



**UNIVERSIDAD MICHUACANA
DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**



**Facultad de Contaduría y
Ciencias Administrativas**

TESIS

***“Mejoramiento de las Relaciones Laborales de
la empresa Frio y Equipo Comercial S.A. de
C.V. con el Apoyo de los Círculos de Calidad”***

**Línea de Investigación:
MEJORAMIENTO Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

Que Presenta:

Noé Mendoza Jiménez

Para obtener el Título de:

Licenciado en Administración

Asesor de Tesis:

Dra. Virginia Hernández Silva

AGRADECIMIENTO:

PRIMERAMENTE A DIOS, POR PERMITIRME LLEGAR HASTA ESTE MOMENTO CON LA SALUD Y BIENESTAR.

A MIS MADRES, HERMANOS, A AQUELLA PERSONA QUE SE FUE DE MI LADO HACE TIEMPO PERO QUE HA SIDO MI SUSTENTO DÍA A DÍA (M.M.M.), Y A MIS FAMILIARES Y AMIGOS QUE ME HAN APOYADO DURANTE EL LARGO TIEMPO DE ESTUDIO Y QUE SIEMPRE CREYERON EN MI A PESAR DE LOS OBSTÁCULOS QUE SE PRESENTARON Y QUE NUNCA DIERON MARCHA ATRÁS PARA APOYARME.

A MI ASESORA LA DRA. VIRGINIA HERNÁNDEZ SILVA, AL MAESTRO RAFAEL AGUILERA AGUILERA, POR SUS CONOCIMIENTOS TRANSMITIDOS EN ESTE TIEMPO, SU PACIENCIA Y DEDICACIÓN, SIN ELLOS, QUIZÁS ESTE MOMENTO NO FUERA REALIDAD.

A LA MUJER QUE ME HA ACOMPAÑADO CON PACIENCIA DURANTE ESTE PERIODO DE ESTUDIO, QUE JUNTOS HEMOS DADO Y PRENDIDO DE EL, HILDA JHOANA HUERTA VILLA, A MI AMIGO INCONDICIONAL QUE MAS QUE MI AMIGO ES COMO MI HERMANO, LUIS LÓPEZ AGUILAR (EL 4).

Y POR ULTIMO, Y NO MENOS IMPORTANTES, A TODOS AQUELLOS PROFESORES QUE ME IMPARTIERON CÁTEDRA, QUE POR SUS ENSEÑANZAS Y MI ESFUERZO EL DÍA DE HOY, ME ENCUENTRO DONDE ESTOY, MI EXAMEN RECEPCIONAL.

CON MUCHO CARIÑO:

NMJ.

MORELIA, MICHOACÁN. JUNIO 2013

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO:.....	2
ÍNDICE	3
INTRODUCCIÓN	7
RESUMEN	9
ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS	11
CAPITULO 1: FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.1 Problema, Contexto y Limitación.....	12
1.2. Justificación.....	13
1.3 Objetivo	14
MARCO TEÓRICO.....	15
CAPITULO 2: RELACIONES LABORALES	15
2.1.- Definiciones	15
2.2.- Antecedentes de las Relaciones Laborales	16
2.2.1.- Antecedentes Generales	16
2.2.2.- Antecedentes en México	17
2.3.- Fundamento de las Relaciones Laborales	25
2.3.1.- Condiciones Generales del Trabajo.....	26
2.3.2.- Obligaciones de los Trabajadores	27
2.3.3.- Obligaciones de los Patronos	28
2.3.4.- Derechos de los Trabajadores.....	29
2.3.5.- Prohibiciones de los Trabajadores.....	30
2.3.6.- Derechos Laborales de la Mujer	31
2.4.- Características de las Relaciones Laborales	32
2.4.1.- Niveles Dentro de la organización	32
2.4.2.- Tamaño de la Organización.....	32
2.4.3.- Características de la Industria	32

2.4.4.- El Grado de Sindicalización	33
2.5.- El Reglamento Interno de Trabajo	33
2.5.1.- Formulación del Reglamento Interno de Trabajo.....	33
2.5.2.- Difusión del Reglamento Interno de Trabajo	34
2.6.- Mejoramientos de la Calidad de la Vida Laboral Mediante la Participación del Empleado	34
2.7.- Políticas de las Relaciones Laborales	35
2.8.- Comunicación con los Empleados	36
2.9.- Sindicato	38
2.9.1.- Definiciones	38
2.9.2.- Antecedentes.....	39
2.9.3.- Negociación Colectiva	40
2.9.4.- Huelgas y Resolución de Conflictos	42
2.9.5.- Formas Ilícitas de Presión Sindical.....	43
CAPITULO 3: CALIDAD TOTAL	46
3.1.- Definiciones	46
3.2.- Antecedentes de la Calidad	48
3.2.1.- La Calidad Total en México	52
3.3.- Importancia de la Calidad	54
3.4.- Objetivos de la Calidad	60
3.5.- Impacto de la Calidad Total en la Empresa	61
3.6.- Catorce Puntos para la Mejora Continua	62
3.7.- Problemas para la Aplicación de la Calidad Total.....	63
3.8.- Organización Internacional para la Estandarización ISO 9000:2000	65
3.8.1.- Estructura de las Normas ISO 9000:2000	65
3.9.- Motivación a los Empleados	66
3.10.- Principios de la Calidad Total.....	67
3.10.1.- Enfoque en los Clientes y Accionistas	67

3.10.2.- Enfoque en el Proceso y Mejora Continua	68
3.10.3.- Participación y Trabajo en Equipo	68
CAPITULO 4: CÍRCULOS DE CALIDAD.....	70
4.1.- Definiciones:	70
4.2.- Antecedente de los Círculos de Calidad	72
4.3.- Formación de los Círculos de Calidad	76
4.4.- Objetivos de los Círculos de Calidad	77
4.5.- Características de los Círculos de Calidad	78
4.6.- Importancia de los Círculos de Calidad	79
4.7.- Generalidades para Iniciar Actividades de Círculos de Calidad.....	79
4.8.- Herramientas de los Círculos de Calidad.....	80
5.- FRIO Y EQUIPO COMERCIAL S.A. DE C.V.	92
5.1.- Antecedentes de la Empresa Frio y Equipo Comercial S.A. de C.V.	92
5.2.- Objetivo de la Empresa.....	93
5.3.- Filosofía	93
5.4.- Misión	93
5.5.- Visión	94
5.6.- Principales Clientes	94
5.7.- Instalaciones.....	95
5.7.1.- Sucursales.....	95
5.8.- Estructura Organizacional de la Empresa.....	97
6.- CÍRCULOS DE CALIDAD APLICADOS A LA EMPRESA DE FRIO Y EQUIPO COMERCIAL S.A. DE C.V.	99
6.1.- Problemas de Calidad.....	99
6.2.- Quejas y Ventas Antes de los Círculos de Calidad.....	99
6.3.- Alternativa para Mejoramiento de la Calidad	100
6.4.- Implementación de los círculos de calidad	100
6.5.- Formación y Funcionamiento del Círculo de Calidad.....	101
6.6 Resultados de la Investigación.....	102
CONCLUSIÓN	105

BIBLIOGRAFÍA 107

INTRODUCCIÓN

La competitividad, los buenos resultados, trabajo en equipo, todo ello enfocado a la calidad, y que esta a su vez tiene que ver con todo en este mundo actual industrializado y globalizado. Por tal motivo es una compleja situación que no se puede dejar pasar desapercibida.

Enfocado a una empresa, sabemos que existen diversas situaciones que hacen que esta prospere. En todo sentido cualquiera que emprende un negocio su sueño ideal es que funciones de la manera más adecuada, que reditué la utilidad esperada, que no tenga ningún problema para vender su producto, etc. Pero ¿que podemos hacer cuando las cosas no salen como queremos?

Como lo dije anteriormente, este mundo actual exige muchísimo a las empresas, y mucho mas en los países desarrollados donde la más mínima imperfección de un producto ocasiona su no circulación en el mercado. Las empresas deben de invertir en mercadotecnia, en ajustes a costos, etc. para detectar la falla, sea esta por imperfección o por alguna otra cuestión que definitivamente tiene que ver con el personal.

El personal es la pieza clave para el buen funcionamiento de cualquier empresa. Por tal motivo lo ideal es que las empresas hicieran lo posible por tener contento a su personal, de esta manera evitaría perdidas, conflictos personales ocasionando retrasos en la producción, y quizás hasta problemas legales.

En la presentación de este trabajo se manejan algunas principales situaciones que se deben de considerar legalmente para una buena relación laboral, para que a su vez toda la situaciones obrero-patronal sean armoniosas y no una constante pelea, discusiones y malos entendidos.

Y a su vez se maneja una posible estrategia que en los países orientales han sido de gran ayuda a las industrias, colocando a dichos países como Japón, China, Corea, entre otros, en los países más importantes en el mundo moderno. Me refiero a la calidad y llevada a la realidad, por los Círculos de Calidad.

RESUMEN

En la actualidad el manejo de una empresa es complicada día a día por los diferentes aspectos que se presentan, costos, producción, competencia, rentabilidad y no menos importante el recurso humano.

En este proyecto se plantea una situación específica en la empresa Frio y Equipo Comercial S.A. de C.V. donde el manejo familiar de la empresa ha permitido que imperen ciertas situaciones que afectan el buen funcionamiento y por tanto impedir el crecimiento de la empresa misma.

En el tema 2, hacemos un marcado énfasis en la constitución de las relaciones laborales para que quede establecido y definido los marcos legales en los que la mayoría de las empresas se deben de regir tratándose de las condiciones laborales así como los límites que esta tiene, los derechos y obligaciones tanto patronales como de empleados.

