

84
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"PROPUESTA PARA ELEVAR LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO, MEDIANTE LA IMPLANTACION DE CIRCULOS DE CALIDAD EN UN RESTAURANTE DE COMIDA ESPECIALIZADA"

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
MARIA CLAUDIA RAMIREZ GUTIERREZ

ASESOR: L. A. EVA LILIA TORRES REYES

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO.

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

ATN: ING. RAFAEL RODRIGUEZ CEBALLOS

Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

REQUEROSA HUMANA: PROPUESTA PARA ELEVAR LA CALIDAD DE VIDA
EN EL TRABAJO, MEDIANTE LA IMPLEMENTACION DE CIRCULOS DE
CALIDAD EN UN RESTAURANTE DE COMIDA ESPECIALIZADA.

que garantiza la patente: Remírez Gutiérrez María Claudia
con número de cuenta: 8508195-4 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el
EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Inst. Edo. de México, a 16 de Junio de 19 97

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
IV	L.A. Eva Lilia Torres Reyes	
III	L.A. María Teresa Muñoz García	
II	L.A. Nireya Marín Hernández	

DEP/VOSORIN

DEDICATORIAS

A DIOS:

Por su presencia en mi vida

A mis padres:

Ana María y Jesús, por su amor, confianza, fé y paciencia
puestos en mi, para mi formación personal y profesional.

Mil gracias.

A mis hermanos:

Leo (esperanza del mañana), por su gran apoyo brindado a su
única y particular manera.

Jesús, por su apoyo y marcación del camino a seguir.

A Juan Villegas Vences:

Por su voz de aliento, mayor motivador durante tantos años, así
como su confianza en mí para la realización de este objetivo.

Al C.P. Sergio Cortés Pérez:

Por su ayuda, comprensión, colaboración e interés mostrados en todo momento para la culminación del presente trabajo.

A los profesores del seminario de titulación de Recursos Humanos :

Lic. Eva Lilia Torres Reyes

Lic. María Teresa Muñoz García

Lic. Mireya Marín Hernández

Lic. José Vili Martínez González

por su orientación y enseñanza

A mis grandes amigos:

Por su confianza, comprensión y forma de ser.

INDICE

OBJETIVO	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
INTRODUCCION	4
CAPITULO I Principales filosofías de la Calidad	
1.1.-Importancia de la implantación de los sistemas de calidad en las organizaciones.	9
1.2.-¿Qué es la Calidad?	11
1.3.-Historia de la Calidad	11
1.4.-W. Edwards Deming	12
1.5.-Joshep M. Juran	18

1.6.-Kaoru Ishikawa	22
1.7.-Phillip B. Crosby	32

CAPITULO II Calidad de Vida en el Trabajo (CVT)

2.1.- Antecedentes de la CVT	45
2.2.- ¿Qué es la CVT ?	56
2.3.- Otras definiciones y medidas de la CVT.	57
2.4.- Elementos constitutivos de la CVT	59
2.5.- Proceso de mejora continua para elevar la Calidad de Vida.	61
2.6.- Condiciones básicas para elevar la Calidad de Vida.	64
2.7.- Obstáculos para la Calidad de Vida.	67

2.8.- Dimensiones y consecuencias de la CVT.	68
---	----

CAPITULO III Circuitos de Calidad

3.1.- Nuevo método de motivación, los Circuitos de Calidad.	73
3.2.- Principios del concepto de los Circuitos de Calidad.	75
3.3.- Mecanismo de los Circuitos de Calidad.	77
3.4.- Los Circuitos de Calidad en Norteamérica.	80
3.5.- El papel del facilitador.	81
3.6.- Causas del fracaso de los Circuitos de Calidad. .	83
3.7.- Los Circuitos de Calidad para mejorar la Calidad de Vida en el Trabajo.	85

CAPITULO IV Caso Práctico

4.1.- Antecedentes	90
4.2.- Problemática	95
4.3.- Propuesta	98
4.4.- Comentarios finales	116
Bibliografía	119

OBJETIVO:

Elevar la calidad de vida en el trabajo mediante la implantación de círculos de calidad.

PLANTEAMIENTO:

Durante el tiempo que he estado prestando mis servicios al restaurante, me he dado cuenta que, entre los factores que buscan más los comensales son la limpieza, el sabor típico que se les da a los alimentos, las instalaciones, y sobretodo el servicio que es ofrecido; contrario a lo que se piensa, éste último supera en demasía al precio, es decir, lo que buscan los clientes son factores de carácter puramente cualitativo.

Derivado de lo anterior, he considerado de vital importancia, elevar la Calidad de Vida en el Trabajo ya que, el factor humano es quien otorga ese sello distintivo de la empresa, pues al estar satisfecho el empleado con su labor, se encontrará con la posibilidad de mejorarla y aumentar su productividad, elevando de este modo, su calidad en cuanto a su desempeño y en cuanto a su persona.

Lo anterior lo pretendo lograr, mediante la implantación de los Circulos de Calidad, lo cual responde a un sondeo que realicé donde encontré que la mayoría de las personas está insatisfecho con el sueldo percibido, la forma de dirección

(Centralización), así como, exponene la necesidad de comunicación y de reconocimiento a su labor.

Propuse los Circulos de Calidad ya que éstos, además de elevar la moral y aprovechar todo el potencial del factor humano para mejorar su desempeño en el trabajo, crea un motivador muy poderoso: la comunicación y la participación, que es el ofrecer el poder de influir en la toma de decisiones y sentirse parte de la empresa.

INTRODUCCION

La industria restaurantera, como muchas otras industrias en el país se enfrenta a una competitividad muy grande, por lo cual, para hacerle frente a esta situación, las empresas se han preocupado por adoptar programas, técnicas, maquinarias, etc., todo ello con el fin de mejorar sus procesos y aumentar sus utilidades.

Sin embargo, existe un factor determinante al cual se le ha marginado no se le ha dado la importancia que merece y que por lo contrario a lo que se piensa no genera costos exagerados en materiales o recursos, además, su inversión en el, sólo dan resultados satisfactorios, nos referimos al **FACTOR HUMANO.**

Al marginarlo, descuidamos una parte importante dentro de nuestro sistema ya que, tiene efecto directo en cuanto a competencia, calidad y productividad se refiere.

Dentro de los restaurantes del ramo, nos percatamos que existen similitudes en cuanto a técnicas y platillos que se

ofrecen, la distinción entre uno y otro es el o los servicios que se brindan al cliente y es precisamente el factor humano quien da la pauta para detectar la diferencia entre lo común y lo excelente.

"Quién sabe servir a los demás, son hombres que les agrada su trabajo y tienen confianza en si mismos". (L. Picazo)

Derivado de lo anterior, se considera de vital importancia mejorar la Calidad de Vida en el Trabajo creando con ello, una mayor identificación del factor humano con la empresa, permitiéndole participación en la generación de propuestas, desarrollando su creatividad y ayudándonos de este modo a otorgar calidez humana que seguramente será el sello distintivo de la empresa. "Nadie sabe cual es la mejor manera de hacer el trabajo, como la persona que lo hace".

Para lograr lo anterior, me baso en la herramienta de la calidad llamada Circulos de Calidad, ya que con ellos se dan soluciones a problemas y propuestas para mejoras en el servicio, al mismo tiempo se fomenta la participación.

Es por ello que en el capítulo uno, expongo las filosofías y metodologías de los considerados patriarcas de la calidad. Deming, Juran, Ishikawa y Crosby; con el fin de familiarizarnos con algunas de sus principales características.

El capítulo dos, describe la importancia de introducir nuevos enfoques en el ámbito de relaciones humanas, resaltando la importancia que tiene para la calidad la satisfacción y ponderación que el factor humano tenga hacia su persona y hacia su labor.

Una forma de elevar la Calidad de Vida en el Trabajo es la convicción, de la alta dirección, de que todos los integrantes de una organización deben pensar y participar activa y democráticamente en la solución de problemas de su área de trabajo; cada quien en la medida de su responsabilidad, satisfaciendo esta necesidad tanto de la empresa como del individuo bajo la forma de Círculos de Calidad, lo cual corresponde al tercer capítulo.

Por último, derivado de los temas anteriores, presento una propuesta para elevar la Calidad de Vida en el Trabajo en

un restaurante de comida especializada, así como los comentarios personales al respecto.

CAPITULO I

PRINCIPALES FILOSOFIAS DE LA CALIDAD

1.1.-Importancia de la implantación de sistemas de Calidad en la organización.

El sistema económico mexicano esta actualmente, llevando a cabo una competitividad internacional, debido a la apertura de sus mercados por lo cual, existe una necesidad imperiosa de elevar constantemente la calidad de los bienes y servicios que se producen.

"En el ámbito empresarial ya no es posible tolerar los retrasos, errores, materiales defectuosos y personas desinteresadas en sus labores; por ello es preciso un cambio en las actitudes de la gente y en las formas de trabajo, así como adoptar una nueva filosofía, una nueva forma de administración -1

Con la adopción de sistemas de calidad, las empresas mexicanas, se encuentran en la posibilidad de competir y

¹ "Como implementar el sistema para la Calidad Total en las organizaciones con problemas de productividad" Flores Becerra Araceli

permanecer en el mercado, lanzandó productos y/o servicios que satisfagan ampliamente las necesidades del consumidor final.

El Unico requisito para la integración de mejora de calidad es que los directivos de cada empresa se sientan insatisfechos con lo que han logrado y además, que se tenga el suficiente coraje para iniciar un cambio de cultura organizacional.

La manera de trabajar de la gente es quien modela y da significado a la calidad, por ello, el factor humano (F.H.), es un elemento clave para lograr el éxito; una empresa no prosperará, si en su interior existe frustración, insatisfacción, incomunicación y resentimiento; lo cual exige una responsabilidad de elevar su nivel de vida, que se refleja directamente en el mejoramiento de su trabajo.

1.2.-¿Qué es la Calidad?

El término Calidad se ha definido como la apreciación de que una cosa es mejor que la otra, la cual va cambiando de generación en generación, además, varía de acuerdo con las diferentes facetas de la actividad humana.

La Calidad en el centro de trabajo va más allá de crear un producto o prestar un servicio de calidad superior a la media y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejor, a precios competitivos.

1.3.-Historia de la Calidad

Según estudios realizados, la historia de la Calidad se presentó en Japón, después de la segunda guerra mundial.

La industria japonesa estaba totalmente destruida, para ayudar a reconstruirla se invitó a un grupo de ingenieros estadounidenses con la finalidad que dieran unas conferencias,

lo cual traería excelentes resultados para varias y reconocidas empresas.

Existen diferentes enfoques sobre el tema de calidad, según su autor, por lo cual, a continuación se presentan cuatro autores considerados como los padres de la calidad y su respectiva filosofía y metodología.

1.4.-W. Edwards Deming

W.Edwards Deming, es un ingeniero especializado en estadística, Deming, fué invitado a Japón en 1950 y dictó una serie de conferencias sobre técnicas para el control estadístico de procesos, por medio del cual se busca medir las variaciones de los procesos de trabajo para mejorarlos en forma constante, con el propósito de prevenir la producción con fallas. Es decir la productividad aumentará mientras la variabilidad de esas fallas decrezca.

De ahí, que Deming define a la Calidad como un alto grado de uniformidad en el producto; es producto a bajo costo y de acuerdo a las exigencias del mercado.

Dentro de su filosofía, Deming pensaba que los trabajadores podían identificar muchas de las correcciones necesarias, siempre y cuando la gerencia brindara los conocimientos y apoyo adecuado.

La filosofía de Deming cuenta con una metodología de catorce puntos, la cual es orientada a alterar la conducta de los gerentes y los empleados, de tal manera que las compañías puedan convertirse en proveedoras de bienes y servicios de gran calidad a bajo costo, así como en centros de trabajo que respetan las contribuciones de todos los miembros de la organización.

Los catorce puntos son:²

1.- Lograr la constancia de propósitos para mejorar la calidad (planeación estratégica).

² Tesis .Como implementar un sistema para la calidad total en las organizaciones, Flores Becerra Arce, pag 22

Es decir, es adquirir el compromiso de mejorar los productos y servicios alcanzando así, solidez y permanencia en el mercado.

2.- Adoptar la nueva filosofía.

