, toma de decisiones, control de entradas y salidas de dinero, realizar los pagos, arreglar trabajos, supervisar y orientar a los operarios, la dirección es realizada por el propietario del negocio.

**Producción:** se concentran todos los procesos de fabricación y transformación de la materia prima.

Con respecto al nivel académico de los colaboradores, los datos demuestran que secundaria es el grado académico predominante con el 41% y ninguno representando la minoría en un 12%, Este dato confirma un bajo nivel de escolaridad de los empleados en las MIPYMES según lo referido en la revista Universidad y Ciencia, UNAN-Managua (2013).

**Satisfacción de los clientes y colaboradores:** La evaluación consistió en 5 dimensiones de gestión de calidad de: 1) proveedores, 2) diseño, 3) fabricación, 4) producto y 5) funcionamiento (fiabilidad). El comportamiento por cada una de las dimensiones a nivel general no evidencia desviaciones dramáticas, sin embargo cabe destacar algunos descubrimientos en cada una de ellas.

En el caso de la dimensión 1: proveedores, se aborda la disponibilidad de herramientas y maquinarias por parte de los colaboradores quienes manifestaron su satisfacción con los recursos que disponen, tanto los trabajadores como los clientes, en el caso de los muestrarios a lo interno los trabajadores demuestran indiferencia, ya que generalmente quien arregla los trabajos es el dueño del negocio y es quien se encarga de mostrar las telas y asesorar directamente al cliente.

Con respecto a la dimensión 2: diseño, el cien por ciento de los trabajadores indicó que los diseños se realizan según lo solicitado por el cliente, hay que aclarar que una vez arreglado un trabajo, la persona que habló directamente con el cliente, es la que se encarga de transmitir a los demás colaboradores lo que se realizará. Aquí existe un grado aceptable de satisfacción por parte de los clientes, pero aún falta mejorar en la capacitación de los trabajadores, y que estos a la vez se planteen metas y objetivos para cumplir con las expectativas del cliente en todo el proceso de tapizado.

En la dimensión 3: fabricación, que incluye la evaluación del proceso de tapizado, mediante la aplicación de medidas de calidad, donde los clientes según sus experiencias evaluaron el cumplimiento de los requisitos demandados, evidenció un grado aceptable de satisfacción por parte de colaboradores y clientes, aunque hay que mejorar porque entre los clientes hay un número pequeño que manifiesta que casi nunca se cumple con los requisitos, así mismo entre los colaboradores los datos reflejan que pocas veces dan respuesta a los imprevistos, y esto concuerda con lo referido por los dueños de las tapicerías quienes son los encargados de tomar siempre las decisiones, limitando así la participación activa de los trabajadores.

En la dimensión 4: producto, que incluye la evaluación del producto final, el manejo de detalles los clientes lo evalúan satisfactorio, aunque hay un número pequeño de clientes que no están satisfechos porque nunca y casi nunca se manejan bien los detalles, situación que debe ser fortalecida, mediante estímulos, ya que mayormente los colaboradores aducen que casi siempre reciben un pago adecuado por el trabajo que realizan, en este punto ellos no se encuentran insatisfechos, pero tampoco están muy satisfechos.

Con respecto al pago algunos propietarios manifestaron que pagan por hora, otros al día o por trabajo realizado, en este caso se pone de manifiesto que no se encuentran bien definidas las formas de pago.

Y en la última dimensión 5: funcionamiento (fiabilidad), se observan niveles adecuados de satisfacción del cliente con respecto a la respuesta de reclamos e inquietudes, aunque existen números pequeños de inconformes con la respuesta por lo que se debe mejorar para que el servicio sea recomendable a otros ya que en general también existe un buen nivel de aceptación.

*Tabla 2. Diagnóstico FODA / Matriz MAFE*

	Fortalezas	Debilidades
<b>MATRIZ MAFE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura organizacional simple.</li> <li>▪ Bajo nivel de endeudamiento.</li> <li>▪ Experiencia de más de quince años en el mercado.</li> <li>▪ Disponibilidad de herramientas y maquinarias necesarias para realizar el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de preparación para competir con grandes empresas.</li> <li>▪ No se aplican estrictas normas de calidad en la elaboración del producto.</li> <li>▪ Carece de capacitación y desarrollo de los colaboradores.</li> <li>▪ Incumplimiento de pagos de impuestos.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	Estrategias FO	Estrategias DO