En tema 3 y 4, damos una explicación del papel tan importante que tiene hoy en día y que desde siempre ha tenido la calidad. Exponemos algunos conceptos y la relevancia en sus diferentes épocas así como se ha tratado en algunos lugares. Y su principal organismo regulador a nivel mundial. Así pues una herramienta fundamental en el Japón, los círculos de calidad. Considero que en este país, y sobre todo en la empresa que es la materia del análisis, es una pieza fundamental y necesaria para la prosperidad de la empresa.

Por ultimo en el tema 5 y 6, se describe la empresa como tal, su historia y datos relevantes como:

- Clientela

- Tamaño
- Mercado meta
- Propietarios

Así también se marca el antes y después de la aplicación del proyecto, los Círculos de Calidad.

ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

ART.	ARTICULO
IMECCA	INSTITUTO MEXICANO DE CONTROL DE CALIDAD
IMSS	INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
ISO	ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ESTANDARIZACIÓN
LFT	LEY FEDERAL DE TRABAJO
NMX	NORMAS MEXICANAS
OIT	ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO
ONG	ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL
PYMES	PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
TPS	SISTEMA DE PRODUCCIÓN TOYOTA
SIC	ORGANIZACIÓN CAPITALISTA DE LA SOCIEDAD

CAPITULO 1: FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Problema, Contexto y Limitación

Como se sabe, en el país, la principal fuente de empleo son las medianas y pequeñas empresas, que estas por su tamaño generalmente tienden a ser atendidas y dirigidas por sus propietarios y demás familiares; y que a su vez esto mismo impide o no cuentan con la visión empresarial que permite que en muchos casos el pequeño negocio o “minita de oro” trascienda a una empresa de competitividad local, nacional, y porque no internacional.

En este caso la empresa Frio y Equipo Comercial S.A. de C.V. es una empresa que en lo particular, independientemente del nombre denominativo por el tamaño, la clasifico como familiar. El problema que abordare es meramente interno y organizacional.

El principal problema que se nota, es que no se cuenta con una organización y control bien estructurado, esto a su vez por la falta de la debida cimentación, es decir por no darle el debido seguimiento a los manuales existentes en la empresa, ocasionando con esto confusión a la hora de resolver problemas, en la forma de fluir la información y los procedimientos para la realización de las actividades que le corresponden a cada empleado.

Cabe mencionar que la empresa se encuentra dividida en la forma administrativa y operativa, ya que cada patrón se dirige con una sola parte de la empresa, ocasionando cierto recelo por los privilegios que otorga cada patrón a sus empleados por área, dejando ver esto ya con miramientos más personales entre el mismo personal, ósea hacer de problemas laborales más personales provocando una convivencia a veces no tan armónica.

Tanto en el estado como el país, contamos con el problema de desempleo, la mala reciprocidad trabajo-sueldo, sin mencionar la competencia creciente día a día por los mismos aspirantes a un nuevo trabajo. Otro de los problemas con los que se cuenta en esta empresa es la malísima proporcionalidad salarial queriendo decir con esto que no son justos los sueldos que se manejan para los empleados, ocasionando con esto la desmotivación de los empleados llevándolos a solo hacer sus actividades, impidiendo con esto lo dicho al inicio, el posible crecimiento y posicionamiento de la empresa.

Mencionar que una buena capacitación favorece al mejoramiento de las actividades, considero que para el mejoramiento si funcionaria pero no para buscar eficiencia, ya que una capacitación solo es el reforzamiento de los conocimientos, y de lo que se trata es de dar, de producir; cosa imposible con una desmotivación y un sueldo malo.

1.2. Justificación

La presente investigación, se realiza con la finalidad de esclarecer la situación de la empresa Frio y Equipo Comercial S.A. de C.V., debido a que se ha detectado una mala relación laboral obrero-patronal y de igual manera entre los mismos compañeros de trabajo. El fin es encontrar la parte que hace falta para que la empresa pueda realizar de mejor manera sus actividades sin ocasionar disturbios y tener el mejor ambiente de trabajo.

El planteamiento inicial es empapar del conocimiento de la calidad en el servicio y crear un ambiente mas armónico para que la empresa pueda dar un mejor servicio, y con esto se pueda tener una buena imagen de esta, así al igual su prestigio vaya en aumento y no disminuya por problemas que se pueden corregir desde adentro.

1.3 Objetivo

“Se pretende demostrar, que con la ayuda de los círculos de calidad la empresa Frio y Equipo Comercial S.A. de C.V. mejorara su funcionamiento laboral en el ejercicio del 2012 respecto al de los 2011 y 2010”

MARCO TEÓRICO

CAPITULO 2: RELACIONES LABORALES

2.1.- Definiciones

Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario. Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.¹

Las relaciones laborales se basan en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados.²

Una vez contratado el trabajador, obrero, oficinista o ejecutivo, van a iniciarse una serie de relaciones entre el y la organización. Frecuentemente esos nexos no serán solo individuales, sino colectivos. En las organizaciones tradicionales existen diversos niveles; para nuestros propósitos consideraremos dos: operativo y directivo. El primero se encarga de llevar a cabo los planes que establece el segundo. El conjunto de tratos que establece una organización con su personal, tanto individual como colectivamente.³

¹México, H.Congreso de la Unión. (1970). Ley Federal del Trabajo, Versión Digital (pág. 20).

²Chiavenato Idalberto, (1999), *Administración de Recursos Humanos*, (5ta edición), Colombia: Graw Hill.

³Joaquín Rodríguez Valencia (2007), *Administración Moderna de Personal* (7ta Edic.), (Pág. 464), Editorial Thompson, México, D.F.

La relación laboral o las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patrón o empresario. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica.

En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres. Sin embargo un trabajador aislado se encuentra en una situación de hecho de debilidad frente al empleador que le impide establecer una relación libre, por lo que se entiende que una relación laboral para que sea realmente libre debe realizarse en forma colectiva, entre los trabajadores organizados sindicalmente y el empleador.⁴

Podemos entender como relación laboral a la obligación que tiene una persona de responder satisfactoriamente sobre un trabajo encomendado por una tercera, siendo esta persona física o moral, y que previamente se acordó una remuneración económica proporcional por dicho trabajo realizado; habiendo o no un contrato de mutuo acuerdo de por medio.

2.2.- Antecedentes de las Relaciones Laborales

2.2.1.- Antecedentes Generales

El primer documento importante, es el código de Hammurabi, rey de Babilonia, más de 2000 años antes de Cristo, en el que se reglamentaba algunos aspectos del trabajo. En Grecia se admiró inicialmente la actividad agrícola y mercantil.

⁴Anónimo, Relaciones Laborales (2001), Consultado el 20 de Febrero de 2012, Wikipedia Enciclopedia Libre, http://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_laborales.

Roma se nos presenta como una estructura orgánica extraordinaria y su armazón jurídico influye poderosamente en todo el mundo. El pueblo israelí consagró en la Biblia, en los libros Pentateuco y Deuteronomio, marcan algunas reglas laborales. En la edad media nacieron los gremios que regulaban el trabajo desde entonces se vislumbraba una relación laboral.

La relación obrera patronal y los problemas que se suscitan tienen que ser resueltos por las leyes entonces vigentes. Es el derecho del trabajo una de las últimas ramas del derecho.

Brun y Galland explican que el derecho del trabajo es una defensa de los asalariados por lo consecuente el patrón no tiene ninguna herramienta para defenderse. Los imperativos del derecho del trabajo con esto me refiero al sentido de equidad, de justicia que se da en las relaciones laborales.⁵

2.2.2.- Antecedentes en México

Los antecedentes en México se dan desde la época de la colonia con la esclavitud donde esto era la base del trabajo como función económica. Al redactarse la constitución de 1857 sus voceros más destacados hacen gala de sus convicciones liberales. En los primeros años de este siglo se registraron algunos movimientos que llamaron la atención, como los de Río Blanco, Nogales, Santa Rosa y Cananea.

La revolución de 1910 surgió como un movimiento esencialmente político, se combatió la reelección de presidente Porfirio Díaz, junto con sus seguidores que

⁵Salgado Calderón Edgar, (S/F), Relaciones Laborales, Consultado el 20 de Febrero de 2012, Monografías:
<http://www.monografias.com/trabajos14/relac-laboral/relac-laboral.shtml>.

habían formado una oligarquía, pero ni Madero, ni Villa, ni Zapata propugnaron por los derechos de los trabajadores.

En la asamblea constituyente es donde nacen los artículos de verdadera importancia como lo fue el art. 123 de la Constitución Mexicana. Observando en nuestra patria, plasma en la Carta Magna preceptos que en su origen tuvieron como objetivo la protección de los trabajadores. La constitución protegió al trabajador prohibiendo abusos que le agotaran físicamente o que se impidiera una remuneración justa por su labor.

Después de la constitución, surgió la Ley Federal del Trabajo (LFT), donde se mencionan los derechos y obligaciones de los patrones y trabajadores y marca el funcionamiento correcto y desarrollo de las relaciones laborales. Por medio de esto se logró el equilibrio de intereses y desarrollo principalmente la lucha obrero patronal, dentro del campo del derecho, todavía se necesita que los dirigentes sindicales y algunos patrones entiendan el papel que deben desempeñar en un México progresista, para permitir una verdadera justicia.