Lo cual implica rechazo de materiales de calidad inferior, trabajo manual malo, productos defectuosos y servicios deficientes; adoptar la nueva filosofía significa cambiar el pensamiento conformista por otro de constante superación.

3.- Eliminar la dependencia de inspecciones masivas

Encontrar errores y corregirlos desde su origen, crear calidad desde un principio. Este principio se basa en el supuesto de que el F.M. siente satisfacción al producir artículos o prestar servicios de calidad, le permite sentirse realizado y enorgullecerse de su trabajo.

4.- Dar fin a las prácticas de negocios sobre precios de mercado.

El precio no importa sino hasta que se vincula con una medición de la calidad que se adquiere, así mismo, se indica la necesidad de reducir el número de proveedores del mismo artículo, evaluando la calidad de éstos y productos adquiridos mediante instrumentos estadísticos.

Es decir, es adquirir el compromiso de mejorar los productos y servicios alcanzando así, solidez y permanencia en el mercado.

2.- Adoptar la nueva filosofía.

Lo cual implica rechazo de materiales de calidad inferior, trabajo manual malo, productos defectuosos y servicios deficientes; adoptar la nueva filosofía significa cambiar el pensamiento conformista por otro de constante superación.

3.- Eliminar la dependencia de inspecciones masivas

Encontrar errores y corregirlos desde su origen, crear calidad desde un principio. Este principio se basa en el supuesto de que el F.H. siente satisfacción al producir artículos o prestar servicios de calidad, le permite sentirse realizado y enorgullecerse de su trabajo.

4.- Dar fin a las prácticas de negocios sobre precios de mercado.

El precio no importa sino hasta que se vincula con una medición de la calidad que se adquiere, así mismo, se indica la necesidad de reducir el número de proveedores del mismo artículo, evaluando la calidad de éstos y productos adquiridos mediante instrumentos estadísticos.

5.- Mejora en forma constante y permanente cada proceso.

Estudiar los procesos de producción y servicios para mejorarlos logrando así, calidad, condiciones laborales ergonómicas y bajos costos.

6.- Métodos modernos de capacitación.

Proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes del personal para el mejor desempeño en el trabajo, tanto a nivel administrativo como operativo.

7.- Instruir un liderazgo.

Cambio de concepto de supervisores a líderes, quienes parten del supuesto que los trabajadores pretenden hacer las cosas lo mejor posible y se esfuerzan por ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial.

8.- Erradicar el miedo.

Adoptar una cultura abierta de comunicación recíproca para que los empleados se sientan seguros y puedan proseguir la calidad debidamente.

9.- Eliminar las barreras entre departamentos.

Los empleados pueden mejorar su productividad conociéndose más entre departamentos y coordinando sus esfuerzos.

10.- Eliminar lemas y exhortaciones.

Sólo frustran a los empleados que no sienten aliento para hacer las cosas y que el sistema administrativo les impide hacer.

11.- Eliminar cuotas numéricas.

Estas acaban por fomentar que la gente se concentre en la cantidad a expensas de la calidad.

12.- Retirar obstáculos para el orgullo en el trabajo.

Deming sostiene, que se deben suprimir las evaluaciones que pretenden presionar el desempeño, haciendo que los trabajadores sientan que siempre están siendo juzgados, clasificados y calificados.

13.- Instruir un programa vigoroso de educación y capacitación.

Preparación sólida respecto a los instrumentos y técnicas de control de calidad así como instrucción adicional sobre el trabajo en equipo.

14.- Tomar medidas para lograr la transformación.

Según Deming, es necesario que los altos directivos diseñen, apliquen las estrategias y los trabajadores puedan cooperar para lograr la mejora continua en los procesos de la organización, lo cual da como resultado productos y servicios de gran calidad.

1.5.-Joseph M. Juran.

Cuatro años después de iniciar Deming sus trabajos en Japón, llegó el Doctor Juran a compartir sus enfoques.

Juran es ingeniero y abogado con fuerte formación estadística aplicada a la industria.

La Calidad es la adecuación al uso, es también el cumplimiento de las especificaciones.

Considera que los principales aspectos de la Calidad son:

- A.- Técnicos (fácil de cumplir) y
- B.- Humanos (los más difíciles hoy).

A diferencia de Deming, quien piensa que el enfoque de calidad requiere de toda una revolución y ofrece una filosofía para dirigir este gran cambio, Juran, piensa que el cambio a la calidad se puede dar de manera muy parecida a otros cambios en la empresa; es decir, usando el marco existente para las decisiones y acciones organizacionales.

A su enfoque se le conoce como la "Trilogía de la Calidad", la cual descansa en tres procesos:

- Planificación de la Calidad
- Control de la Calidad
- Mejoramiento de la Calidad

La planificación de la calidad radica en un proceso que será capaz de cumplir con las herramientas establecidas y hacerlo bajo las condiciones de operación.

El objetivo del control de la calidad es, vigilar que los procesos se lleven a cabo con la máxima efectividad ya que, en las operaciones iniciales es donde existen errores y por consecuencia lógica, desperdicios.

Por último, la mejora de la calidad es la retroalimentación, donde se establecen nuevos procesos en el sistema y se implementan con el control de calidad.

La filosofía de Joseph Juran expone:³

- Medir el costo de tener calidad pobre
Identificar en forma total los costos que nos acarrearía tener una mala calidad.

- Adecuar el producto para el uso
Crear un producto que satisfaga plenamente las necesidades del cliente.

- Lograr conformidad con especificaciones
Estar en trato constante con el cliente final con el

³ Deming, Juran e Ishikawa, las herramientas de la Calidad, Espasa Calpe. Alta Dirección pag 23

objeto de determinar el grado de cumplimiento ante sus expectativas.

- **Mejorar proyecto por proyecto**
Mejora continua, efectuar productos o servicios que superen en calidad al anterior.

- **La calidad es el mejor negocio**
Invertir en la calidad trae consigo magnificos resultados como: ser competitivos, preferencia y satisfacción del cliente, reducir reprocesos y desechos entre muchos otros.

Los diez pasos para mejorar la calidad son:

- 1.- Establecer la necesidad de la mejora.
- 2.- Creación de metas para la mejora.

3.- La organización de la mejora.

Establecer un consejo de calidad, detectar problemas, escoger proyectos, nombrar equipos y designar facilitadores, es decir, planear el logro de las metas.

- 4.- Brindar capacitación y desarrollo.
- 5.- Crear proyectos para corregir problemas.
- 6.- Dar a conocer los avances.
- 7.- Otorgar reconocimientos.
- 8.- Comunicar resultados.
- 9.- Registrar resultados (evaluar).
- 10.- Mantener el mejoramiento en procesos y sistemas.

1.6.-Kaoru Ishikawa

El doctor Kaoru Ishikawa, fué graduado en química aplicada por la Universidad de Tokio, se le reconoce como el

impulsor de los Círculos de Calidad, en los que se reúnen los trabajadores para discutir sugerencias y lograr mejoras.

También pensaba, que crear humanismo en las empresas es obtener las cosas con voluntariedad y desarrollo de las personas en uso de su inteligencia.

Para Kaoru, practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y satisfactorio para el consumidor.

Es justo reconocer que es él quien organizó las conferencias que impartió Deming en 1950.

Otra aportación de Ishikawa, fué la importancia dirigida a las actividades de la Calidad Total concentrada en los clientes, logrando que este enfoque fomentara una comunicación más intensa y una actitud de servicio, de un producto a otro.

Su filosofía establece que:

- Primero es la Calidad, no las utilidades a corto plazo
- Orientación hacia el consumidor.
- El proceso siguiente es el cliente.
- Respeto a la humanidad (participación).
- Administración interfuncional.

Las siete herramientas básicas visuales son:⁴

1.- Gráficas de Pareto

Nos ayuda a analizar las posibles causas que dan origen a un problema, identificando aquellas que tienen mayor importancia, es decir, distinguir lo básico o vital de lo trivial.

⁴ Planificación estratégica y control total de la calidad, Arie Tommasini Ardèdo . pg 157

El diagrama de Pareto es una gráfica de barras que clasifica , en forma descendente, el tipo de fallas o factores que se analizan en función de su frecuencia (número de veces que ocurre) o de su importancia absoluta o relativa. Adicionalmente permite observar en forma acumulada la incidencia total de las fallas o factores en estudio.

Este diagrama facilita identificar los problemas en orden de importancia, separando aquellos que podrían definirse como vitales de aquellos otros que son triviales, lo cual permite concentrar posteriormente los esfuerzos en los primeros.* (1)

2.- Histograma

Un histograma permite analizar cómo se distribuyen las variaciones, con el fin de concentrarse en estudiar y resolver aquellas que rebasan los límites establecidos* (2)

* Ver gráfica ilustrativa anexa 1.1

* Anexo 1.2

FALTA PAGINA

No. 26

3.- Diagrama causa-efecto

Su valor principal es que representa en forma ordenada todos los factores causales que pueden originar un efecto específico.*⁽⁵⁾

4.- Diagrama de dispersión

Este diagrama permite observar la relación que existe entre una supuesta causa y un efecto. Su uso permite comprobar o verificar hipótesis que pudieron haberse desprendido del análisis del diagrama de Ishikawa.*⁽⁵⁾

5.- Estratificación

El propósito que se persigue con este análisis es similar al histograma (analizar como se distribuyen las variaciones), pero clasificando los datos en función de una característica común.*⁽⁵⁾

* Anexo 1.3
* Anexo 1.4
* Anexo 1.5

6.- Gráficas y cuadros de control

Para observar la calidad, se puede emplear una amplia variedad de gráficas: de puntos, líneas, barras, de pastel, etc. Lo importante es que sean claras. Las gráficas de control son diagramas lineales que se usan paralelamente al proceso de producción; es decir, que se hacen sobre la marcha, lo que permite observar el comportamiento de una variable en función de ciertos límites establecidos* (c)

7.- Hojas de verificación

Un aspecto fundamental en el análisis de cualquier problema, es partir de información veraz que haya sido recolectada en forma correcta. Para tal fin se utilizan las hojas de verificación, cuyo formato permite la recopilación de datos de manera ordenada y simultánea al desarrollo del proceso.* (c)

* Anexo 1.6
* Anexo 1.7

FALTA PAGINA

No. 29

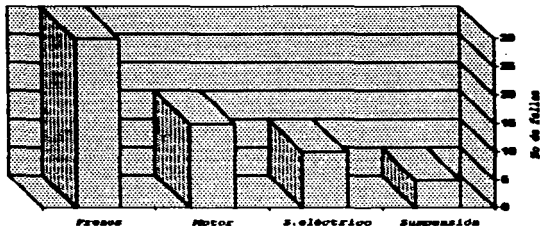
Con la finalidad de poder ilustrar mejor las gráficas retomare el ejemplo dado por Alfredo Acle Tomasini en su libro "Planeación Estratégica y Control Total de Calidad".

ANEXO 1.1.- DIAGRAMA DE PARETO

Supongamos que somos dueños de una flotilla de automóviles que, no obstante haberla adquirido nueva, presenta constantemente una serie de problemas sintetizados y representados mediante un diagrama de Pareto , tal como sigue:

Origen de la falla	No. de veces	Porcentaje	
		Parcial	Acumulado
Sistema de frenos	30	50%	50%
Motor	15	25%	75%
Sistema eléctrico	10	17%	92%
Suspensión	5	8%	100%
Total	60	100%	

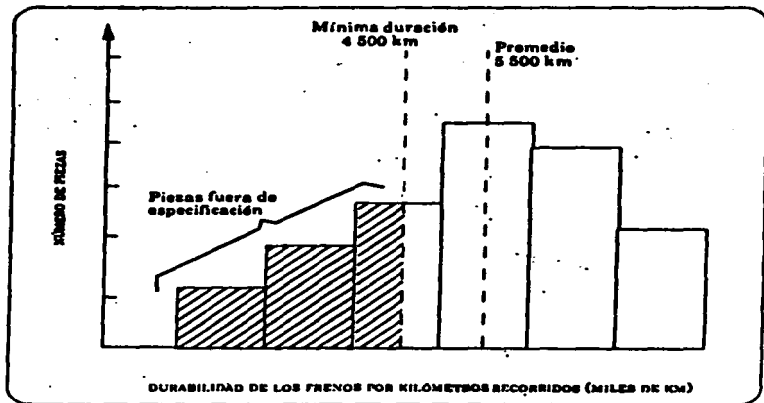
Diagrama de Pareto
Clasificación de causas



Del análisis del cuadro estadístico y la gráfica, se concluye que el problema vital son las fallas en los frenos, puesto que representan 50 % del total, en tanto que, en el otro extremo, las fallas de suspensión podrían clasificarse como un problema trivial.