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mercado creciente, debido a la demanda de restauración de muebles y tapizado de autos.</li> <li>▪ Acceso a nuevas tecnologías y herramientas para mejorar los procesos de fabricación.</li> <li>▪ Accesibilidad a programas de capacitación impulsados por el gobierno de reconciliación y unidad nacional.</li> <li>▪ Nuevos servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Destinar determinados recursos económicos para la obtención de modernas maquinarias y herramientas, así mismo la realización de mejoras en el local, con el fin de brindar un mejor servicio y calidad en los productos que se ofertan a los clientes.</li> <li>▪ Aprovechar la experiencia de los conocimientos adquiridos a través de la documentación de los mismos, para garantizar la calidad.</li> <li>▪ Brindar nuevos servicios en el área de limpieza y mantenimiento de muebles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empezar una cultura de legitimidad cumpliendo con el pago de impuestos en Administraciones de Renta, asimismo abrir camino como proveedor del estado para obtener mejores oportunidades de trabajos por parte de instituciones del estado.</li> <li>▪ Recibir capacitaciones a través de los diferentes programas de desarrollo de las MIPYMES impulsados por el gobierno de reconciliación y unidad nacional.</li> </ul>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Invasión de empresas bien especializadas y equipadas.</li> <li>▪ Devaluación de la moneda nacional (córdoba) frente al dólar.</li> <li>▪ Precios inestables en la compra de materia prima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar la operatividad de las tapicerías, esto a través de la implantación de una cultura de mejoramiento continuo de la calidad, empezar por determinar la misión y visión, asimismo por documentar las actividades y procesos que realizan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener buenas relaciones con los proveedores, con el fin de conocer las alzas en los precios de la materia prima, de esta manera calcular los costos para evitar pérdidas.</li> <li>▪ Gestionar la retroalimentación de información de los colaboradores y clientes, mediante métodos que permitan una adecuada toma de decisiones.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia, a partir de instrumentos entrevistas y encuestas.*

### **Propuesta de formatos de registro**

**Enfoque de calidad:** Esta propuesta se desarrolló a partir de las teorías propuestas por Philip Crosby “cero defectos”, “calidad de conformidad con los requisitos” y “hacer las cosas bien a la primera”. Así mismo se ha considerado el ciclo de Deming PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), sumando también los ocho principios de gestión de calidad de las normas ISO 9000, derivados de la experiencia y conocimiento colectivo de los expertos internacionales.

**Principios de gestión de calidad:** La palabra “calidad” representa una cultura que debe regirse por principios de gestión de calidad, según la norma ISO 9000:200 los principios consisten:

Principio 1 Enfoque al Cliente: “Las empresas dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes”.

Principio 2 Liderazgo: “Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la empresa. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos”.

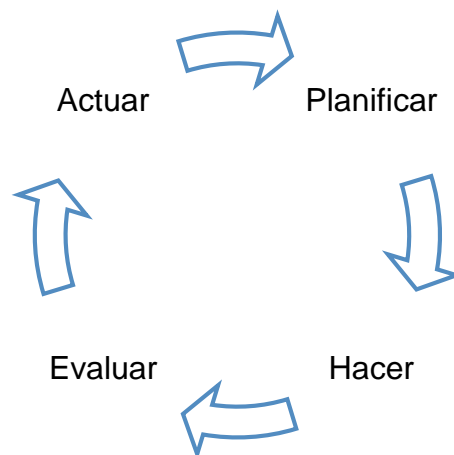
Principio 3 Participación del personal: “El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización”.

Principio 4 Enfoque basado en procesos: “Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”. El cambio reside en la concepción de “organización”.

Principio 5 Enfoque de sistema para la gestión: “Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos”.

Principio 6 Mejora continua: “La mejora continua del desempeño global de las empresas debería ser un objetivo permanente de ésta”.

*Gráfico 2. Ciclo de mejora continua (PHVA) del Dr. E. Deming*



*Fuente: A partir de ISO 9000.*

Principio 7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: “Las decisiones se basan en el análisis de los datos y la información”. Lo que no se puede medir no se puede controlar, y lo que no se puede controlar es un caos. Esto no se puede olvidar.

Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: “Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor”.

#### **Aseguramiento de la calidad:**

**1. Registro de las especificaciones (diseño):** Aquí se determina que producto/servicio ofrecer al cliente y cómo hacerlo, así como los materiales que se utilizarán



en su realización y los procedimientos para realizarlo. La calidad del diseño es básicamente la adecuación del producto/servicio a las necesidades y requerimientos del consumidor.

En esta etapa se deben fijar los precios considerando principalmente la de ganar participación en el mercado, ya que las empresas dependen de los clientes, y sin clientes no hay empresas. Asimismo tienen que cubrir los gastos, generalmente la fijación de precios en las tapicerías está basada en función de los costos.

El diseño comprende también el control de herramientas y maquinarias necesarias para realizar la posterior etapa de producción, por lo que se propone el registro de activos fijos, para una adecuada gestión es necesario identificar y contar con la información precisa de los bienes que lo componen, disponiendo de sus principales datos, por ejemplo, código descripción, estado, ubicación física, valor, vida útil, depreciación, mantenimiento, entre otros.

Todo lo anterior es una base fundamental, porque es la etapa en la que el cliente indica que tipo de producto o servicio necesita, definiendo especificaciones y tolerancias que servirán de guía para elección de proveedores (compra de materia prima) y la ejecución de los posteriores procesos.