En noviembre de 1978 se reforma el art. 123 constitucional para incluir la siguiente declaración: Toda persona útil; al efecto promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo conforme a la ley. Los tradicionales actores sociales de las relaciones laborales (trabajadores, empleadores y gobierno), si bien permanecen como tales, de alguna manera han sido virtualmente desplazados de su rol protagónico antaño asumido, al ser acompañados ahora por nuevos actores.

En efecto, se denominan nuevo actores sociales del mundo laboral a todos aquellos grupos, sectores, clases, u organizaciones que intervienen decisivamente en la vida social interna del país, en aras de conseguir determinados objetivos, ya sea respecto de sus propios intereses o bien como apoyo a las luchas de otros actores sociales. En México, como en el resto del planeta, en el ámbito del

derecho del trabajo se hallaban plenamente identificados los 3 grandes actores sociales: los trabajadores, los empleadores, y el estado como regulador de dichas relaciones.

Actualmente podemos afirmar que los nuevos actores sociales no lo son tanto en razón de su involucramiento directo con el fenómeno laboral; más bien lo son porque aquellos han retomado banderas que son vigentes pese al tiempo transcurrido (como lo podría ser la lucha de la mujer por alcanzar su plena participación política y cultural en la sociedad moderna, la cual tiene más de dos siglos), o porque han asumido ideales contemporáneos que venden bien política y socialmente (el caso de la irrupción de los ecologistas, quienes claman por la conciencia y responsabilidad en aras de la conservación del medio ambiente).

Queda claro entonces que algunos actores sociales en materia del trabajo son considerados como nuevos precisamente por el renovado carácter de sus luchas, aunque se insiste en que permanecen los antiguos protagonistas de siempre. Así, lo nuevo postula ahora un sentido que reordena y hasta legitima la lucha social de clases.

No obstante, quien estudia el actual derecho laboral mexicano, se encontrará con una serie de situaciones que quizás nunca se consideraron y en algunos casos tal vez resulten hasta inimaginables. Ciertamente, las relaciones de trabajo a inicios del siglo XXI en México se caracterizan por la incidencia de alguno o varios de los siguientes fenómenos sociales, que por diversos factores de política interna no han sido aún reconocidos y menos aún son regulados legalmente:

- La inestabilidad en el empleo y la precarización del mismo.
- Las altas tasas de desempleo abierto.
- La generalización del trabajo no asalariado.

- La indexación de los salarios en función de la evolución del costo de vida y la productividad, e incluso con la turbulencia de los mercados.
- La emergencia de un determinado sector no estructurado que escapa por completo a cualquier tipo de reglamentación.
- La existencia de un trabajo temporal y precario, que parece más ser la regla que la excepción.
- La desregulación de las relaciones de trabajo.
- La posibilidad del empleador de modificar el volumen de su personal (flexibilidad numérica o externa).
- La polivalencia de los trabajadores (flexibilidad interna).
- La posibilidad de modificar el tiempo de trabajo a fin de adaptarlo a las condiciones de producción, del mercado o a las necesidades de cierto tipo de trabajadores, tales como las mujeres y los estudiantes (flexibilidad del tiempo de trabajo).
- El palpable abandono de la idea de trabajo decente que enfatiza la organización internacional del trabajo (OIT).
- La discriminación y el acoso laborales.
- El aumento exponencial de la llamada auto-ocupación o trabajo informal no regulado.
- El imparable fenómeno de la migración laboral.

- La atomización sindical que no es un fenómeno local, sino de Latinoamérica entera.
- La tercerización laboral, en marcada en ausencia de reglas claras que regulen las nuevas figuras laborales, tales como: el outsourcing, el arrendamiento de servicios, el suministro de mano de obra temporal o permanente, el staff leasing, el pay-rolling, las cooperativas de trabajo asociado, y otras más.

Así, nuevas formas laborales han cobrado carta de naturalización en México, y vale apuntar ahora que la realidad ha rebasado abiertamente el marco normativo legal existente. Se advierte entonces una clara tendencia a intentar una especie de fraude al derecho del trabajo, mostrándose hasta ahora el estado impotente para frenar este tipo de actitudes lesivas, argumentándose en no pocas ocasiones, por quienes realizan este tipo de conductas, las que bien podrían ser hasta delictivas, que debe primarse el derecho al trabajo, por sobre el derecho del trabajo.

Al respecto, en el pasado se pensaba que con la reglamentación existente, siempre tutelar de los derechos de los operarios, poco a poco tales derechos irían en aumento, con miras a lograr una sociedad más justa y una mejor redistribución de la riqueza; sin embargo, la nueva era que estamos viviendo en materia laboral vino a desechar esa idea.

Hacia finales de los años ochenta del siglo XX, las sociedades y movimientos que enarbolaban la protección a los trabajadores en México, se colapsaron debido a razones multifactoriales, hasta el punto de que las organizaciones sindicales y varias estructuras políticas que sostenían al sistema económico de gobierno, se encuentran ahora profundamente debilitadas.

Ello dio vía libre a las Organizaciones no Gubernamentales (ONG'S), quienes juegan hoy en todo esto un rol fundamental, de alguna manera rebasando incluso

al propio gobierno como interlocutor válido en la toma de decisiones. podríamos señalar también que el debilitamiento del programa proteccionista obrero se debe, al menos en parte, a la ausencia estratégica en él de otras luchas o causas radicalmente populares, tales como la que libran los indígenas, las mujeres y los jóvenes, los adultos mayores, etc.

Tales nichos de reivindicación social, abandonados por los sindicatos, han sido ocupados una gran cantidad de ONG'S y de fundaciones privadas enfocadas, tanto a los temas laborales como también a la defensa de los derechos humanos, electorales, de salud, de educación, cultura indígena, medio ambiente y otros temas más análogos, todos ellos de un enorme impacto social.

Sucede entonces que los nuevos actores sociales laborales critican al movimiento que ignoró o mediatizó otras luchas particulares estratégicas, sin las cuales la transformación de lo que ellos llaman la Organización Capitalista de la Sociedad (SIC) no puede llevarse a cabo; en tales procesos de resistencia, lucha y búsqueda de transformación de las sociedades, los nuevos actores sociales, digamos que emergentes, han logrado una notable acumulación de fuerza, de toma de conciencia, de experiencia y de poder, de definiciones estratégicas acerca del sentido de sus luchas, terminando por conformar importantes conducciones sectoriales.

El desafío que afrontan todos ellos consiste en potenciar la actividad transformadora de los actores-sujetos hacia objetivos superiores, articulando su participación plena en las propuestas de lucha y transformación de la sociedad; sobre esa base, pretenden avanzar en la construcción y la conducción de nuevas formas sociales, que incluyan diferentes modalidades organizativas de las fuerzas sociales activas, entre ellas, cómo no, las de índole laboral.

Asimismo, se enfatiza cada vez con mayor fuerza la necesidad de generar espacios de coordinación y proyección colectivas, consensuadas hacia objetivos

comunes; replanteando el debate de la representación político-social y el de la estructura organizacional que la contendrá. Todo ello reclama, entre otras cosas:

- Un nuevo modo de articulación de los actores que sea horizontal, plural y multidisciplinario.
- Un nuevo modo de dirección concertada con la participación de todos, construida y definida por cada uno de los actores protagonistas.
- Un nuevo modo de representación que lejos de suplantar el protagonismo y la participación en las tomas de decisiones, los concentre y pueda potencializarlos sobre la base de modos participativos colectivos de funcionamiento, decisiones y gestión social.
- Un nuevo tipo de organización política, donde sea posible un cambio radical en la actitud de los partidos políticos existentes, y que articule e integre lo social, en especial el trabajo formal o regulado; buscando caminos concretos destinados a disminuir y si es posible poner fin a la enajenación política, económica, social y cultural de los explotados u oprimidos, reconociendo en ellos la capacidad para protagonizar su propia historia de clase.

Por lo tanto, ante estos inéditos escenarios, deberán tenerse presentes los nuevos riesgos sociales y económicos que aparecen en el país, como consecuencia del envejecimiento de la población, la deslaboralización de las relaciones de trabajo, la falta de regulación del trabajo informal (sobre todo en sectores que involucra la participación de migrantes, menores, mujeres y ancianos), el consiguiente incremento de los gastos de la protección social (pensiones, asistencia sanitaria, ayuda personalizada), los cambios producidos en el ciclo formativo y laboral de la población (los que afectan a los procesos educativos cada vez son más largos y especializantes), y hasta la incorporación a la actividad laboral que se produce a una edad más tardía (carente de prestaciones de seguridad laboral y social).

Supone todo lo antes enumerado un reto, y un desafío tendiente a la disminución del período promedio de actividad individual; lo que en conjunto significaría mayores gastos sociales y menos recursos fiscales para el estado. A eso habría que añadir los nuevos riesgos que se están produciendo por el impacto de la globalización en la economía nacional, y los movimientos especulativos de los mercados internos e internacionales que siempre inciden en ella.

Por otra parte, tampoco se pueden olvidar las nuevas desigualdades y cambios en la estructura social mexicana, derivados de los siguientes factores, académicamente poco analizados en cuanto su efecto adverso:

1. El drástico cambio que se ha producido en la estructura familiar, concretamente por la incorporación de la mujer a la actividad laboral y por las nuevas situaciones familiares, producidas por el aumento de divorcios y la aparición de otras formas de convivencia; ello, junto al preocupante tema del incremento de hogares monoparentales y disfuncionales.
2. Las nuevas formas de desigualdad y de pobreza extrema, asociadas a los procesos migratorios y sus problemas de integración; aunado todo ello a la falta de competencia profesional y la exclusión social.
3. Las nuevas desigualdades por los cambios producidos en la estructura social mismos que está afectando especialmente a sectores de la sociedad muy específicos; muy en especial a los jóvenes y a los adultos mayores de 45 años en el desempleo.
4. La dualidad social que aparece como resultado de la expansión de la economía informal de los cambios en la organización del trabajo que trae consigo; viéndose agravada además por los constantes avances y grados de especialidad tecnológica.