ANEXO 1.2.- HISTOGRAMA

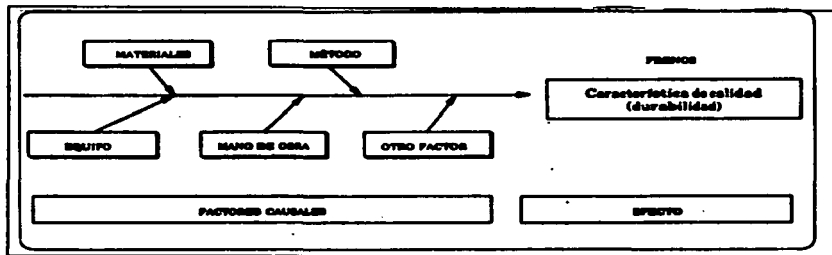
Siguiendo con el ejemplo de los frenos; supongamos que acudimos con un fabricante para reclamarle. Este nos comenta que no es la primera queja por lo que ha empeorado ha evaluar el asunto utilizando un histograma, donde ha clasificado todas las quejas que ha recibido con base en la duración de los frenos, con el propósito de concentrar sus estudios en aquellas que están por debajo de los límites establecidos.



ANEXO 1.3.- DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

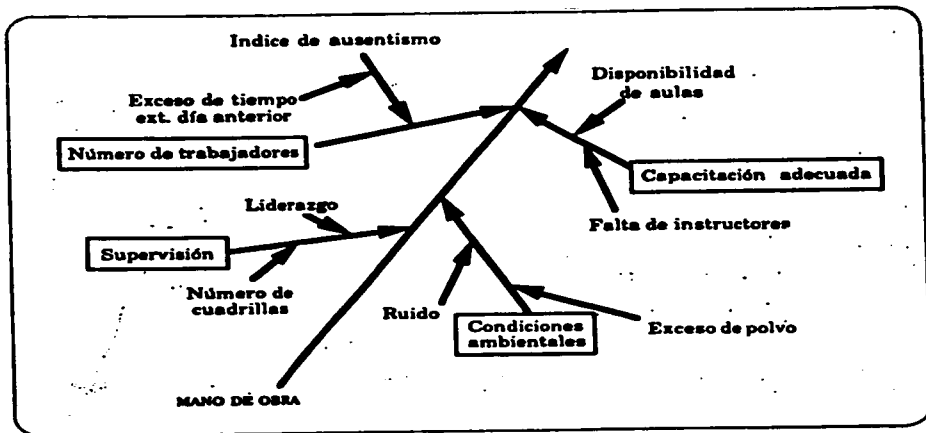
Una vez que el fabricante de frenos, determinó lo errático de su durabilidad como el problema vital, procedió a realizar una intensa tormenta de ideas en la que intervino el personal vinculado al problema, cuyo resultado fué el diseño de un diagrama de causa y efecto.

El principio del diagrama consiste en establecer que el origen o causa de un efecto puede encontrarse en 1) los materiales utilizados, 2) el método empleado, 3) el equipo y 4) la mano de obra.



Para cada uno de estos cuatro elementos, se analizan los factores que intervienen y a los que a su vez influyen en éstos.

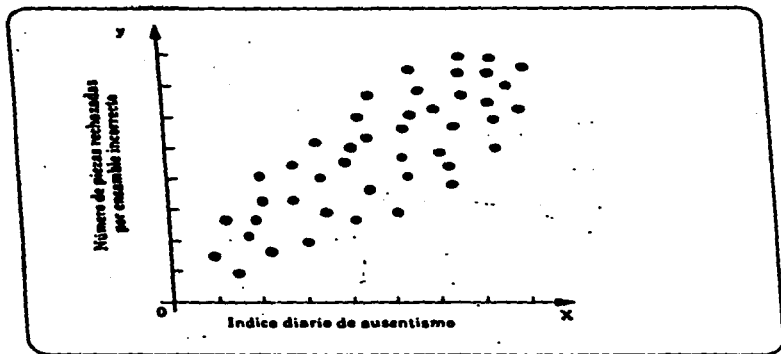
Como se muestra a continuación el factor mano de obra es afectado por 1) el número de trabajadores, 2) la capacitación, 3) la supervisión y 4) las condiciones ambientales. A su vez, cada una de ellas está influida por otras.



ANEXO 1.4.- DIAGRAMA DE DISPERSION

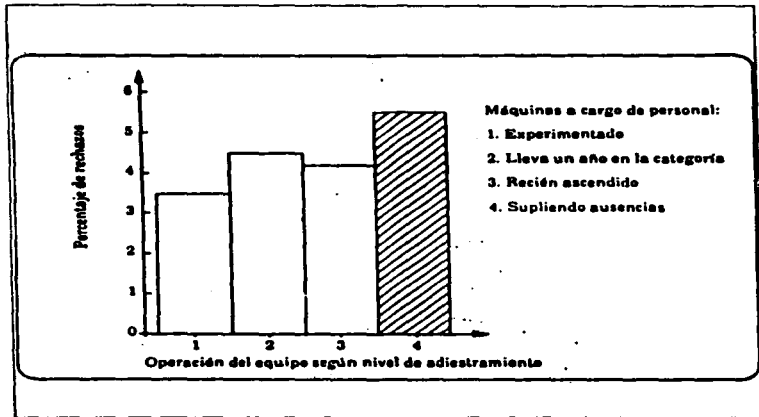
Supongamos que el fabricante de frenos encontró, a través de un diagrama de Pareto, que la mayor parte del ausentismo consistía en faltas justificadas y que, a su vez, éstas ocurrían los lunes. Así en el caso se encontró que los días en que existían más rechazos por ensamble equivocado, coincidían con los de un alto nivel de ausentismo. Es decir, que el personal poco adiestrado, ante la ausencia de su inmediato superior, tenía que hacerse cargo de algunas funciones para las que no estaba preparado, fenómeno que se observa en el anexo siguiente.

ANEXO 1.4.- DIAGRAMA DE DISPERSION

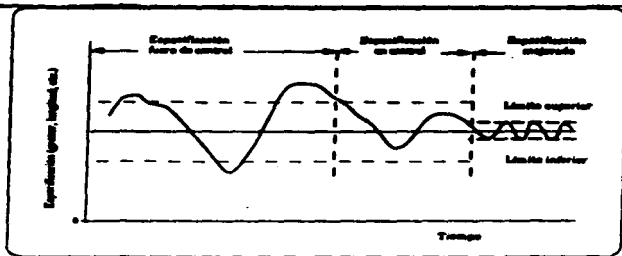


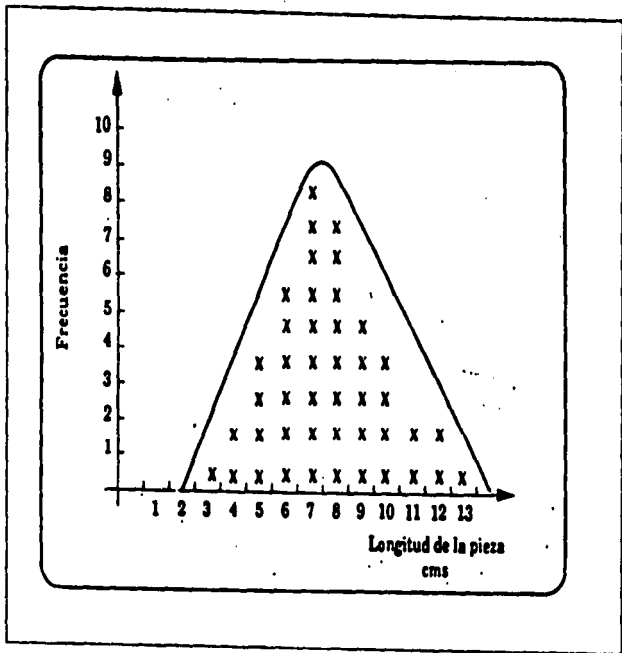
siguiendo con nuestro mismo caso, se encontró que efectivamente las desviaciones ocurrieron en máquinas a cargo de los obreros menos adiestrados, como se expone a continuación.

ANEXO 1.5.- ESTRATIFICACION



ANEXO 1.6.- GRÁFICAS DE CONTROL





1.7.-Phillip B. Crosby

Phillip B. Crosby es considerado como un especialista en calidad. Su definición de Calidad es el cumplimiento de requerimientos.

El lema mejor conocido de Crosby es la exhortación a lograr "Cero Defectos".

Crosby indica que es necesario para administrar la calidad:

- Una definición de Calidad que todos puedan comprender con facilidad, como la forma de lograr una mejor comunicación.
- El sistema de calidad es la prevención.
- Un desempeño que no deje lugar a dudas o incumplimiento de los empleados como una actitud o ideal hacia no tolerar errores, "Cero Defectos".

• La medida de la calidad es el precio del incumplimiento. El remedio para la calidad es la decisión, educación e implementación.

La metodología de Crosby se sustenta en catorce pasos:

1.- Compromiso de la Dirección para lograr la calidad.

"Las escaleras se deben barrer de arriba hacia abajo", para promover los beneficios de hacer bien las cosas.

2.- Formación de equipos de mejoría de calidad.

3.- Medición de la calidad.

Revisiones periódicas para cumplir con las especificaciones del cliente.

4.- Determinación y evaluación del costo de calidad.

5.- Conciencia de calidad

Concientización de los beneficios que implica la implementación de la calidad.

- 6.- Establecer el programa de acciones correctivas.
Juntas de supervisión para corregir posibles desviaciones.
- 7.- Planeación del programa "Cero Defectos".
- 8.- Educación multidisciplinaria a todo el personal.
- 9.- Día "Cero Defectos".
- 10.- Definición y fijación de metas de mejoría
(específicas y cuantificables).
- 11.- Corrección de causas de error.
Identificación de problemas.
- 12.- Reconocimiento (no en dinero).
- 13.- Formación de consejos de calidad.
recavar sugerencias de los cliente finales.
- 14.- Repetirlo todo de nuevo. (12 a 18 meses)

Comparativo de filosofías

DEMINGO	JURAN	ISHIKAWA	CROSBY
1.-Disposición constante al	1.-Llevar a cabo proyectos para la	1.Establecimiento de círculos de	1.-Aclarar que la gerencia es
<p>mejoramiento de productos y servicios.</p> <p>2.-Localizar problemas.</p> <p>3.-Desahuciar del temor para lograr un trabajo efectivo.</p> <p>4.-Crear una estructura en la alta gerencia que amplíe el potencial humano.</p> <p>5.-Control estadístico de calidad.</p> <p>6.-Aprovechar lo que se tiene.</p> <p>7.-Capacitación</p>	<p>solución de problemas.</p> <p>2.-Reportar el progreso.</p> <p>3.-Otorgar reconocimiento</p> <p>4.-Comunicar resultados.</p> <p>5.-Llevar un seguimiento.</p> <p>6.-Enfatizar el rol de la gerencia.</p> <p>7.-Bases para los círculos de calidad.</p> <p>8.-herramientas de mapa de carreteras.</p> <p>9.-Tiempos y movimientos.</p>	<p>calidad.</p> <p>2.-Diagrama de espina de pescado(causa-efecto), como herramienta de la visualización de problemas.</p>	<p>responsable de la calidad.</p> <p>2.-Evaluar costes de calidad y explicar su uso como herramienta gerencial.</p> <p>3.-Conscientizar a los empleados para el uso de metas personales y su participación en el grupo de trabajo.</p> <p>4.-Concientizar a los empleados en la importancia de comunicar a la gerencia los obstáculos a los que se enfrenta al tratar de lograr sus metas.</p> <p>5.-Medición de la calidad a términos humanos.</p>

Todos coinciden en que la calidad:

- Debe enfocarse a la satisfacción del cliente.
- Se da a través de la educación.
- Es un proceso que no tiene fin.
- Debe tomarse en cuenta la previsión con el involucramiento general. Los programas de calidad deben ser apoyados por la gerencia.