**2. Registro de los proveedores:** Un procedimiento efectivo en la compra de la materia prima contribuirá a elevar el grado de satisfacción del cliente y por consiguiente lograr la meta de permanencia de las tapicerías. Las principales características que se deben considerar en la compra de la materia prima son principalmente:

- Calidad: los materiales deben cumplir con las especificaciones requeridas, evitando la insatisfacción del cliente.
- Cantidad: en dependencia de la demanda.
- Precio: se debe considerar ante todo la calidad.
- Tiempo: realizar las compras en el momento oportuno.
- Servicio: garantía, descuentos, ofertas, y otros beneficios.
- Ubicación: en dependencia de la ubicación se incurriría a gastos extras.

Los proveedores forman parte de la cadena de valor de toda empresa, ya que estratégicamente contribuyen al desarrollo de los negocios, por lo que es necesario seleccionar adecuadamente los proveedores y establecer relaciones a largo plazo basadas en la confianza y eficiencia.

**3. Registro del proceso productivo:** Para garantizar la calidad se debe verificar el cumplimiento de los requisitos solicitados por el cliente, tomando en cuenta el contrato de trabajo, garantizando que el producto-servicio cumple los requisitos acordados, pero además el registro de estos datos, a través del análisis de la información contribuye al mejoramiento continuo de la calidad, mediante la identificación y eliminación de las causas que originan los problemas.

Además en la etapa de producción se considera necesario el control adecuado de los insumos, herramientas, maquinaria, energía y tiempo con el fin de eliminar la improvisación, el desorden, el desperdicio, la negligencia, y otros descuidos que generan pérdidas e insatisfacción.

Durante el proceso productivo es necesario que la persona que arregla el trabajo se encargue de darle seguimiento hasta el final, asimismo se debe incentivar el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo de los procesos mediante el involucramiento del personal.

#### **4. Registro de la calidad de producto**

Antes de entregar el producto, debe realizar una inspección final, para garantizar la calidad, se debe llevar un control de los defectos, errores, e incumplimientos con el fin de encontrar las causas y soluciones. Así mismo los colaboradores deben conocer que los productos o servicios proporcionados al cliente con mala calidad influyen negativamente en el prestigio y elevan los costos.

## **5. Registro de reclamos y sugerencias**

Posterior al servicio responder adecuadamente las inquietudes y los reclamos. También es necesario brindar asesoría a los clientes sobre el cuidado del producto y la garantía de los mismos.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las tapicerías tienen un proceso productivo bien definido, el cual no se encuentra documentado, los colaboradores conocen la secuencia de los procesos para tapizar muebles y asientos de vehículos, pero es necesario que se lleve un registro de los mismos para evitar improvisaciones y errores. En la actualidad el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a las tapicerías encuestadas es aceptable. Se recomienda implementar los formatos diseñados para el registro de actividades en los procesos de tapizados de muebles y asientos de automóviles para la adecuada toma de decisiones, y mejoramiento continuo de la calidad.

## **BIBLIOGRAFÍA CITADA**

- Bernal Moreno, D. M. (2014). <http://repository.unimilitar.edu.co/>. Recuperado el 11 de Mayo de 2016, de Repositorio Institucional de la UMNG:  
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6330/1/trabajo%20de%20grado%200101487.pdf>
- Flores Méndez, L. A., Cuadra López, S. J., & Ruiz Sotelo, N. J. (2013). Impacto en el crecimiento económico de Nicaragua con la promoción y tecnificación de las Mypymes. *Universidad y Ciencia, UNAN-Managua*, 7(11). Recuperado el 25 de Junio de 2016, de  
<http://revistauniversidadyciencia.unan.edu.ni/index.php/ruc/article/view/58>
- García Pantigozo, M., & De Dios, J. Y. (1998). Los premios nacionales a la calidad (I parte). *Industrial Data*, 1(2). Recuperado el 01 de Julio de 2016, de  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v01\\_n2/premios.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v01_n2/premios.htm)
- Giugni, P. E. (06 de Febrero de 2009). <http://www.pablogiugni.com.ar/>. Recuperado el 28 de Junio de 2016, de <http://www.pablogiugni.com.ar/>:  
<http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp106/>
- Gutiérrez Pulido, H. (2005). *Calidad total y productividad* (Segunda ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill. Recuperado el 29 de Abril de 2016
- Ponce Talancón, H. (Enero-Junio de 2007). Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología A.C. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 114-122. Recuperado el 08 de Septiembre de 2016, de <http://cneip.org/>:  
[http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP\\_12-1/Ponce\\_Talancon.pdf](http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf)

Zamacona Soto, R. (15 de Diciembre de 2003). *Colección de tesis digitales Universidad de la Américas Puebla*. Recuperado el 30 de Abril de 2016, de Colección de tesis digitales Universidad de la Américas Puebla:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/zamacona\\_s\\_r/indice.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/zamacona_s_r/indice.html)