De lo hasta aquí expuesto, se puede deducir que de alguna manera se halla en crisis el modelo económico y social del país, así como la idea de crecimiento ilimitado, como generador de bienestar y calidad de vida.

Porque si bien es cierto que el desarrollo resulta indispensable para hacer frente a las necesidades cambiantes y siempre crecientes, es necesario pensar ya en un nuevo modelo social incluyente, en el que puedan interactuar en armonía esos nuevos actores sociales referidos, adaptando las circunstancias y creando de manera consensuada y conjunta el nuevo marco de las relaciones de trabajo, en donde se pueda normar y reglamentar las actuales formas productivas y las estructuras que la sociedad evolutiva está exigiendo.

Prueba de ello es que el actual gobierno federal ha prometido realizar a la mayor brevedad una reforma estructural integral del estado mexicano; aunque por el momento no se avizore fácil el camino que conduce a la misma, debido a la polarización política que su planteamiento provoca.⁶

2.3.- Fundamento de las Relaciones Laborales

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, título sexto, art. 123, apartado “a” y la LFT constituyen el marco jurídico que regula la relación laboral de los trabajadores.

Todo trabajador tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, bajo condiciones que aseguren la vida, salud y un nivel económico decoroso para él y su familia. No pueden hacerse distinciones por raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política

⁶ DR. Ruiz Moreno Ángel Guillermo, (2008), Relaciones de Trabajo en México, Consultado el 20 de Febrero de 2012, Consultores y Asesores de Seguridad Social S.C.
<http://ruizmoreno.com/2008/09/relaciones-de-trabajo-en-México/>.

o condición social y se debe promover y vigilar la capacitación y adiestramiento del trabajador.

2.3.1.- Condiciones Generales del Trabajo

La LFT, especifica de manera general los términos para cualquier tipo de trabajo:

- En ningún caso las condiciones de trabajo puedan ser inferiores a las fijadas en la propia ley.
- La jornada de trabajo no puede exceder el máximo legal, de ocho horas para la diurna, siete para la nocturna y siete y media para la mixta.
- Por cada seis días de trabajo se tiene derecho a disfrutar, por lo menos, de un día de descanso con goce de salario íntegro.
- Por más de un año de servicios se deberá disfrutar de un periodo anual de vacaciones pagadas.
- En ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables y aumentará en dos días laborables hasta llegar a doce por cada año subsiguiente de servicios; después del cuarto año, el período de vacaciones aumenta en dos días por cada cinco de servicio.

Es importante que consten por escrito. por ello, deberás solicitar a quien requiera de sus servicios, la firma de un contrato en el que se establecerán de manera clara y precisa los términos de la contratación:

- El nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, domicilio (tuyos y del patrón).

- Si trabajas por obra, tiempo determinado, o por tiempo indeterminado.
- El tipo de trabajo se va a realizar.
- El lugar o lugares donde tiene que presentarte a laborar.
- Las horas de la jornada (nunca más de 8 horas).
- Cómo y cuánto van a pagar.
- Día y lugar del pago.
- Días de descanso.
- Vacaciones.⁷

2.3.2.- Obligaciones de los Trabajadores

La LFT especifica las obligaciones de los empleados que a continuación se puntualizaran:

- Asistir puntualmente a tu trabajo.
- Desempeñar con cuidado y dedicación las labores que te han sido encomendadas, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- Desempeñar el servicio bajo las instrucciones del patrón o jefe inmediato.

⁷Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, art. 25 y 56; 279 al 284.

- Conservar en buen estado las herramientas que le proporcione el patrón.
- Prestar auxilio en caso de incendios o desastres graves, que pongan en peligro la vida o los bienes del patrón o de los compañeros de trabajo.
- Informar al patrón si sufres de alguna enfermedad contagiosa en seguida que tenga conocimiento de la misma.
- Cumplir con esmero las labores derivadas del contrato de trabajo.
- Obedecer las medidas de seguridad e higiene señaladas en el centro de trabajo.
- Observar buenas costumbres durante el servicio.
- Participar en las comisiones mixtas integradas en el centro de trabajo.
- No ingerir bebidas alcohólicas en el trabajo o presentarse a laborar en estado de embriaguez.⁸

2.3.3.- Obligaciones de los Patrones

Así como los empleados tienen obligaciones, la otra parte (el patrón) también tiene correspondencia que se generalizan como obligaciones tales como:

- Preferir en igualdad de circunstancias a los trabajadores que le hayan servido satisfactoriamente por mayor tiempo.
- Guardar la debida consideración y buen trato.

⁸ Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, art. 134.

- Proporcionar capacitación y adiestramiento para el mejor desempeño en el trabajo.
- Cumplir las disposiciones de seguridad e higiene para prevenir accidentes y enfermedades de trabajo.

2.3.4.- Derechos de los Trabajadores

Los derechos de los empleados son los siguientes:

- El pago del salario mínimo cuando menos y en efectivo, semanalmente en el lugar donde trabaje.
- Pago de aguinaldo anual.
- Participar de las utilidades de la empresa.
- Sin costo, habitaciones adecuadas e higiénicas, con espacio suficiente para el y su familia (esposa e hijos en su caso).
- Por cada 6 días que trabaje, un día de descanso.
- Recibir capacitación para el trabajo.
- El pago por el tiempo excedente, al doble de lo fijado para las horas normales.
- Buen trato en el trabajo.
- Cuando tus herramientas ya no sirvan, deberán reponerlas o repararlas sin costo alguno para el trabajador.

- Si el lugar donde prestan los servicios se encuentra a 100 o más kilómetros de la población en que vives, el patrón deberá pagar el transporte hasta el centro de trabajo y si es necesario también el de su familia.
- Es importante que sepa el trabajador que su patrón tiene la obligación de inscribirlo en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) para contar con los beneficios de las prestaciones que otorga:
- Por enfermedad ordinaria: atención médica, medicinas y hospitalización para el trabajador, esposa, hijos o padres en su caso.
- En caso de que sufran accidente de trabajo, atención medica y medicinas, sin costo.
- Servicio de guardería para sus hijos.
- Si el accidente de trabajo le impidiera laborar, se pagará su salario íntegro hasta que sane.
- Pensión por invalidez, por accidente o enfermedad que contraiga en el trabajo.⁹

2.3.5.- Prohibiciones de los Trabajadores

- Faltar al trabajo sin causa justificada o sin permiso de tu patrón.
- Presentarse a trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas, así como hacer uso de éstas durante el desempeño de sus labores.

⁹Constitución de los Estados Unidos Mexicanos art. 132, 133, 136 al 153-x

- Tomar del lugar de trabajo herramientas o productos propiedad del patrón sin su permiso.
- Portar armas de cualquier clase durante las horas de trabajo a menos que te lo permitan por el puesto que desempeñes.
- Realizar cualquier acto que ponga en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros o la del lugar donde trabajas.

2.3.6.- Derechos Laborales de la Mujer

Tiene los mismos derechos y obligaciones que los hombres, salvo que esté embarazada o amamantando.

- Si está embarazada, no se le pueden obligar a realizar trabajos pesados, que pongan en peligro su salud y la de su hijo que espera; tampoco se le obligara a estar presente cuando fumiguen o hayan fumigado, ni cuando apliquen agroquímicos.
- También tiene derecho a descansar seis semanas antes y seis después de que nazca el bebé; en este período recibirá el pago completo del salario y conservará su empleo.
- Durante el tiempo en que amamante al recién nacido, tienes derecho a descansar media hora, dos veces al día.

2.4.- Características de las Relaciones Laborales

La función del personal, se basa en principios, prácticas, políticas y conceptos teóricos fundamentales. Sin embargo, para atender cualquier problema administrativo concreto en las relaciones con los empleados deben tomarse en cuenta las siguientes cuatro variables:

2.4.1.- Niveles Dentro de la organización

Es importante hacer notar que las relaciones con el personal existen en todos los niveles (estratégicos, administrativos y operativos) de la organización, y que la administración de las relaciones debe incluir programas tanto para gerentes como para personal operativo. El término empleado, por lo tanto, incluye a todos los niveles de la organización, desde los trabajadores y supervisores hasta ejecutivos.

2.4.2.- Tamaño de la Organización

La magnitud de la organización es también una variable importante. Una empresa pequeña no puede tener programa de relaciones con los empleados tan elaborado como el que tendría una empresa mediana o grande, pero todas las organizaciones pueden aplicar los fundamentos de la administración de las relaciones con los empleados.

2.4.3.- Características de la Industria

Una tercera variable que influye en las relaciones laborales la constituyen las características de la industria. Por ejemplo, la industria petroquímica tiene una relación del capital al trabajo relativamente alta, con pocos trabajadores en

comparación con el volumen de sus operaciones, las organizaciones dentro de esta rama de la industria tiende a desarrollar extensos programas de relaciones laborales.