CAPITULO II

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

2.1. Antecedentes de la Calidad de vida en el trabajo

Desde principios de la era industrial, maximizar el rendimiento del capital parecía ser la preocupación principal de los dirigentes de las empresas, quienes descuidaban evidentemente, la realización del hombre en su trabajo.

La manera que era considerada como ideal para obtener un rendimiento óptimo de los recursos tanto físicos como humanos, consistía en la fragmentación de tareas rutinarias es decir, la división del trabajo. Sabemos que la división del trabajo conduce a una necesidad de coordinación más marcada, debiendo ser una persona de nivel jerárquico más alto la que supervise estrictamente el proceso de trabajo, para su funcionamiento; motivando a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales, que era precisamente el pago a destajo. Este es conocido como el "modelo tradicional" que suele estar ligado a Frederick Taylor y a la administración científica.

Años después se encontró que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, de hecho disminuían la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. La conclusión a la que llegó Elton Mayo con su modelo

de relaciones humanas fué que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes. Nótese que la intención de los gerentes era la misma: conseguir que los trabajadores aceptaran la situación laboral establecida por los gerentes.

Han sido necesarios muchos años después de los estudios de Hawthorne para que mejoraran notablemente las condiciones del hombre en el trabajo. De hecho, las condiciones en el trabajo han mejorado de manera gradual desde entonces, y mejoran principalmente en el contexto de la tarea, sin embargo, se han hecho pocos esfuerzos por mejorar el contenido de la misma. El advenimiento de la teoría de los dos factores de Herzberg, a finales de los años cincuentas, ha permitido preocuparse mas al respecto. Según este autor, los factores de motivación están relacionados sobretodo, con el contenido de la tarea.*

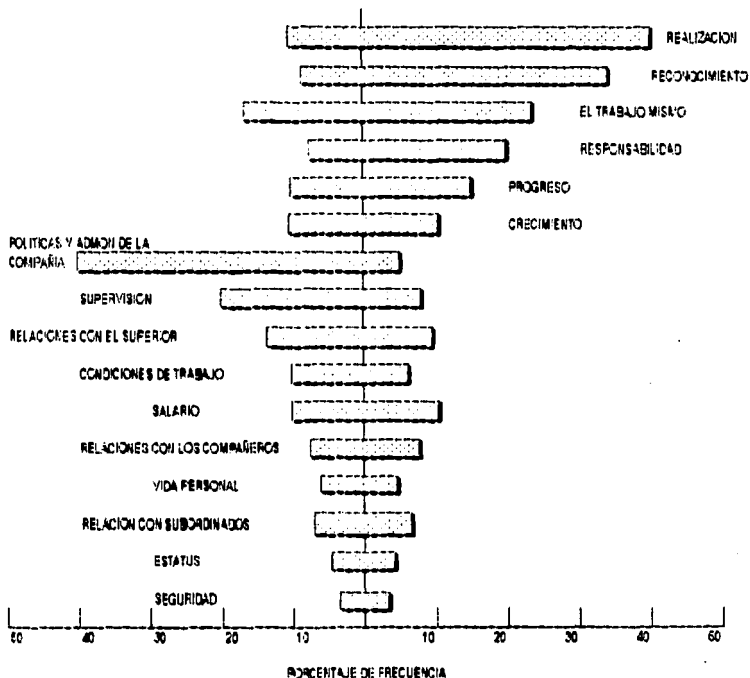
Los factores de insatisfacción (que llamé higiénicos), incluyen los sueldos y salarios , las condiciones laborales y las políticas de la compañía; es decir todos los que afectan el contexto donde se realiza el trabajo. Las calificaciones positivas

* Ver anexo 2.1 El cual es el resultado de un estudio de actitud laboral aplicado a 200 ingenieros y contadores, realizado a finales de los años cincuenta. Administración, BScour pag 495.

Comparación de Herzberg de los factores de satisfacción e insatisfacción en el trabajo

FACTORES QUE CONDUCEN A UNA INSATISFACCION EXTREMA

FACTORES QUE CONDUCEN A UNA SATISFACCION EXTREMA



para estos factores no conduce a la satisfacción en el trabajo, sino sólo a la ausencia de insatisfacción.

Los satisfactores (factores motivantes), guardan todos ellos, relación con el contenido del trabajo y las recompensas por el desempeño del trabajo, incluyen la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el ascenso

Al final de la década de los sesenta fué testigo, además, de la llegada al mercado de un nuevo grupo de jóvenes trabajadores, mejor educados, que rechazan los valores relacionados con el trabajo de la generación precedente.⁶ Esta generación ya no aceptaba incondicionalmente la autoridad tradicional de la empresa, como tampoco admitía muchas veces la autoridad carismática de los dirigentes sindicales: el trabajador exigía decisiones racionales.

Las teorías clásicas estaban a punto de desaparecer, pues ya no proporcionaban soluciones concretas a los problemas. El aumento de los beneficios sociales, la supervivencia del individuo, que ya no estaba en juego, la presencia de una mano de obra más educada y la desvalorización del trabajo, se convirtieron en nuevos elementos que obligaban a reconsiderar la gestión del factor humano.

⁶ La desigualdad entre los conjuntos de valores que tienen los diferentes grupos de edad, con frecuencia, se conocen como "brechas generacionales". Administración pag 305.

Durante la década de los sesenta, en Europa y en particular en Alemania Occidental se aplicaron programas que llevaban frecuentemente a la toma de decisiones conjuntas entre empleado y patrón: los trabajadores reivindicaban el derecho a participar en las decisiones que les afectaban directamente. Dicho fenómeno de democracia industrial con frecuencia tenía un carácter político. No obstante, se trataba en gran medida de congestión más que de calidad de vida en el trabajo; ya que, el hecho de tener un representante en el Consejo de Administración, no hace más interesante la tarea, propiamente dicha del empleado.

Al mismo tiempo, en Estados Unidos se presentó un fenómeno similar. Las primeras experiencias relacionadas con la calidad de vida en el trabajo se dieron en las plantas de ensamble de la General Motors, en Tarrytown, hacia finales de 1971. El vicepresidente del Sindicato Unido de Trabajadores de la industria Automotriz, quien colaboró al mejoramiento de la calidad de vida en esa empresa, declaró que:

"La tradición exige que la dirección pida a los trabajadores su cooperación para incrementar la productividad y para mejorar la calidad del producto. La dirección debería cooperar con los trabajadores para encontrar los medios que permitieran reivindicar

su dignidad y emplear los recursos creadores de cada ser humano, favoreciendo así una vida en el trabajo mas satisfactoria a través de una mayor participación del trabajador en el proceso de toma de decisiones.

El éxito relativo de la G.M. incitó a otras empresas como Procter and Gamble, Exxon, General Food, Polaroid, etc. a seguir su ejemplo.

Con el objeto de analizar las perspectivas futuras de la calidad de vida en el trabajo y señalar claramente el punto de partida del movimiento, en septiembre de 1972, se celebró la Conferencia Internacional de Vida en el trabajo (International Conference on the Quality of Working life). Desde entonces, se han publicado más de 500 artículos y libros sobre el tema.

Un poco antes, a principios de la década de los sesentas, surgió en Japón un movimiento muy similar al de los Estados Unidos, al que se calificó con el nombre de Circulos de Calidad, en los que se da especial énfasis a la comunicación y a la participación.

Más allá de proporcionar igualdad de oportunidades los esfuerzos sirven para provocar empleos productivos y

satisfactorios. Aún cuando se utilizan muchas técnicas, la mayoría de los métodos incluyen el rediseño de empleos con la participación de los trabajadores afectados.

Para la mayoría de las personas una buena vida de trabajo , significa poseer un empleo interesante, remunerativo y excitante. Desde luego, no todas las faltas de satisfacción de los trabajadores pueden resolverse mediante el rediseño de empleos. De hecho la necesidad más importante de entender el modo de que el diseño de los empleos afecta la calidad de vida en de trabajo es evidente, ya que, los empleos son el enlace entre las personas y la organización.

Los empleos necesitan ser rediseñados para que los trabajadores:

- a) Tengan responsabilidades y desafíos que vayan de acuerdo con sus habilidades, capacidades y expectativas.
- b) Puedan experimentar un sentimiento de unidad en su trabajo
- c) Puedan identificar con mayor facilidad sus contri-

buciones a los objetivos de la compañía.

- d) Puedan participar en decisiones que afecten su labor, y
- e) Controlen partes mayores de su propio trabajo.

La pregunta crucial a la que se enfrentan a menudo los diseñadores de empleos es si un determinado trabajo debe ser más o menos especializado. La respuesta depende de la distancia a que se encuentra el empleo del individuo, algunos pueden necesitar más especialización para ser más eficaces. El análisis y la experimentación son los únicos modos seguros para determinar el punto en que se encuentra situado un empleo.

El rediseño de puestos comprende la redefinición del mismo. A los empleados se les otorga mayor responsabilidad, se les permite más control y se les proporciona retroalimentación frecuente. Existen dos aspectos amplios para el rediseño de puestos: la ampliación y la retroalimentación de éstos.

La ampliación del puesto aumenta el número de tareas que se asigna a un empleado. No se incrementa la autonomía, la autoridad para tomar decisiones ni el nivel de habilidad.

En cuanto a la restructuración de puestos, es un intento por aumentar la profundidad de un puesto requiriendo mayores conocimientos y habilidades. La idea es que los empleados pueden manejarse así mismos en forma correcta si se les permite.

Los elementos del diseño de puestos son:

ELEMENTOS DEL DISEÑO DE PUESTOS	1.- Elementos de la organización	•Método mecánico •Flujo de trabajo •Prácticas de trabajo.
	2.- Ambientales	•Disponibilidad y capacidades de los empleados. •Expectativas sociales.
	3.- Conductuales	•Autonomía •Variedad •Identidad de tareas. •Retroalimentación.

Los elementos de la organización se ocupan de la eficiencia de los empleos bien diseñados que permiten que un trabajador capaz y con una elevada motivación alcance su productividad máxima; lo

cual permite identificar tareas para ordenarlas, maximizar el tiempo y esfuerzos del trabajador (método mecánico), así como la secuencia de tareas y el equilibrio de empleos (flujo de trabajo), logrando métodos de realización de tareas eficaces (prácticas de trabajo).

También se debe investigar la influencia que ejerce el ambiente externo, para la realización de diseños de empleos, provocando un equilibrio entre la tecnología adquirida y las capacidades del trabajador para su manejo.

Dentro del elemento ambiental se debe tomar en cuenta además, la aceptabilidad que tenga el factor humano de acuerdo a sus expectativas sobre un empleo.

Los empleos no pueden diseñarse utilizando exclusivamente los factores que contribuyen a la eficiencia, hacerlo así equivale a pasar por alto las necesidades humanas de quienes realizarán las tareas. Las personas con un firme deseo de satisfacer necesidades de orden superior, realizarán su mejor esfuerzo cuando se les ubica en empleos con niveles elevados en ciertas dimensiones por ejemplo:

- a) Autonomía, representada por la responsabilidad en el trabajo e iniciativa para tomar decisiones en pro.
- b) Variedad, con el fin de usar las diferentes aptitudes y capacidades.
- c) Identidad de tareas
- d) Retroalimentación, que es información constante de rendimientos obtenidos.

Con la finalidad de la calidad de vida de trabajo de quienes ocupan esos empleos, las técnicas más aplicadas incluyen la rotación de empleos, ampliación de tareas y enriquecimiento del empleo y del grupo de trabajo.

walton señala seis factores cruciales para el enriquecimiento de un trabajo exitoso:

- 1.-Consistencia interna
- 2.-Apoyo continuo por parte de la gerencia
- 3.-Servicio continuo por parte de asesores o líderes que trabajen en el proyecto.

4.-Ausencia de estrés y crisis

5.-Buenas relaciones entre la unidad de trabajo y otras partes de la organización y

6.-Difusión a otras partes de la compañía.

Las técnicas de enriquecimiento de empleo son simples instrumentos ⁷, no se aplican universalmente sin embargo, cuando un diagnóstico indica que los empleos son poco interesantes, poco remunerativos, limitan la motivación y satisfacción de los empleados, los departamentos de personal pueden considerar que el enriquecimiento del empleo es la estrategia más apropiada, incluso entonces, el enriquecimiento de empleos se enfrenta a problemas.