2.4.4.- El Grado de Sindicalización

La presencia de un sindicato añade una nueva dimensión a las relaciones laborales. Muchas decisiones están sujetas al proceso de discusión con el sindicato, pues el propósito de este, apoyado por la LFT, es impedir que la dirección superior determine unilateralmente los salarios, las condiciones de trabajo y otras cuestiones que afectan al trabajador.¹⁰

2.5.- El Reglamento Interno de Trabajo

Es un instrumento de origen jurídico que constituye gran ayuda para la administración de recursos humanos, puesto que contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tiende a normar el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización.¹¹

2.5.1.- Formulación del Reglamento Interno de Trabajo

En México, la fracción I del art. 424 de la LFT, habla de que el reglamento interior de trabajo se formula mediante la participación de los representantes del personal y representantes de la dirección. En las empresas industriales y en aquellas en las

¹⁰Joaquín Rodríguez Valencia (2007), Administración Moderna de Personal (7ta Edic.), (Pág. 464-465), Editorial Thompson, México, D.F.

¹¹L. Fernando Arias Galicia, Víctor Heredia E., Trillas (ed.). (1999), Administración de Recursos Humanos (5 Edición) Relaciones entre Trabajadores y Dirección. (pág. 580)

cuales el trabajo está organizado y agrupado en sindicatos, la practica mas común y casi obligada, es que los representantes de los trabajadores para la discusión del reglamento interior de trabajo sean los propios elementos de la directiva del sindicato o bien aquellos trabajadores de la empresa designados por ellos.

Dentro de las empresas en las que no existiera sindicato, podrá invitarse a la elaboración del reglamento a aquellos trabajadores o empleados de la misma que fueren representativos de los intereses de sus compañeros.¹²

2.5.2.- Difusión del Reglamento Interno de Trabajo

Como quiera que el reglamento interno de trabajo es obligatorio para los trabajadores y para la organización, resulta conveniente y obligatorio imprimir dicho reglamento y dotar a todos los representantes de la organización y a todos los trabajadores, de un ejemplar del mismo, además de fijarlo en los lugares mas visibles del establecimiento, normalmente en vitrinas especiales para ellos.

Conviene, además de lo ya mencionado, que se dé a conocer el contenido del reglamento al personal de supervisión, mediante conferencias informativas que comprendan, además, la interpretación y el alcance jurídico de lo estudiado.

2.6.- Mejoramientos de la Calidad de la Vida Laboral Mediante la Participación del Empleado

La manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización determina la calidad del entorno laboral. Aunque los seres humanos procuramos objetivos variantes cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las

¹²L. Fernando Arias Galicia, Víctor Heredia E., Trillas (ed.). (1999), Administración de Recursos Humanos (5 Edición) Relaciones entre Trabajadores y Dirección. (pág. 581)

investigaciones sobre el particular realizadas durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos. En primer lugar, para lograr una mejoría a largo plazo en la productividad es indispensable mejorar la calidad del entorno.

La segunda conclusión, a que llegaron las investigaciones recientemente es que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la compañía en alguna forma significativa. El mejor hecho de cumplir con su trabajo a menudo es insuficiente, si la labor que lleva a cabo la persona no le permite influir en las decisiones que la afectan.¹³

2.7.- Políticas de las Relaciones Laborales

Por medio de las políticas se siente la influencia, en toda la organización, de las actitudes de la directiva. Las políticas son líneas generales de conducta que deben de establecerse con el fin de la alcanzar sus objetivos; estas permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación, compensando así la imposibilidad en que se halla la dirección para tratar con cada empleado.

- **Política Paternalista:** Caracterizada por aceptar con facilidad y rapidez las reivindicaciones de los trabajadores, sea por seguridad, falta de habilidad o incompetencia en las negociaciones con los líderes sindicales. A medida que los sindicatos logran atender las necesidades o reivindicaciones de sus bases van creando otras de interés colectivo o particular de sus propios líderes y las presentan como si proviniesen de las bases que representan.

¹³William B. Werther Jr. Keith Davis (2000), Administración de Personal y Recursos Humanos (5 Edi.), Mc Graw Hill (Pág. 439), México, D.F.

- **Política Autocrática:** Caracterizada por la postura rígida e impositiva de la organización, que actúa de modo arbitrario y legalista para conceder lo estipulado por ley y de acuerdo a sus intereses.
- **Política de Reciprocidad:** Se basa en la reciprocidad de la organización y el sindicato. Las reivindicaciones se resuelven de modo directo y exclusivo entre la dirección de la organización y del sindicato. La participación de los trabajadores y de los supervisores es escasa, el objetivo es constituir un pacto ha atribuir al sindicato la responsabilidad de impedir que la clausulas pactadas sean violadas por los trabajadores.
- **Política Participativa:** Caracterizada por considerar que las relaciones laborales involucran al sindicato y a los trabajadores por un lado, y la organización, a los dirigentes y a los supervisores por otro. Esta visión propicia una evolución amplia y objetiva de cada reivindicación o situación en cuanto a su viabilidad, naturaleza, oportunidad, validez y sobretodo en cuanto a integración e identidad con las demás políticas y objetivos de la organización.¹⁴

2.8.- Comunicación con los Empleados

La información constituye la fuente de energía que mueve a la organización. Información referente a la organización misma, su entorno, productos y servicios y a las personas que la componen. Sin información los administradores no pueden tomar decisiones efectivas respecto a mercados, recursos, compras y ventas.

Especialmente por la que hace a los recursos humanos, la información desempeña una función esencial. La falta de información puede causar tensión y

¹⁴Chiavenato Idalberto, (1936-), *Administración de Recursos Humanos*,(5ta edición), Colombia: Mc Graw Hill.

falta de satisfacción entre el personal. La necesidad que experimentan casi todas las personas de mantenerse informadas se satisfacen en la organización mediante un sistema de comunicación.¹⁵

- Sistema de Comunicación Descendente: Es la información que se inicia en algún punto medio o alto de la organización y que se disemina a niveles jerárquicamente inferiores. Este tipo de comunicación es necesario para poner en práctica decisiones y para informar a los empleados sobre determinados aspectos de la empresa.

Las organizaciones utilizan toda la una variedad de métodos para la comunicación descendente porque si se emplean los diversos canales es mas probable que el mensaje llegue a las personas a quienes se destina. Algunos ejemplos comunes de información descendente incluye publicaciones en periódicos y boletines internos, folletos, pizarras con materiales varios, etc.

- Sistemas de Comunicación Ascendente: Es posible que el área de la comunicación ascendente sea la que mas urgentemente necesite mejoras en la mayoría de las empresas modernas. La comunicación ascendente se origina en niveles jerárquicos medios y bajos de la organización y tienen por objetivo de llegar a los niveles superiores.¹⁶

¹⁵Willam B. Werther, McGraw-Hill (Ed.). (2000), *Administración de Personal y Recursos Humanos*, (5 volumen) Relaciones con el Personal y Evaluación de la Vida Laboral (pág. 448). México, D.F.

¹⁶ Willam B. Werther, McGraw-Hill, (Ed.). (2000), *Administración de Personal y Recursos Rumanos*, (5 volumen) Relaciones con el Personal y Evaluación de la Vida Laboral (pág. 450-451). México, D.F.

2.9.- Sindicato

2.9.1.- Definiciones

Un sindicato es una asociación formada esencialmente por la defensa de los intereses de un grupo de asalariados. En la inmensa mayoría de los casos, pero no en todos, sus afiliados son obreros y técnicos de diversas especialidades.¹⁷

Es una organización que representa los intereses de los empleados entre la dirección en cuestiones tales como los sueldos, las horas de trabajo y las condiciones laborales. Los empleados participan en el funcionamiento del sindicato y respaldan sus actividades con las cuotas sindicales, cantidades que pagan para recibir los servicios del sindicato.¹⁸

El sindicato nació cuando los empleadores comenzaron a establecer premios entre trabajadores y consumidores. La competencia de precios entre productores de bienes o servicios provocó presión sobre los salarios situación que impulsó a los trabajadores a buscar protección mutua contra tales presiones.¹⁹

Es una organización de trabajadores que, actuando colectivamente, buscan promover y proteger sus intereses comunes por medio de la negociación colectiva. Sin embargo, antes de poder examinar las actividades que rodean este último proceso, es importante conocer las leyes que gobiernan el proceso trabajador-patrón²⁰.

¹⁷ Willam B. Werther, McGraw-Hill, (Ed.). (2000), *Administración de Personal y Recursos Humanos*, (5 volumen) Relaciones con el Personal y Evaluación de la Vida Laboral (pág. 468). México, D.F.

¹⁸ Gomez-Mejia L.R., Balkin D.B., Cardy R.L.(2001) , *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (3ra Edición), Pág. 538-539, Madrid, España. Prentice Hall.

¹⁹ Chiavenato Idalberto, (2000), *Administración de Recursos Humanos* (5ta edición), (Pág. 514-515) Colombia: Mc Graw Hill.

²⁰ David A. de Cenzo y Stephen P. Robbins (2008), *Administración de Recursos Humanos*, (pág. 482) Edit. Limusa Wiley, México, D.F.

2.9.2.- Antecedentes

Como resultado del colosal cambio económico que significó la revolución industrial, se generaron graves tensiones en el seno de muchas organizaciones de finales del siglo XVII y principios del XIX. Al contrario de lo que habían anunciado muchos profetas de la abundancia, los trabajadores de las nuevas organizaciones industriales con frecuencia enfrentaban situaciones de extrema pobreza, larguísimas jornadas de trabajo que a menudo llegaban a exceder las 12 horas diarias y ninguna protección para los casos de enfermedades o accidentes vinculados con la labor.

Cuando advirtieron las desventajas de negociar individualmente con sus empleadores, los trabajadores de varias industrias empezaron a adoptar tácticas para organizar sus esfuerzos y pactar en forma colectiva las condiciones que debían regir el trabajo. Con muchas variantes, avances y retrocesos, lograron poco a poco organizarse en diversas uniones y ligas obreras que tomaron nombre de sindicatos.

Entre las conquistas más notables de los sindicatos se cuentan la reducción de la jornada laboral, el derecho a huelga, la prohibición del trabajo infantil, la protección de empleado, y numerosas prestaciones.

Los primeros sindicatos modernos se organizaron en países como Gran Bretaña, Francia, Alemania y Estados Unidos, principalmente durante el siglo XIX. Casi siempre consistían en asociaciones de trabajadores que practicaban la misma actividad, como el trabajo de fundición de metales o la industria de la construcción.

En América Latina empezó a industrializarse un poco después que Europa Occidental y América del Norte. La historia de los movimientos sindicales latinoamericanos ofrece algunas de las páginas más brillantes y nobles de todo movimiento de los trabajadores a nivel mundial. Gran parte de las reivindicaciones

de los revolucionarios en el México de 1910, por ejemplo, se basaba en aspiraciones de los trabajadores de la época. Las luchas, las conquistas de los obreros de industrias ferrocarrileras de hicieron legendarias. El movimiento sindical, sin embargo, no se limitó a México

Grandes intelectuales de la talla del premio Nobel de literatura, Gabriel García Márquez, o del gran escritor guatemalteco Miguel Ángel Asturias han descrito en páginas vibrantes algunas de las alternativas que se vivieron en sus países respectivos, así como las representaciones de que fueron objeto los integrantes de diversas asociaciones obreras.²¹

2.9.3.- Negociación Colectiva

Bajo el marco actual de las relaciones laborales, el presente y futuro de la negociación colectiva se puede apreciar a partir de la redefinición de los interlocutores sociales, quienes por ejemplo cuestionan el papel del sindicato como representante de los trabajadores, y las nuevas formas y contenidos que caracterizan las negociaciones colectivas de la primera década del siglo XXI.

Históricamente han sido 2 las funciones que justificaron la formación de sindicatos y su actuación en la negociación colectiva:

A) La efectiva defensa de los intereses comunes de sus afiliados, así como la protección del empleo, extendidas más tarde a todo aquello comprendido en la relación de trabajo, existente en un determinado centro de productividad o comercio.

²¹ Willam B. Werther, McGraw-Hill, (Ed.). (2000), *Administración de personal y recursos humanos*, (5 volumen) Relaciones con el Personal y Evaluación de la Vida Laboral (pág. 469-470). México, D.F.

B) La facultad de representación respecto de conflictos de índole individual o colectiva que afectaran a sus agremiados, ya fuera ante los empleadores, autoridades jurisdiccionales, de la administración pública federal o locales, u otras organizaciones diversas; pues dicha actuación sindical cumplía con eficiencia las expectativas de sus agremiados afiliados, al grado de llegar el sindicalismo a tener, durante varias décadas, un peso político institucional específico.

Sin embargo, uno de los aspectos que más han afectado a la negociación colectiva y la fuerza sindical, es la situación económica que atraviesan la gran mayoría de los países, y de la cual México no está exento; en tales condiciones, se dificulta sobremanera mantener en un nivel estable la llamada carrera de salarios y precios, mejorar el empleo y las condiciones de trabajo, así como alcanzar una cobertura integral de salud y de bienestar colectivos.

Ya se sabe que la inflación y los conflictos obrero-patronales marchan juntos, constituyendo el corolario de este inquietante cuadro social la falta de confianza del trabajador con respecto de su organización sindical. En ese escenario es cuando los trabajadores empiezan a dudar de la capacidad de negociación colectiva de sus dirigentes sindicales, y cuando critican sus acciones lanzan paralelamente la amenaza no sólo de abandonarla, sino de la eventual desintegración de la coalición obrera que sienten ellos ya no les representa adecuadamente.

No hay duda pues que los sindicatos, no pocas veces ausente de sintonía con la realidad, enfrentan su mayor problemática existencial al no conseguir la preservación de añejas conquistas laborales que erróneamente los operarios consideraban ya como irrevocables e innegociables.

Sin duda que esta sentida realidad, imposible de cambiar a base de decretos y de negociaciones colectivas fuera de la realidad, se ha convertido en el mayor enemigo del sindicalismo actual; amenaza que es necesario combatir con audacia

e inteligencia. Tanto para el sindicalismo como para la negociación colectiva, que junto con la huelga forman el llamado “trípode de oro” del derecho colectivo del trabajo, la alternativa crucial consiste en adaptarse rápidamente a las exigencias actuales o desaparecer, aceptando los tiempos de cambio en la estructura laboral y en el empleo a los que obligan los proyectos de productividad.

Mantener su fuerza y su prestigio históricos ha sido, desde hace más de dos décadas, la tarea fundamental de los sindicatos contemporáneos, para resistir los continuos embates de la economía mundial. Y debería serlo tanto para los empleadores, como para el estado, pues a todos conviene una organización fuerte pero a la vez sensata, comprometida con la permanencia de las fuentes de empleo formal.

Como la realidad es más sabia que el derecho, lo peor que puede ocurrir a toda nación es mantener ociosos e improductivos a grandes sectores de su población activa.

2.9.4.- Huelgas y Resolución de Conflictos

En materia de huelgas y la eventual resolución de conflictos, México ha adoptado métodos de negociación que cada vez se flexibilizan más por las condiciones prevalecientes, tratando de no alterar sustancialmente la situación económica de los centros de trabajo.

El amago de la huelga, una medida de presión eficiente a la que los empleadores temen, generalmente conduce a la rápida solución de los conflictos, antes de que se llegue a la suspensión de labores; pero, cuando no dan fruto las negociaciones, suele intervenir el estado con el objeto de conciliar diferencias y evitar el estallamiento de la huelga, si bien los representantes gubernamentales participan

únicamente como mediadores, actuando como testigo de los términos de la misma.

Por cuanto ve al resto de los conflictos laborales planteados, suele ser tardada su solución debido al enorme cúmulo de labores que tienen en México los tribunales laborales que dirimen este tipo de conflictos; en promedio, un juicio que no se solucione por la vía de la conciliación, suele durar de 2 a 3 años en resolverse, lo que hace pensar al empleador debido a que se acumulan los salarios vencidos y las cuentas a su cargo en caso de perder el juicio pueden llegar a ser estratosféricas, y pone a reflexionar también el trabajador, quien depende de su salario para sobrevivir.

2.9.5.- Formas Ilícitas de Presión Sindical

Los movimientos laborales reivindicatorios pueden manifestarse en formas denominadas impropiedades huelgas, que constituyen formas ilegales de presión sindical porque no se apoyan en la deliberación del conjunto de trabajadores o no están precedidas de negociación ni de la ruptura de esta. Entre las formas ilícitas de presión sindical de los trabajadores pueden señalarse:

- Huelga simbólica: parálisis colectiva de corta duración, sin abandonar el lugar de trabajo. Es una huelga de demostración que interrumpe el trabajo durante el horario normal de actividad pero los participantes permanecen en sus puestos de trabajo. Es un medio de presión utilizado por grupo pequeños de empleados.
- Huelga de advertencia: parálisis destinada a formar la importancia de la reivindicación, la disposición de los trabajadores a entrar en huelga y la capacidad de la movilización de estos. Es una interrupción repentina del trabajo de todo personal, que abandona el sitio de trabajo, durante breve lapso, generalmente poco antes del término de la jornada. Es una forma de presión ilícita porque viola

las normas contractuales e incumple la prestación del trabajo de la manera convenida. Cuando se torna repetitiva, aumenta el poder de presión de los empleados.

- Huelga de celo: también denominada operación estándar porque el trabajador se ciñe de manera estricta a lo señalado en el reglamento interno, pero distorsiona la ejecución del trabajo, al cumplir el contrato con tanta minuciosidad, que impide la marcha regular de la producción, ocasionando trastornos e inconvenientes a la organización. También es una forma de presión ilícita por la mala fe evidente. El empleado cuenta con la ventaja de que no viola el contrato de trabajo y, por tanto, puede percibir normalmente su sueldo. No hay interrupción ni parálisis del trabajo.

Esta práctica, que exige conocimientos profundos de los reglamentos internos de la organización, mucha cohesión grupal y disciplina del personal, la llevan a cabo los empleados bastante calificados.

- Operación tortuga: también se denomina huelga blanca porque el trabajo se cumple con lentitud o en condiciones técnicas inadecuadas. Durante esta operación disminuye el volumen de trabajo o la calidad de la producción.
- Parálisis relámpago: interrupción colectiva rápida e intempestiva en uno o diversos sectores de la misma organización. La parálisis relámpago se denomina operación vaca brava cuando ocurre sin previo aviso en varios sectores de la organización, lo cual impide prevenirla y que la organización tome medidas.
- Faltas o retrasos del personal. En ocasiones los empleados que trabajan en áreas vitales para el funcionamiento de la organización faltan al trabajo o se retrasan de modo voluntario creando problemas graves a la normalidad de las operaciones.
- Parálisis de proveedores vitales: intento de perjudicar una organización paralizando las organizaciones satélites que suministran materia prima o servicios

esenciales para que funcione. De ese modo que las organizaciones intermediarias o proveedores son utilizadas para perjudicar determinada organización terminal.