Los trabajadores están mejor preparados en la actualidad y menos dispuestos a aceptar la autoridad sin discutirla, como resultado de ello, se da una democracia conocida como industrial, que formaba parte del creciente interés mundial por la calidad de vida en el trabajo. La democracia industrial se reconoce formalmente como codeterminación , ya que proporciona a los

⁷ Entre otras técnicas están: rediseño del puesto, esfuerzos en equipo, autenticos en la participación, rotación de puestos, compartiendo el trabajo, incentivos flexibles, supervisión de programas, etc.

representantes de los trabajadores el derecho a votar en las decisiones administrativas que afectan a los empleados.

2.2. -¿Qué es la Calidad de Vida en el Trabajo?

Dar una definición de Calidad de Vida reviste gran complejidad ya que se piensa, debido al materialismo que nos rodea, que el mejorar la calidad de vida es incrementar los ingresos, para así disfrutar de comodidades. Este enfoque es erróneo ya que será aquel trabajador que obtenga la mayor cantidad de satisfactores quien logre una calidad de vida más alta.

Lo que este enfoque aplicado a una empresa significa es que no todo lo que le importa al trabajador es su nivel salarial, el cual por supuesto, no es irrelevante pero, se pretende lograr un equilibrio entre los satisfactores materiales y psicológicos dentro de la definición de Calidad de Vida en el Trabajo (CVT).

De lo anterior se resume que CVT es la forma en la cual un trabajo o ambiente de trabajo cubre las necesidades de los empleados (estima, reconocimiento, automejoramiento, crecimiento, desarrollo, así como sus necesidades más básicas).

El propósito de la CVT es producir trabajos más humanitarios que aumenten la satisfacción y motivación del factor humano.

Para elevar la CV del trabajador y del empleado debe partirse por reconocer su dignidad y capacidad como ser humano.

2.3.-Otras definiciones y medidas de la CVT

La CVT es un fenómeno multidimensional que afecta y puede verse afectado por algunas otras variables.

Desde el punto de vista sociotécnico, la CVT sería el resultado de la combinación de las perspectivas estructurales y sistemáticas con las perspectivas de las relaciones humanas, las cuales nos conducen a las preguntas siguientes:

- ¿Las organizaciones son sistemas tácticos?
- ¿Los objetivos de las organizaciones permiten la elección de tecnologías?

• ¿Se cumplen algunas de las necesidades de los individuos en su trabajo?

Las características de las tareas en ocasiones son insuficientes para explicar la satisfacción en el trabajo. Algunos individuos se sienten cómodos al realizar una tarea sencilla y rutinaria , en tanto otros prefieren llevar a cabo tareas de mayor complejidad y enriquecedoras. El grado de satisfacción en relación con las condiciones de trabajo dadas, varía entre los individuos de manera sistemática , medible y previsible según las diferentes características individuales, se puede considerar que otros elementos pueden afectar la CVT, entre ellos las dimensiones de espacio y tiempo.

Resulta interesante conocer la importancia del trabajo en relación con el espacio de vida total del individuo. Así los trabajadores que tienen problemas familiares muchas veces están ansiosos por dejar el hogar para dirigirse a su centro de trabajo, en tanto que otros cuentan las horas e inclusive los minutos que les quedan por trabajar para poder reunirse con su familia o simplemente continuar con su pasatiempo en el hogar; este elemento referido a la dimensión del tiempo es conocido como Dimensión Espaciotemporal.

Otro elemento importante de la CVT es el ciclo de vida del individuo. Algunos trabajadores jóvenes aceptan con facilidad grandes responsabilidades o retos y no necesariamente sucede lo mismo con los trabajadores de edad avanzada.

2.4.-Elementos constitutivos de la CVT

Un modelo global de CVT debe tomar en cuenta:

- La naturaleza de la tarea
- El entorno de la tarea

- Las características del individuo

- Los elementos espaciotemporales

- La satisfacción frente a la vida en general

La definición que da Lawler III acerca de la CVT es que una nación de estrés debe ser parte de la CVT y toda la definición de carácter psicológico debe implicar medidas de estrés y del nivel de tensión presente en el trabajo. Así una tensión provocada por una ligera insatisfacción se puede considerar como deseable si

estimula el desarrollo personal, en tanto que una tensión demasiado fuerte puede provocar graves problemas de salud mental y física.

"La aplicación concreta de una filosofía humanista , a través de la introducción de métodos de participación , con la intención de modificar uno o varios aspectos del entorno del trabajo, para crear una situación mas favorable para la satisfacción de los empleados de la empresa ". Esta definición de CVT dada por Berger es particularmente interesante ya que hace parte de ella la noción de cambio.

También la CVT es considerada como una dinámica que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre dentro de la organización congruente con su espacio de vida total. En esta definición el bienestar que se deriva de una CVT está íntimamente ligado a la noción de satisfacción.

2.5.-Proceso de mejora continua para elevar la Calidad de Vida

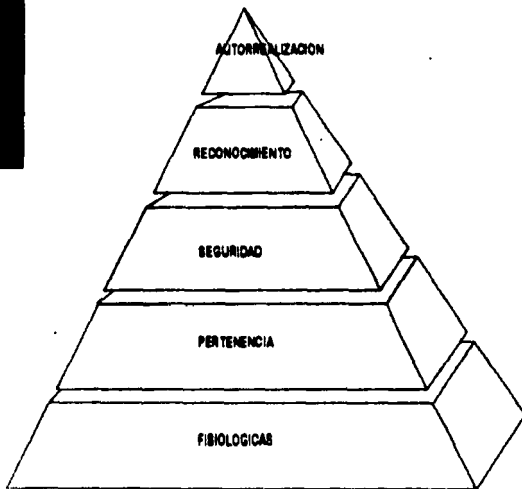
Abraham Maslow consideraba que la motivación humana constituía una jerarquía de cinco necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de realización personal. Según Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualesquiera de las necesidades que les resulten más predominantes, o poderosas, en un momento dado. El predominio de una necesidad dependerá de la situación presente de la persona y de sus experiencias recientes. A partir de las necesidades físicas que son las básicas, se debe ir satisfaciendo cada necesidad, antes de que la persona desee satisfacer la necesidad del siguiente nivel superior.*

Sin embargo, en su mayor parte, todos los niveles están interrelacionados. Por ejemplo, mientras se busca obtener un buen salario, también nos preocupa lograr una estabilidad laboral, convivir con nuestros compañeros de trabajo, ser admirados y disfrutar de lo que realizamos.

Aún así, conforme avanzamos en la serie de necesidades éstas se vuelven cada vez más difíciles de satisfacer.

* Ver anexo 2.1

**ANEXO 22 PIRAMIDE DE JERARQUIA DE LAS NECESIDADES
MASLOW**



Los dos primeros niveles de la pirámide, son los más importantes dentro de la Calidad de Vida del ser humano, el cuarto hace referencia no sólo al "respeto por uno mismo", sino que proviene además de los otros y cuenta en adición con una evaluación estable y positiva de uno mismo. El quinto, el máximo nivel, implica el "ser" lo que el individuo quiere como tal, para cumplir con sus metas de vida y realizar sus potencialidades.

Como ya se mencionó, como requiere su nombre, la teoría de las necesidades se concentra en aquello que requieren las personas para llevar vidas gratificantes. En la práctica, la teoría de las necesidades trata de la parte que tiene el trabajo en la satisfacción de dichas necesidades.

La "Calidad de Vida" va unida a una actitud de apertura y de asimilación ante las experiencias cotidianas que permiten gozar hasta los eventos repetitivos con un nuevo entusiasmo y frescura. Es también, la apertura creativa que conduce al descubrimiento dinámico del sentido vital y del papel o el rol en la vida personal, familiar o de trabajo social.

2.6.-Condiciones básicas para la Calidad de Vida

Cada individuo necesita buscar su propio lugar, a través de tres actitudes básicas: autoconocimiento, aprendizaje e iniciativa encontrándose, de este modo, el propio lugar en la vida y en el trabajo.

A) De Autoconocimiento.

El autoconocimiento implica que la persona identifique sus principales características, comprender la influencia de sus orígenes, revisar los acontecimientos más sobresalientes de su vida y analizar las fuentes de su motivación actual.

El conocimiento existencial de uno mismo, es el proceso de estar en contacto con las cualidades, atributos y limitaciones personales.

El autoconocimiento sólo puede darse a través de la experiencia, de preguntarse así mismo y a los demás, donde se ha alcanzado la plenitud, que tanto se ha crecido y se han desarrollado las propias habilidades, que trascendencia se ha logrado a través de los valores que imprimimos a nuestras acciones diarias.

B) Actitud de Aprendizaje

La actitud de aprendizaje se basa en la capacidad de arriesgar y experimentar, lo cual permite elaborar nuevas metas y nuevos conocimientos con base a lo ya adquirido.

Sin esta actitud de cambio, la vida sería estática, rígida, provocando que se mire la vida desde el pasado, expli- cándola y manejándola con modales obsoletos.

Tener una actitud de aprendizaje implica preguntarle a cada experiencia que es lo que deja y que se necesita cambiar, no cambiar por cambiar sino, en función de las propias metas y valores (mejora continua).

Esta actitud de aprendizaje también implica una vivencia consciente de la experiencia, saber describirla objetivamente, analizando todos los componentes intelectuales y emocionales, tratando de explicarla con la experiencia obtenida la propia realidad y planendo nuevas metas de aprendizaje así como, las estrategias de conocimiento.*

* Aquí cabe mencionar la teoría del "reforzamiento", sustentada por B.F. Skinner, la cual nos muestra que las consecuencias de la conducta pasada afecta los actos futuros, mediante un proceso de aprendizaje cíclico. El proceso se puede expresar así:

Estímulo - Respuesta - Consecuencia - Respuesta futura.

Con esta idea, la conducta voluntaria de la persona (respuesta) ante una situación o circunstancia (estímulo) es la causa de consecuencias específicas. Si dichas consecuencias son positivas, la persona en el futuro, tenderá a tener respuestas

C) Iniciativa para encontrar el propio lugar en la vida y en trabajo.

El medio ambiente forja a través del tiempo muchas de las conductas y hábitos que caracterizan a cada persona. La cultura que rodea al ser humano es responsable de muchas formas de ser, de vivir los roles y los valores; condicionándose en la mayoría de sus conductas a través de sus hábitos.

La libertad consiste en ser consciente de esta determinación cultural y autodirigir el propio camino, hasta donde es posible, tomando las decisiones personales que aceptan o rechazan la influencia cultural creando un estilo propio.

Seleccionar las amistades, la carrera adecuada, las actitudes cotidianas, los grupos de preferencia y la propia pareja, afecta lo forma de ser de cada quien.

similares a situaciones similares. Si dichas consecuencias son desagradables, la persona tenderá a alterar su conducta con objeto de evitarlas.

2.7.-Obstáculos para la Calidad de Vida

El obstáculo principal para no obtener éxito en cualquier procedimiento para mejorar la CVT es, la resistencia al cambio; representado generalmente por sindicatos, empleados o la administración. Con frecuencia, todos estos grupos temen a los efectos del cambio.

Para superar esa barrera, se recomienda explicar las necesidades de cambio, los resultados esperados y proporcionar todas las seguridades que sean posibles. Aún así, los trabajadores y los sindicatos se muestran renuentes porque consideran que cualquier proceso o programa que proporcione ventajas a la administración, tendrá pocas probabilidades de ser provechoso para ellos. En cambio, la administración se opone al cambio porque duda que los beneficios que pueda obtener justifiquen el trastorno potencial de la producción o servicios.

Aún cuando no existe ningún método seguro para obtener la respuesta positiva de cada uno de esos grupos, la mayoría de los intentos de aplicación de los programas de mejoramiento de la CVT que han tenido éxito, exigieron una participación amplia.

Mediante la participación de los gerentes, los funcionarios de los sindicatos y el personal afectado se tienen mayores posibilidades de superar los obstáculos que se levantan ante los nuevos programas .

Uno de los principales objetivos, de un proceso o un programa de CVT es precisamente incrementar el significado a través de la participación activa para el mejoramiento en las tareas atendiendo así mismo a las cuatro dimensiones de la CVT.

2.8.-Dimensiones y Consecuencias de la CVT.

La Tarea

Es necesario, que la tarea asignada al trabajador le produzca satisfacción que se le permita el uso de una variedad de capacidades y mayor autonomía que traiga consigo retroalimentación, cierta identificación que tenga para ello mayor importancia.

El Contexto Físico

Es en sí crear el ambiente físico propicio para el buen desempeño de las labores, tomando en cuenta factores como la iluminación, el ruido, la temperatura, limpieza y pureza del aire en el ambiente. La empresa en este sentido debe mostrar conciencia social frente a la salud y la seguridad de los trabajadores, proporcionándoles cierta comodidad.

El Contexto Social

El trabajador debe encontrar en la empresa apoyo técnico, social y emotivo.

El Entorno Organizacional

La infraestructura organizacional debe contar con redes de comunicación adecuadas para que el colaborador pueda tomar decisiones adecuadas. Lo que conlleva a que se le den al individuo posibilidades de formación, promoción o cambio entre otras.

Consecuencias

Las consecuencias que se presentan al implantar un proceso de mejoramiento de la CVT, son positivas que se reflejan en la motivación y satisfacción de los trabajadores, en cuanto a la

organización afecta a la productividad y la calidad del producto o servicio ofrecido principalmente.

Los principales indicadores de la falta de un proceso o programa de CVT son, el ausentismo, la rotación de empleos, quejas, huelgas, la pérdida de iniciativa y creatividad, etc.

El resultado final de la aplicación de un proceso para elevar la CVT es la salud física y psicológica del trabajador.

En resumen, entre las condiciones más importantes para que exista una verdadera calidad de vida en el trabajo están:

- 1.-Oportunidades de desarrollo continuo.
- 2.-Salario justo y equidad en todos los aspectos.
- 3.-Integración social dentro de la organización.
- 4.-Seguridad e higiene en el trabajo.
- 5.-Responsabilidades y funciones adecuadas al puesto.
- 6.-Oportunidades para usar y desarrollar capacidades y habilidades en el trabajo.

7.-Estilo adecuado de liderazgo y supervisión.

8.-Comunicación organizacional integral (en todas direcciones, ascendente, descendente y horizontal).

9.-Relevancia social de la vida en el trabajo.

10.-Relación positiva entre el trabajo y el sistema total de vida en la persona.

Por lo tanto, el nivel de calidad de vida del trabajador esta intimamente vinculado a su ambiente en el trabajo, refiriendose no solamente a cuestiones materiales sino también a aspectos intangibles. En este sentido, el respeto al individuo se ejerce a través de su incorporación a la toma de desiciones relativas a su área de trabajo, para estimular su desarrollo, el cual es parte vital de su calidad de vida.

"No hay empresa próspera cuando en su interior existe resentimiento y frustración, por lo que su progreso será temporal y su existencia intrascendente".

CAPITULO III

CÍRCULOS DE CALIDAD

3.1.-Nuevo método de motivación: Círculos de Calidad

Los círculos de calidad son una técnica de la gerencia que comenzó en Japón. A principios de la década de los sesentas, Kaoru Ishikawa , presidente de Musashi Institute of Technology en Tokio, trabajó en estrecha colaboración con la Japonesa Union of Scientists and Engineer para organizar los primeros círculos de calidad en Japón.

Posteriormente, los círculos de calidad fueron presentados en Estados Unidos en 1974 por Donald Dewar, ingeniero industrial, quién viajó a Japón a estudiar el programa de los círculos de calidad (c.c.) y a su regreso, creó la Asociación Internacional de lo Círculos de Calidad.

Tipicamente, un círculo de calidad consiste en un grupo pequeño de personas que trabajan juntas en una empresa o una planta. Se reúnen de manera voluntaria una o dos veces a la semana para identificar y resolver problemas vinculados a sus propias tareas, trabajo para el cual ya han sido capacitados.

Su propósito específico es hacer que su trabajo en equipo se más productivo.

Los japoneses ponen especial énfasis en la comunicación; también enfatizan la participación de los empleados. Fiden una participación más responsable por parte de todos los trabajadores y creen que todos los empleados son capaces de resolver un problema.

"Los círculos, expone Dewar, son auténticos motivadores, nada interesa y entusiasmo más a la gente que la facultad de decidir cómo debe hacerse. El trabajador, con frecuencia por primera vez, se encuentra hablando con la administración superior de problemas reales. Descubre que sabe cómo hacer mejor su trabajo y a menudo puede convencer a la administración que cambie los procedimientos. Es un tremendo refuerzo moral y otorga a los trabajadores una gran sensación de orgullo".

3.2. - Principios del concepto de Círculos de Calidad

Existen varios principios importantes en el concepto de C.C.

- a) El empleado es un experto
- b) El trabajador desea contribuir
- c) La participación en grupo es voluntaria
- d) Los miembros del círculo eligen los problemas que van a tratar.
- e) Se encuentra disponible la ayuda externa por parte de asesores o de la gerencia cuando se necesita y solicita .
- f) Las sugerencias no tienen que ser puestas en práctica por la gerencia.

De lo anterior se derivan tres características esenciales de los C.C.: la primera de ellas es que la gente participa más, pero no se ejerce presión para que lo haga. Este principio de "voluntarios" es crucial para el éxito.

La segunda característica distintiva de los C.C. es que la gente que participa en ellos se les anima a solucionar sus problemas relacionados con el trabajo. Al pedirseles que indiquen qué problemas les afecta en el trabajo, la mayoría tiende a señalar las dificultades ocasionadas por otra secciones, departamentos o personas, más que a factores que se hallen dentro de su propia esfera de influencia. Esto inevitablemente da lugar a frustraciones y tiende a convertirse en un círculo vicioso. Con los C.C. se vence esta grave dificultad del problema de participación, introduciendo una combinación de las ideas.

La tercera característica de la definición de los C.C., es que los miembros solucionan sus problemas en una forma organizada; en otras palabras se les entrena sobre la forma de solucionar problemas y de trabajar juntos dentro de un grupo. El entrenamiento es una parte importante dentro del concepto,

ya que proporciona a los miembros las herramientas para llevar a cabo el trabajo.

De manera que se puede apreciar que el enfoque no es tan sencillo como parece. Necesita formar parte de la filosofía administrativa de la organización y debe tener carácter de voluntario. Más aún debe darse entrenamiento con el fin de permitir que los grupos participen en la actividad de solucionar problemas en forma organizada y profesional.

3.3.-Mecanismo de Los Círculos de Calidad

Como se mencionó, los C.C. están formados por grupos que trabajan en una misma área, que se reúnen con regularidad, a una misma hora, el mismo día de cada semana y de ser posible en el mismo lugar, una de las claves del éxito es que se establezca como una rutina de trabajo.¹⁰

¹⁰

Círculos de Calidad en Acción, Mike Robson pag.25

El proceso de los C.C. consiste en la identificación de problemas, recopilación de datos, lluvia de ideas y análisis de causa - efecto. En forma eventual el círculo ofrece a la gerencia una propuesta para resolver los problemas identificados. Los pasos son sencillos:

- 1.- Determinar el problema que debe atacarse. En caso de existir varios, decidir cual presenta mayor prioridad.
- 2.- Seleccionar una parte específica del problema para un análisis e investigación detallados.
- 3.- Recopilar y analizar datos relacionados con el problema para determinar las causa posibles y reales .
- 4.- Determinar un curso de acción específico para resolver el problema.
- 5.- Desarrollar un plan y un programa para iniciar estas acciones. (elaboración de minuta).
- 6.- Presentar a la gerencia el plan y el programa propuestos

7.- Poner en práctica el plan.

8.- Realizar un seguimiento para determinar la efectividad del curso de acción adoptado. Demostrar la mejora haciendo un comparativo de antes y después.

9.- Comunicar los resultados a la alta gerencia. Así como también elaborar una carta informativa para dar a conocer a todos sobre lo que se esta haciendo, incluyendo los problemas resueltos, así como aquellos sobre los que se esta trabajando.

10.- Centrar la atención en un problema nuevo y repetir el proceso.

Una parte importante del proceso de los C.C. es la lluvia de ideas. Se intenta que las sesiones de lluvia de ideas generen un gran número de las mismas, durante estas sesiones es recomendable que se aliente el libre pensamiento, que no se permita la crítica de ninguna de las ideas presentadas, asegurandose que todos los miembros del circulo tengan la misma oportunidad de participar en la lluvia de ideas y por último no olvida de escribir todas las udeas que se generen.

3.4.-Los C.C. en Norteamérica

Los primeros ciclos de calidad en Estados Unidos se establecieron en Smith Kline Instruments de Palo Alto, California, durante el otoño de 1970. Más adelante , se realizaron varias innovaciones a este concepto:

- Se sugirió un período de capacitación para todas las personas involucradas en los círculos de calidad antes de iniciar un movimiento de ese concepto.

-Se desarrolló el papel de facilitador, una persona que actúa como experto en capacitación o gerente del programa.

-Se propusieron las juntas para que se llevarán a cabo durante las horas de trabajo .

-Se desarrolló una secuencia estructurada de identificación del problema, recopilación de datos y análisis de causa efecto, por último sugirió que los círculos presenten a la gerencia su descubrimiento como grupo.

3.5.-El papel del facilitador

A cada reunión de un círculo asiste un facilitador, quien es adiestrado para encauzar las reuniones e identificar los posibles obstáculos , no participa activamente en los debates pero si da asesoramiento y orientación, también lleva constancia de lo que ocurre en cada reunión. Una vez que el círculo ha hecho alguna recomendación, el facilitador se encarga de cerciorarse que la administración ponga en práctica el cambio.

La puesta en práctica es vital, si no ocurre nada los miembros del círculo consideran muy pronto que sus esfuerzos han sido una molestia vana, lo que da paso a la desmotivación; es recomendable que si no puede llevarse a cabo la propuesta que lanzó el círculo, la administración proporcione una explicación detallada de las causas.

"La mayoría de los grupos necesitan ayuda, respaldo y apoyo, especialmente en los primeros meses. Sin el entusiasmo, compromiso, apoyo y atinada insistencia que el facilitador ofrece, a menudo los grupos comienzan desde las primeras etapas, a perder la disciplina del enfoque, a faltar a las reuniones y a olvidar la estructura solucionadora de los problemas".

El papel del facilitador es vital y central para el éxito de los C.C., este debe ser carismático, hábil, comprometido con el concepto, entusiasta genuino que lo transmite a los demás, deben tener habilidad para comunicarse con claridad y precisión con gente de distintos niveles de la compañía, ser empáticos, asertivos, y capacidad de disfrutar su trabajo, así como ayudar a los demás a que también lo disfruten. En cuanto mejor sea el facilitador tanto más éxito tendrá el programa.

3.6.-Causas del fracaso de los C.C.

Dentro de las posibles causas del fracaso de los Círculos de calidad se encuentran :¹¹

1.- No preparar a la organización para el cambio.

La transición de un estilo directivo autocrático a un estilo participativo es muy grande, requiere cambios de actitud y conducta en toda la organización. Si la empresa no está dispuesta a adoptar los C.C. en un marco de trabajo de genuina participación por parte de los empleados , las posibilidades de éxito son escasas.

2.- Resolución aislada de los problemas.

La causa del fracaso es que no se toman en cuenta los efectos colaterales y los problemas interfaciales en la resolución de los problemas.

Algunas veces, la decisión de un círculo podría tener un efecto adverso en otro departamento, un efecto colateral,

¹¹ Círculos de Calidad en Acción, Mike Roberts . pag 123

negativo para la compañía. De ahí el tan importante papel del facilitador, al anticiparse a los problemas interfaciales.

3.- Mal diagnóstico.

El mal diagnóstico se debe a la concentración en los síntomas más que en la raíz de los problemas.

4.- Falta de disciplina en la selección de prioridades.

Con frecuencia se cae en el error de atender a los problemas más ruidosos en lugar de atender los verdaderamente vitales, para evitar esta falla podemos usar la siguiente lista de verificación.

- ¿Es un problema que podemos resolver?
- ¿Podemos resolverlo en plazo razonable?
- ¿Ayudará en nuestro entrenamiento de C.C.?
- ¿Podemos reunir información sobre el problema?
- ¿La solución tiene efectividad en costos?
- ¿Realmente queremos hacerlo?

5.- No integrar todos los niveles de comunicación

En las organizaciones existen cuatro niveles de comunicación interconectados.

- a) Organización a ambiente externo
- b) Grupo a grupo
- c) Persona a grupo
- d) Persona a persona

Al concentrarse en una sólo relación, se puede convertir en un club cerrado, el objetivo no es ese, debe hacerse un esfuerzo para mantener abiertas todas las líneas de comunicación, cambiar de actitud, pasando del enfoque de "ellos y nosotros" a una cooperación y participación más positivos.