- Rehusarse a trabajar horas extras: cuando el personal se niega a trabajar horas extras solicitadas por la organización.
- Ocupación del lugar de trabajo: forma agresiva de presión sindical en que el personal ocupa el lugar de trabajo y permanece en este durante cierto tiempo, incluso varios días, en casos extremos. Esta ocupación puede estar acompañada de efectos propagandísticos como la instalación de carpas en la fábrica, realización de asambleas, empleo de afiches, carteles y estableciendo grupos de vigilancia.
- Sabotaje: empleo de medios violentos y ocultos para destruir bienes materiales o dañar maquinas, instalaciones, bienes de la empresa, productos o servicios materias primas, etc.²²

²² Chiavenato Idalberto, (2000), *Administración de Recursos Humanos*, (5ta edición) (Pág. , Colombia: Mc Graw Hill.

CAPITULO 3: CALIDAD TOTAL

3.1.- Definiciones

La resultante total de las características del producto y servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento por medio de las cuales el producto o servicio en uso satisfará las expectativas del cliente.²³

Según estos autores se puede ver el significado desde 5 criterios distintos:

1. Basado en el Juicio: La calidad es absoluta y universalmente reconocible, una marca de normas sin cortapisas y de logros elevados. Como tal no es posible definirla con precisión; usted simplemente la reconoce cuando la ve.
2. Basados en el Producto: Es función de una variable específica y medible y que las diferencias en calidad reflejan diferencias en el valor de algún atributo del producto. Esto implica que los niveles o cantidades mas elevadas en las características del producto serian equivalentes a una calidad mayor. El juicio de los atributos varía mucho entre las personas.
3. Basados en los Usuarios: Se basa en el supuesto de que la calidad se determina por lo que desea el cliente, por lo tanto se define como la adecuabilidad para el uso pretendido, es decir, lo bien que el producto se comporta al llevar a cabo su función pretendida.
4. Basados en el Valor: Esto es la relación de su utilidad o satisfacción con el precio.

²³ Feigenbaum Armand V. (1994) Control Total de la Calidad (3ra Edición), Pág. 7, México, D.F. CECSA

5. Basados en la Manufactura: Se define como el resultado deseable de una práctica de ingeniería y de manufactura, es decir, del cumplimiento de las especificaciones para la elaboración de dicho producto.²⁴

Es el conjunto de atributos o propiedades de un objeto o servicio que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él. En este sentido, se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto o servicio.²⁵

La calidad es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.²⁶

Se la define como el conjunto de cualidades de una persona o cosa. Calidad se trata de hacer las cosas bien de una manera correcta y cumplir con los deseos del cliente de una manera óptima. Además de que los empleados se sienten mejor y se sienten motivados cuando el cliente aprecia su trabajo, el trabajo corre con

²⁴ James R. Evans y William Lindsay (1999), Administración y Control de la Calidad (4ta Edición), Pág. 10, México, D.F. International Thomson Editores.

²⁵ Joaquín Rodríguez Valencia (2007), Administración Moderna de Personal (7ta Edic.), (Pág. 442), Editorial Thompson, México, D.F.

²⁶ Anónimo, CALIDAD (2012), Consultado el 20 de Febrero de 2012, Wikipedía Enciclopedia Libre, <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

menos problemas. Existe calidad cuando las necesidades son cubiertas y las esperanzas realizadas; el cliente está satisfecho y está dispuesto a pagar y volver a contratar a la misma empresa en otras ocasiones. Llegar a la calidad correcta se trata en primer lugar saber cuáles son las necesidades del cliente, que espera, y después realizarlo.²⁷

Actualmente, la calidad se entiende como un análisis objetivo de la gestión de la organización, es un análisis de su propia identidad, de su planificación estratégica, de sus metodologías, basado en unos principios que permiten desarrollar unas herramientas de mejora continua.²⁸

Considerando a los autores antes mencionados, podemos armar que la calidad de un producto o servicio tiene distintas formas de medición y que de alguna forma todas se relacionan entre si; de este modo, el criterio es amplio y mas bien depende de lo que la persona busca en realidad para poder determinar como calidad. Para mi en lo particular me quedo con que la calidad es una mezcla que existe en un producto o servicio en donde se mide, cuenta y vale, todas sus características en función a la necesidad que pretendo cubrir con el.

3.2.- Antecedentes de la Calidad

Los antecedentes de la calidad se vienen tratando desde la época antigua, ya cuando los jefes de los reyes y faraones exigían mejores materiales y mejores materias primas para su propio beneficio.

Un claro antecedente de la calidad lo encontramos en el famoso Código Hammurabi 2000 años antes de Cristo, hablaba sobre la calidad de las casas y la

²⁷ Anónimo, ¿Qué es calidad?, (2001), Consultado el 10 de Marzo de 2012, Gestipolis.com: <http://www.gestipolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No9/Que%20es%20calidad.htm>

²⁸ Anónimo, (S/F), Rincón de Recursos Nexo, Fundación Nexo Empleo, <http://www.nexoempleo.org/quees.aspx>

posibilidad de ejecutar al albañil si la casa se caía sobre su propietario. En la época de los fenicios, aparecen antecedentes de la calidad en los que se señala que en caso de herramientas mal fabricadas, era posible cortarle la mano al fabricante.

En 1500 años antes de Cristo, en la época de los faraones egipcios, se utilizaban técnicas para comprobar los bloques de piedras mediante trozos de cuerda, esta misma técnica se ha comprobado que también era usada en las construcciones de América Central durante la época de los mayas.

Varios siglos después, con la aparición de los gremios y la organización de fabricantes y comerciantes, comenzaron a aparecer diferentes controles de calidad, un claro antecedente de la calidad de hoy en día. Los propios gobiernos fijaban las distintas normas de modo que el individuo que trabajaba conocía exactamente las especificaciones de fabricación, sin necesidad de terminar asesinado o mutilado.²⁹

Durante la edad media surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, se popularizó la costumbre de ponerles marca y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación (las sedas de damasco, la porcelana china, etc.) dado lo artesanal del proceso, la inspección del producto terminado es responsabilidad del productor que es el mismo artesano.

Con el advenimiento de la era industrial esta situación cambió, el taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva, bien fuera de artículos terminados o bien de piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción.

La era de la Revolución Industrial, trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización del trabajo. Como consecuencia de la

²⁹Anónimo, (S/F), Antecedentes de la Calidad. <http://www.antecedentes.net/antecedentes-calidad.html>

alta demanda aparejada con el espíritu de mejorar la calidad de los procesos, la función de inspección llega a formar parte vital del proceso productivo y es realizada por el mismo operario (el objeto de la inspección simplemente señalaba los productos que no se ajustaban a los estándares deseados).

Los primeros estudios sobre la calidad se hicieron en los años 30 antes de la Segunda Guerra Mundial, la calidad no mejoró sustancialmente, pero se hicieron los primeros experimentos para lograr que ésta se elevara. Los primeros estudios sobre calidad se hicieron en Estados Unidos en el año de 1933 por el Doctor W. A. Shward, de los Bell Laboratories.

El doctor Edwards Deming entre 1940-1943 fue uno de los grandes estadistas, discípulos Sheward, que había trabajado en el célebre Western Electric Company de la ciudad de Chicago, Illinois, fue ahí donde tuvieron lugar los primeros experimentos serios sobre productividad por Elton Mayor. También es importante decir que Deming, un hombre absolutamente desconocido en este tiempo, trabajo en la Universidad de Stamford capacitando a cientos de ingenieros militares en el control estadístico del proceso de fabricación de armas.

El modelo de calidad total surge en Estados Unidos, durante la Segunda Guerra Mundial, pero es abandonado. Durante la década de los años 50, época en que Estados Unidos tenía ocupado Japón, el modelo fue trasplantado a este país oriental, y ahí fue donde se desarrolló, en empresas japonesas con necesidad de incrementar su productividad para competir. Fue debido al éxito japonés que los norteamericanos recuperaron el modelo para implantarlo en sus empresas, buscando salir del bache económico en el que se encontraba su economía, y también tratando de hacer frente al agresivo comercio exterior japonés y europeo que tenía invadido su mercado.

Debemos establecer que la calidad tanto en Europa como en Japón y Estados Unidos detonó precisamente al terminar la Segunda Guerra Mundial y que

justamente en este periodo fue cuando las naciones del mundo se organizaron para crear y elevar los estándares de calidad. Es por ello que el antecedente de la calidad, esta precisamente ligado a hace 50 años, cuando entre 1950 y 1966 la calidad se convirtió en una mega tendencia en el mundo entero.

El papel de los japoneses en el procedimiento de la calidad fue ciertamente muy importante, pero no fueron únicamente los japoneses los que invirtieron en el procedimiento de la elevación de la calidad, sino que de hecho Alemania inició un impulso nunca antes visto por elevar la calidad y convertirla en algo fundamental.

En Estados Unidos, Joseph Juran fue un detonador esencial para este desarrollo, a los nombres de Deming en Japón y Juran, también en Japón, debe agregarse el nombre de Philip Crosby que inició en los años 60 una revolución de la calidad en Estados Unidos; y el de Armand V. Feigenbaum, otro gran impulsor del control de calidad. Es importante decir que el papel de Deming no fue conocido en Estados Unidos sino hasta 20 años después de sus pláticas en Japón.

En 1945, Feigenbaum publicó su artículo "La Calidad como Gestión", donde describe la aplicación del concepto de calidad en diferentes áreas de la General Electric, lo que resulta el antecedente de su libro Total Quality Control. En 1961, Philip Crosby lanza el concepto de cero defectos, enfatizando la participación del recurso humano, dado que se considera que las fallas vienen de errores del ser humano. En Japón encontramos como principales autores a Kaoru Ishikawa, Shegeru Mizuno.³⁰

A fines del siglo XIX y durante las tres primeras décadas del siglo XX el objetivo es la producción. Con las aportaciones de Taylor la función de inspección se separa de la producción; los productos se caracterizan por sus partes o componentes intercambiables, el mercado se vuelve más exigente y todo converge a producir.