3.7.-Los Círculos de Calidad para mejorar la C.V.T.

No necesariamente debe existir algún problema de productividad para obtener resultados mensurables y llevar a cabo la implantación de los círculos de calidad, sencillamente, puede ser por la decisión de la administración

de mejorar la calidad de vida tanto individual como laboral. Para lo cual es necesario, como ya se ha mencionado anteriormente y repetidas veces, el asegurarse que la administración superior comprenda claramente todo lo que el programa involucra para asegurarse que se obtendrá el apoyo total, ya que , "en la mayoría de los casos , la administración subestima las dificultades que entraña el querer introducir un concepto tan diferente como el de los C.C.; de entrada los gerentes ven al círculo como otra herramienta para manipular al trabajador y hacerle hacer lo que desean, esta actitud es contraproducente pues, los C.C. no tienen ninguna de las apariencias de un programa como carteles , estandartes, arengas y cuotas. Para hacer eficaz el concepto de los C.C.-- explica Tom Erickson, director de desarrollo y formación organizacional de la administración de la División de Tribunales Solares de la Internacional Harvester Company, de San Diego California --la administración debe facilitar seis cosas. Debe haber buenas comunicaciones. Debe haber participación voluntaria. Debe haber una recompensa para los participantes. Debe haber un esfuerzo positivo de la administración a aceptar y poner en práctica las ideas de los C.C. Y finalmente debe haber continuidad".

Al ayudar a mejorar y desarrollar las actividades de la compañía, construir un lugar de trabajo agradable y sacar provecho de todas las potencialidades de un empleado, la reacción inmediata es elevar la moral lo cual hace que los C.C. sean una propuesta para lograr elevar la CVT. que nos permite acercarnos a lo que cita el Dr. Ishikawa en la publicación del Quality Circles Journal. "Desde que las compañías existen en la sociedad humana, el objetivo principal de la gerencia ha sido respetar a la humanidad y construir un lugar de trabajo valioso, lleno de vida, feliz y brillante que pueda presentar las capacidades del hombre en su totalidad y ofrecer una infinidad de posibilidades por parte de las personas que se relacionan con las empresas (clientes, trabajadores y sus familias, accionistas y distribuidores). La idea de que lo primero es la ganancia es un concepto antiguo y egoísta".

Un testimonio dado por un líder de C.C. de Hewlett-Packard, confirma la elevación de la CVT mediante la implantación de los C.C. exponiendo: "Uno de los beneficios de los equipos de calidad que he observado es el crecimiento personal. Los empleados que eran personas muy reservadas han

mostrado la disposición de hacer llamadas telefónicas para apoyar al grupo y hablar con los ingenieros . Todos han aprendido como relacionarse entre si, cómo escuchar y cómo comprometerse. Además, han aprendido cómo recopilar información, y hablar en público. Ciertamente nos alientan los beneficios en la productividad a corto plazo porque resolver los problemas constituye uno de los objetivos. Pero son igualmente importantes el mejoramiento de las actitudes del empleado y el desarrollo de sus potenciales y habilidad".

De manera que es importante reconocer que los objetivos de los programas de los círculos de calidad deben primeramente, proveer medios genuinos para que el personal se comunique y participe más, así como un ambiente agradable de trabajo, en segundo lugar dar al personal de toda la organización la oportunidad de desarrollar sus habilidades; siendo el tercer objetivo en orden de importancia la generación de beneficios tangibles, tanto para la empresa como para el personal. "Los C.C. constituyen un concepto interesante, altamente práctico, vigorizante y fresco".¹²

¹² Círculos de Calidad en acción, Mike Robson . pag. XIV

CAPITULO IV

CASO PRACTICO

4.1. - ~~Administración~~

- El Restaurante es una empresa fundada al 4 de julio de 1972, bajo la razón de Sociedad Anónima.
- Inicialmente se formó con un Consejo de Administración compuesto por cinco socios , todos de nacionalidad japonesa.
- Actualmente, la sociedad se disolvió quedando una sola persona como socio y dueño único del restaurante, por lo cual el poder esta centralizado.
- Dada la profesión de la persona que quedo como dueño único (Chef), se ha visto en la necesidad de apoyarse en un ex socio que funge como consejero administrativo y en un despacho contable como asesor y auditor externo.
- La misión de la empresa es: el servicio, preparación y venta de alimentos de calidad, creando un ambiente típico japonés

con un toque de sabor mexicano logrando así, una mayor satisfacción y captación de comensales tanto nacionales como extranjeros, con el fin de permanecer en el gusto de los clientes.

* Entre las instalaciones se cuenta con una cocina grande, salón de teppanyaki (donde se preparan los alimentos a la vista del cliente), salón de shabu-shabu (los alimentos son llevados directamente de la cocina), barra de sushi (comida típica japonesa a base de pescados y mariscos crudos), cantina, salón de robatayaki (salón muy tradicional casi en exclusividad para japoneses) y estacionamiento con capacidad para doce carros con servicio de valet parking.

* Al iniciar operaciones, tenía una captación promedio de cincuenta comensales, al transcurso de los años esta cantidad se ha triplicado (promedio).

* Se cuenta con buen prestigio ganado a pulso durante años.

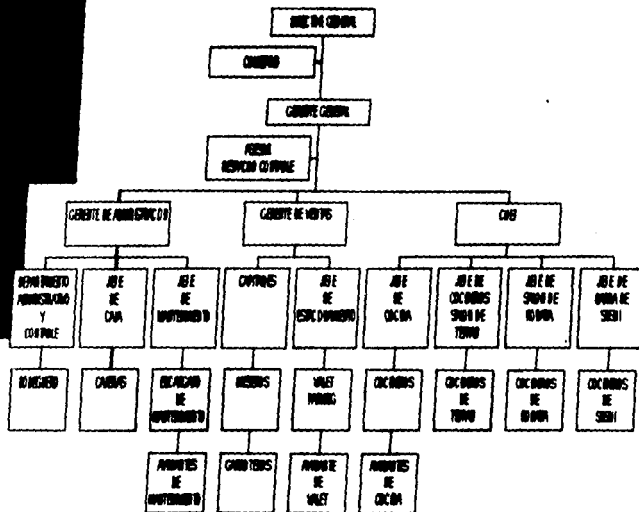
* Existen innovaciones constantes en cuanto al menú, ya que cambia conforme a la temporada, además, cuenta con servicio de banquetes dentro y fuera de la empresa.

- * Es una empresa pequeña, en promedio laboran cincuenta y cuatro personas en la empresa.
- * La edad promedio del personal es de treinta años, lo cual es bueno ya que, al tener una población joven, la resistencia al cambio es menor y para todos, el mantener un trabajo es importante.
- * El 82 % es personal sindicalizado y el 18 % es personal de confianza.
- * La mayor rotación de personal se da en el departamento de mantenimiento el cual representa el 18 % de la población total.
- * Se dan ascensos según el desempeño demostrado y la evaluación del gerente general, al personal de mantenimiento para cubrir plazas en cocina, cantina o salón.
- * Las prestaciones con que se cuenta son las mínimas sin embargo, las propinas que se reparten en forma de "tronco" representan un gran aliciente para el personal pues, en

ocasiones llegan a ser superiores al sueldo que se recibe y como es sabido, son libres de gravámenes.

* Existe al final del año, un premio por asistencia y puntualidad.

ORGANIGRAMA GENERAL



4.2. - Problemática

- La relación que actualmente se da entre departamentos es casi inexistente y debido a que lo requiere mayor interés para el gerente general es la producción (cocina y ventas), los demás departamentos han sido marginados.
- La comunicación, en consecuencia se ve afectada grandemente.
- La moral en el restaurante ha recaído varias veces, la razón: la falta de comunicación y la desmotivación por no ser tomado en cuenta al personal cuando aporta ideas, o simplemente no se reconoce cuando se realiza un trabajo extra o bueno.
- Aunque existe un premio de puntualidad que se reparte cada año y al final del mismo, éste no ha sido un motivador muy eficiente debido a la forma de repartición pues, necesita haber pasado todo un año para premiar a las personas que se lo han ganado como ya se ha mencionado, por su asistencia y

han ganado como ya se ha mencionado, por su asistencia y puntualidad pero, por el contrario, las personas que han faltado o llegado tarde no se les asigna ningún tipo de sanción. lo cual hace que este incentivo no sea tan ambicionado, un poco por su valor y nada por el esfuerzo y reconocimiento real.

* Otro problema se hace presente dentro de la empresa, es la falta de comunicación entre el Gerente General y los empleados, derivado de dos causas; la primera y más importante, es de que el Gerente no conoce a fondo las tareas de otros departamento (excepto cocina), lo cual no le permite tomar muy buenas decisiones basándose sólo en lo que le expone una persona o un grupo de personas sin tener una visión más profunda de como puede afectar a otros departamentos, es decir, se basa en un sólo punto de vista y no pregunta o investiga sobre otros puntos. La segunda causa es un problema de semántica pues, a pesar de que el Gerente ya tiene más de quince años viviendo en Mexico y es nacionalizado mexicano, no domina muy bien el idioma español lo cual dificulta la buena comunicación.

* Para vender la idea de implantar los círculos de calidad, me apoyaré en dos personas principalmente, una, es el ex socio que actualmente representa el papel de consejero administrativo debido a que es japonés de nacionalidad mexicana y domina más el idioma; la otra persona en que me apoyaré es el Gerente Administrativo, debido a la idiosincracia que tienen los japoneses hacia las mujeres que no son tan tomadas en cuenta como un hombre,

* Por último la gente se encuentra inconforme con la forma centralizada por la cual se guía la administración, pues ello no permite la toma de decisiones rápida y por cuenta propia, aunque estas sean buenas y la gente tenga la capacidad de hacerlo.

4.3.-Propuesta

La propuesta que expongo es la implantación de los Círculos de Calidad, ya que con ellos pretendo elevar la Calidad de Vida en el Trabajo.

Con el fin de analizar más a fondo la situación y comprobar que es viable la propuesta, aplique varias cuestionarios, apoyandome en los siguientes formatos.

Motiquiz

Ejercicio para determinar las necesidades motivacionales

Para realizar el siguiente ejercicio, lea y seleccione 10 afirmaciones, señalando aquellas que sean más importantes para motivarlo a realizar mejor su trabajo.

629 Seguridad del trabajo por acuerdos contractuales de antigüedad o empleo.

847 Que se me tenga confianza en que haré mi tarea en la

forma correcta.

- 333 Participación en conversaciones de grupo de trabajo.
- 311 Contar con un lugar adecuado que ofrezca protección de los elementos.
- 836 Tener un empleo que me permita pasar un tiempo con mi familia.
- 151 Tener la oportunidad de crecimiento personal.
- 937 Relacionarme con mis amigos.
- 743 Que se me tome en cuenta para una oportunidad de ascenso.
- 431 Trabajar con otras personas.
- 819 Tener hijos.
- 458 Hacer algo significativo con mi vida.
- 757 Ocupar un puesto que me permita aportar nuevas ideas.

- 828 Tener un compañero que cuide mis intereses.
- 215 No tener que realizar un trabajo exhaustivo ni trabajo extra en casa.
- 421 Tener empleo constante.
- 654 Poder expresar toda mi potencia.
- 327 Saber que siempre tendre un empleo
- 912 Tener períodos de descanso con alimentos disponibles
- 924 Contar con un ambiente de trabajo sano.
- 548 Que se me proporcione una tarea nueva e interesante
- 256 Tener la oportunidad de mejorar personalmente
- 722 Contar con protección contra el daño físico
- 352 Poder aprender y crecer en mis labores

- 735 Incluir a otras personas en lo que hago
- 949 Que se me elija para recibir un premio exclusivo
- 234 Convivir con compañeros de trabajo en actividades sociales y recreativas
- 616 Estar sexualmente satisfecho
- 146 Contar con una persona responsable que me indique cuando haga un buen trabajo.
- 539 Formar parte activa en actividades sociales relacionadas con el empleo
- 341 Saber que otras personas sienten respeto por mí y por mi labor
- 132 Tener aceptación como miembro de un grupo de trabajo
- 225 Contar con seguros u otras prestaciones que me protejan

- 444 Que otras personas reconozcan la importancia de mi ocupación
- 653 Enfrentarme a un desafío laboral nuevo y emocionante
- 113 Tener suficiente alimento todos los días
- 245 No tener que ser responsable por otras personas
- 517 Tener comodidad personal en mi ambiente de trabajo
- 126 Saber lo que se espera de mi en mis tareas
- 559 Contar con la oportunidad de expresarme por completo y en forma creativa
- 718 Tener un buen aire para respirar.
- 638 Trabajar con personas con quien me agrada relacionarme
- 642 Tener un puesto de autoridad

523 Un ingreso garantizado

955 La satisfacción personal de un empleo bien realizado

414 La seguridad de que tendre la ropa adecuada que me proteja

Instrucciones de calificación para el Motiquiz

Para determinar los resultados: las afirmaciones estan divididas en cinco categorias que pretenden representar los cinco niveles en la jerarquia de Maslow. El segundo digito en el número de cada afirmación indica la categoria. Estas categorias son:

- 1.- Sicológica
- 2.- Seguridad
- 3.- Amor/pertenencia

4.- Autoestima

5.- Autorealización

Estudio sobre la Calidad de Vida Laboral

Las preguntas de la 1 a la 35 utilizan la escala siguiente:

Escala de frecuencia : % de tiempo

- 1.- Casi nunca (0 al 10 % de tiempo)
 - 2.- Rara vez (11 a 30 % del tiempo)
 - 3.- En ocasiones (31 al 50 % de tiempo)
 - 4.- Con frecuencia (51 al 70 % de tiempo)
 - 5.- Con mucha frecuencia (71 a 90 % del tiempo)
 - 6.- Casi siempre (más del 90 % del tiempo)
-
- 1.- Mi jefe está dispuesto a ayudarme a mejorar mis habilidades para poder hacer mejor mi trabajo.
 - 2.- Conozco el papel que tengo en el logro de los objetivos de la Compañía.
 - 3.- Mi departamento opera como un equipo.
 - 4.- Mi jefe me alienta a ser creativo en mi tarea
 - 5.- Mi talento y la capacitación que tengo se utilizan en mi trabajo

- 6.- Tengo la oportunidad de contribuir al éxito de esta empresa
- 7.- El paso al que necesito trabajar para cumplir con mis tareas es razonable.
- 8.- Las juntas de personal regulares son informativas.
- 9.- Mi jefe me alienta a compartir mis ideas acerca de como mejorar nuestra empresa.
- 10.- Confio en que la alta gerencia toma decisiones correctas para la compañía
- 11.- Compartimos información unos con otros con el objeto de realizar nuestro trabajo
- 12.- La gerencia actua como si deseara que me quedara en la empresa
- 13.- Los procedimientos y politicas de la empresa se

aplican de manera consistente en toda la compañía

- 14.- En mi departamento existe un verdadero sentido del trabajo en equipo y de cooperación.
- 15.- Mi tarea es interesante
- 16.- Planeo trabajar en esta empresa indefinidamente.
- 17.- Esta empresa emplea a las personas suficientes para trabajar en forma productiva
- 18.- La empresa me ha ayudado a aprender acerca de otros departamentos y sus responsabilidades
- 19.- Mi director escucha con atención mis ideas y sugerencias
- 20.- Tengo acceso a la información que necesito para realizar mi trabajo.
- 21.- Estoy consciente de los objetivos que tenemos este año para la compañía
- 22.- Mi tarea es desafiante

- 21.- Estoy consciente de los objetivos que tenemos este año para la compañía
- 22.- Mi tarea es desafiante
- 23.- Las peticiones que me hacen otros departamentos son razonables para la realización de mi trabajo
- 24.- Me siento comodo con mi seguridad en el trabajo
- 25.- La alta gerencia nos mantiene informados acerca de los desarrollos importantes que afectan a la empresa
- 26.- Mi director alienta el trabajo en equipo
- 27.- Tomando en cuenta todos los aspectos éste es un buen lugar para trabajar
- 28.- Las peticiones que me hace mi gerente son razonables
- 29.- Doy importancia a la lectura de anuncios que hay en la pizarra
- 30.- Mi jefe confía en que realizo una buena labor

- 29.- Doy importancia a la lectura de anuncios que hay en la pizarra
- 30.- Mi jefe confía en que realizo una buena labor
- 31.- Me siento comodo con mi estabilidad en el trabajo
- 32.- Obtengo una sensación de logro con mi tarea
- 33.- Al final de un día de labor siento haber hecho algo que vale la pena
- 34.- La cantidad de horas extras que tengo que trabajar para completar mi labor es razonable
- 35.- El aviso que se da cuando ha que trabajar horas extras es razonable.

Las preguntats de la 36 a la 66 usan la escala siguiente:
Escala de acurdos y desacuerdos

- 1.- Estoy en total desacuerdo (o insatisfecho)
 - 2.- Por lo general estoy en desacuerdo (o insatisfecho)
 - 3.- De alguna maera estoy en desacuerdo (o insatisfecho)
 - 4.- De alguna manera estoy de acuerdo (o satisfecho)
 - 5.- Por lo general estoy de acuerdo (o satisfecho)
 - 6.- Estoy totalmente de acuerdo (o satisfecho)
-
- 35.- La alta gerencia toma en cuenta los mejores intereses de nuestros empleados al tomar decisiones corporativas.
 - 36.- Soy importante para el éxito de esta compañía
 - 37.- Me siento parte del equipo de mi departamento
 - 38.- En esta compañía a los empleados se les trata con justicia
 - 39.- Mis compañeros de trabajo en el departamento son dignos de confianza
 - 40.- Las personas de otros departamentos con las que

regularmente trabajo son dignas de confianza

- 41.- Recibo una compensación justa por la labor que realizo
- 42.- He recibido la capacitación adecuada en el lugar de trabajo para tener un desempeño de acuerdo con las normas de la empresa
- 43.- Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa
- 44.- Me gusta mi trabajo
- 45.- Estudios como este son una manera eficaz de hacer saber a la alta gerencia lo que piensan los empleados
- 46.- La gerencia hara uso constructivo de este estudio
- 47.- Puedo hablar con mi jefe sobre mis preocupaciones y problemas en el trabajo sin temor a una represalia

- 48.- Me siento parte del equipo de la compañía
- 49.- Sostengo buenas relaciones laborales con las personas que estan fuera de mi departamento
- 50.- Las prestaciones que tenemos satisfacen mis necesidades
- 51.- Se me alienta a mejorar mi desempeño por medio de educación y capacitación adicionales
- 52.- Recomendaria a mis amigos como un buen lugar para trabajar
- 53.- Nuestros departamentos cooperan en forma adecuada con los otros departamentos con los cuales trabajamos
- 54.- En mi departamento mis compañeros son capaces de realizar su trabajo de manera competente
- 55.- El salario para mi puesto es justo basándose en lo que otras organizaciones en el Area pagan a puestos similares

- 55.- El salario para mi puesto es justo basándose en lo que otras organizaciones en el Área pagan a puestos similares
- 56.- Mis compañeros me respetan por mi capacidad de realizar mi trabajo
- 57.- Presentamos una actitud optimista y positiva acerca de realizar nuestra tarea
- 58.- Los aumentos de salario por méritos se administran en forma constante
- 59.- Obtengo de mi jefe reforzamiento positivo cuando realizo un buen trabajo
- 60.- Obtengo la cooperación que necesito de otras personas en mi departamento para realizar mi trabajo de manera correcta
- 61.- Obtengo la cooperación que necesito de otros departamentos para realizar mi labor
- 62.- Mis aumentos de salario se basan en la eficiencia con la cual hago mi trabajo

departamentos para realizar mi labor

62.- Mis aumentos de salario se basan en la eficiencia con la cual hago mi trabajo

63.- Las evaluaciones de mi desempeño me ayudan a comprender como mejorar mi desempeño.

64.- Señale hasta cinco aspectos que más le agraden de trabajar en esta compañía.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

65.- Señale hasta cinco aspectos que menos le agraden de trabajar en esta compañía

.....
.....
.....
.....
.....
.....

66.- Comentarios adicionales

.....
.....
.....
.....

4.4.-Comentarios Finales

Los comentarios que doy conforme a los dos estudios realizados es que dadas las condiciones del restaurante, se tiene una gran necesidad de que la empresa tome más atención hacia el personal ya que, éste se siente capaz, le gusta su trabajo y trata de hacerlo lo mejor posible pero, como no existe un reforzamiento o reconocimiento a la labor desempeñada, tiende a desmotivarse. Además acepta con agrado la idea de ser capacitado para poder aportar ideas que mejoren el funcionamiento de la empresa aún fuera del horario de trabajo, pero pide, que se le escuche y sobretodo que sus propuestas se lleven a cabo.

También exige un mejor salario y si a caso necesita evaluarse su desempeño para lograr un aumento no lo duda con tal de que además de un beneficio monetario sea un estímulo para su labor.

Así como también se ve la necesidad de relacionarse con el personal de otros departamentos para mejorar su ambiente de trabajo.

Al realizar estos estudios sintieron que era algo bueno porque así podían expresar sus deseos e intereses para con la empresa, pues por lo menos ya se les estaba pidiendo su opinión.

Ya que los C.C. nos dan la oportunidad de tener mejores relaciones interdepartamentales, la existencia de una comunicación más abierta (a todos los niveles jerárquicos), permite la participación de personas para la toma de decisiones en la empresa, se eleva la moral, se da reconocimiento, se mejora el ambiente de trabajo y en si se eleva la Calidad de Vida; por lo tanto si propuesta es implementar un Circulo de Calidad piloto.

Lo ideal es contratar una persona especializada para asesorarnos en la implantación, de hecho lo propuse, pero fue rechazada la moción por lo cual se comenzará utilizando los factores humanos que tenemos en la empresa, sin quitar el dedo del renglón para que se contrate al especialista.

Para concientizar a la alta gerencia nos valdremos (el Gerente Administrativo y yo) del ex-socio, actualmente consultor para que informe al gerente general (en su idioma natal), de el mecanismo, funcionamiento y sobretodo de los beneficios que puede traer la implantación de los Circulos. Nos valemos de esta persona ya que él esta más enfocado a los negocios y a las relaciones humanas.

Dado el giro del restaurante es muy difícil realizar las juntas entre semana , por lo cual se nos ha autorizado llevarlas a cabo los días domingo a las siete de la noche con duración de una hora.

Con los argumentos expuestos anteriormente, considero de vital importancia para la empresa elevar la calidad de vida en el trabajo mediante la implantación de los círculos de calidad y otras medidas que de ellos se deriven.

BIBLIOGRAFIA:

Acle Tomasini, Alfredo, Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. Editorial Grijalvo, México, D. F., 1995.

Acle Tomasini, Alfredo, Calidad Total. Editorial Grijalvo, México, D.F., 1995.

Díaz Hernández, Violeta verónica, Recursos humanos: Propuesta para la implantación de un programa de capacitación y desarrollo en el área de administración y finanzas de una empresa de elaboración y venta de productos químicos, para coadyuvar en el logro de la Calidad de Vida en el Trabajo.
Cuautitlán Izcalli, Edo. Mex., 1996.

Flores Becerril, Araceli, Tesis: Cómo implantar el sistema para la Calidad Total en las organizaciones con problemas de productividad.
Cuautitlán Izcalli, Edo. Mex., 1995.

Lin Gensing, La Fuerza de la Motivación, Editorial Selector,
México, D.F., 1994.

Robson, Mike, Círculos de Calidad en Acción. Editorial
Ventura, México, D. F., 1996.

Stoner James, R.F., Administración, Editorial Prentice - Hall
Hispanoamericana, México, D. F., 1996.

ARTICULOS Y SEMINARIOS:

Esponda, Alfredo, Deming, Juran e Ishikawa, Los Patriarcas de
la Calidad. Alta Dirección, Agosto 1990. México, D.F.

Nosnik Ostrowak, Abraham, Calidad de Vida en el Trabajo, un
Toque Humano. Alta Dirección, Agosto 1990. México, D.F.

Martínez González, José Vili, Los Activos Intangibles.
Emprendedores, vol. IX No. 63. Diciembre 1995,
México D.F.

Palavacini Esponda, Jaime, Calidad: una revolución cultural en
la empresa. Alta Dirección, Agosto 1990. México, D.F.