³⁰ Arredondo López Humberto Román (S/F), Antecedentes de la Calidad Total en México, Monografías. <http://www.monografias.com/trabajos89/antecedentes-calidad-total-mexico/antecedentes-calidad-total-mexico.shtml>

El cambio en el proceso de producción trajo consigo cambios en la organización de la empresa. Como ya no era el caso de un operario que se dedicara a la elaboración de un artículo, fue necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva. Dichos procedimientos han ido evolucionando, sobre todo durante los últimos tiempos.

El control de la calidad se practica desde hace muchos años en Estados Unidos y en otros países, pero los japoneses, enfrentados a la falta de recursos naturales y dependientes en alta grado de sus exportaciones para obtener divisas que les permitieran comprar en el exterior lo que no podían producir internamente, se dieron cuenta de que para sobrevivir en un mundo cada vez más agresivo comercialmente, tenían que producir y vender mejores productos que sus competidores internacionales como Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Alemania.

Lo anterior los llevó a perfeccionar el concepto de calidad. Para ellos debería haber calidad desde el diseño hasta la entrega del producto al consumidor, pasando por todas las acciones, no sólo las que incluyen el proceso de manufactura del producto, sino también las actividades administrativas y comerciales, en especial las que tienen que ver con el ciclo de atención al cliente incluyendo todo servicio posterior.³¹

3.2.1.- La Calidad Total en México

Debido a su profunda inestabilidad social y política durante el siglo XIX el estado mexicano estuvo apartado del progreso económico y los avances de las potencias imperialistas, el proceso de industrialización se consuma hasta la

³¹ Sánchez Abigail, (S/F), Historia de la Calidad Total, Monografías.
<http://www.monografias.com/trabajos7/catol/catol.shtml>

llamada época de "paz, orden y progreso" de la dictadura del General Porfirio Díaz quien termina de pacificar el país y garantizar la estabilidad de las inversiones extranjeras con una política de puertas abiertas, los rubros industriales en los cuales se fortaleció la economía mexicana fueron las textiles, alimentos, de extracción y de poca manera la de los servicios, sin embargo la paz política permitió la llegada de un gran número de visitantes ansiosos, aparte de invertir sus capitales, en descubrir y conocer los secretos naturales y arqueológicos del país.

Los gobiernos revolucionarios de Lázaro Cárdenas, Adolfo Ruiz Cortines y Adolfo López Mateos, le dieron al desgastado país la oportunidad de reincorporarse a la economía productiva lo cual tuvo como consecuencia el proceso estabilizador y el mayor auge económico en la inestable historia económica de México.

En 1940 comenzó un proceso de industrialización basado en las sustitución de las importaciones, sin embargo este proceso no estuvo fundamentado en la calidad solo en la producción indiscriminada de bienes y productos de muy baja calidad con precios poco competitivos con los mercados internacionales por lo que solo se basó en el autoconsumo del mercado nacional con estándares nulos de calidad.

México al igual que otros países han adoptado diversos modelos de calidad los más reconocidos son de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) ISO 9000 y las Normas Mexicanas (NMX) las cuales son adaptativas y elevan los estándares de calidad para su aplicación tanto en la industria como en los servicios. La calidad es necesaria para las organizaciones en México inclusive de ello depende la supervivencia de las mismas, por lo que es necesario que las organizaciones mexicanas avancen en sus conocimientos y experiencias sobre calidad.

La preocupación está presente ya que como comentamos anteriormente la apertura de los mercados ha metido en grandes aprietos a nuestras empresas, acostumbradas al proteccionismo del estado.

El director General del Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA), expresó que las empresas mexicanas no podrán competir en los mercados internacionales si no mejoran en áreas como: calidad, productividad y distribución. Además el acceso de los productos y servicios mexicanos a los mercados mundiales sólo estará disponible para aquellas empresas que certifiquen la calidad; debido a que en los últimos años la certificación de la calidad se ha convertido en la carta de presentación de las empresas para ingresar a nuevos mercados.³²

3.3.- Importancia de la Calidad

La evolución del concepto de calidad en la industria y en los servicios nos muestra que pasamos de una etapa donde la calidad solamente se refería al control final. Para separar los productos malos de los productos buenos, a una etapa de control de calidad en el proceso, con el lema: "La calidad no se controla, se fabrica". Finalmente llegamos a una calidad de diseño que significa no solo corregir o reducir defectos sino prevenir que estos sucedan, como se postula en el enfoque de la calidad total.

El camino hacia la calidad total además de requerir el establecimiento de una filosofía de calidad, crear una nueva cultura, mantener un liderazgo, desarrollar al personal y trabajar un equipo, desarrollar a los proveedores, tener un enfoque al cliente y planificar la calidad. Demanda vencer una serie de dificultades en el trabajo que se realiza día a día.

³² Arredondo López Humberto Román (S/F), Antecedentes de la Calidad Total en México, Monografías. <http://www.monografias.com/trabajos89/antecedentes-calidad-total-mexico/antecedentes-calidad-total-mexico.shtml>

Se requiere resolver las variaciones que van surgiendo en los diferentes procesos de producción, reducir los defectos y además mejorar los niveles estándares de actuación. Para resolver estos problemas o variaciones y mejorar la calidad, es necesario basarse en hechos y no dejarse guiar solamente por el sentido común, la experiencia o la audacia.

Basarse en estos tres elementos puede ocasionar que en caso de fracasar nadie quiera asumir la responsabilidad. De allí la conveniencia de basarse en hechos reales y objetivos. Además es necesario aplicar un conjunto de herramientas estadísticas siguiendo un procedimiento sistemático y estandarizado de solución de problemas.³³

Actualmente existe un gran número de directivos de empresas y organizaciones que están cada vez más convencidos de las ventajas que produce trabajar desde la perspectiva de la calidad, explicado principalmente por tres aspectos. En primer lugar, la calidad genera productos y servicios mejorados, tiene como meta la disminución de los costos de producción y por lo tanto persigue aumentar la rentabilidad financiera de la organización. En segundo lugar, es un factor de motivación y de integración de los trabajadores, ya que los procesos de calidad involucran a todos y cada uno de los miembros de una empresa.³⁴

El ofrecer "atención de buena calidad" siempre ha sido una meta de los programas de administración, y en toda empresa: la buena atención ayuda a los individuos (clientes) a cubrir sus necesidades en una forma segura y eficaz. Varias tendencias han coincidido para asignar una alta prioridad a la calidad, entre ellos las políticas, puesto que, el mejorar la calidad de servicios suele ser un proceso rentable.

³³ Arredondo López Humberto Román (S/F), Antecedentes de la Calidad Total en México, Monografías. <http://www.monografias.com/trabajos89/antecedentes-calidad-total-mexico/antecedentes-calidad-total-mexico.shtml>

³⁴ Anónimo, (23/09/10), Importancia de la Calidad, Buenas Tareas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Importancia-De-La-Calidad/783318.html>

En el sector empresarial debe estar presente el concepto de calidad, ya que la demanda se vuelve cada vez más muy exigente a la hora de realizar una elección (la denominada toma de decisiones de los clientes); y es gracias a los siguientes factores los que ayudaran a decidirse: el ofrecer una mejor atención, el servir a una mayor cantidad de clientes continuos y el prestarles mejores servicios.³⁵

La adopción de un sistema gerencial con orientación a la calidad que favorezca a los logros, objetivos establecidos y haga más competitivas a las empresas.

Las empresas modernas saben, que para permanecer en los mercados y garantizar una buena participación se debe tener presente, que la calidad actualmente es muy importante tenerla bien controlada, porque ella involucra como se sabe:

- Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.
- Despertar nuevas necesidades del cliente.
- Lograr productos y servicios con cero defectos.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.

³⁵Puga Bianca,(S/F),Historia e Importancia de la Calidad, Monografías:
<http://www.monografias.com/trabajos75/historia-importancia-calidad/historia-importancia-calidad2.shtml>

- Sonreír a pesar de las adversidades.
- Una categoría tendiente siempre a la excelencia.
- Calidad no es un problema, es una solución.
- La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo. Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que permiten apreciarlo como igual, mejor o peor que el resto de objetos de los de su especie.
- También se puede decir que la calidad es la propiedad o conjunto de características de un elemento que le dotan de una ventaja competitiva.

Se toma muy en cuenta, que ante el desenvolvimiento, operatividad eficaz de las empresas en mercados cada vez más competitivos, debido a la globalización y a las exigencias crecientes de los clientes, la gestión de la calidad, se ha convertido en un pilar esencial de cualquier nueva estrategia empresarial.

A largo plazo, sólo las empresas que sean capaces de solucionar el aparente dilema entre la alta calidad de sus productos y la reducción de costes tendrán éxito, independientemente del sector y el tamaño de la empresa. Esto explica la importancia de las técnicas, los modelos y los principios de la gestión de la calidad en la empresa.

Al analizar la realidad nacional, tomando muy en cuenta las barreras que se afrontan, así como el comportamiento de las PYMES, especialmente en relación con la gestión de la calidad, en donde, deja mucho que decir su ausencia de aplicabilidad, además de la carencia cultural de la calidad, de sistemas de gestión de ella, así como el desconocimiento de los fundamentos y herramientas que le favorezcan.

De ahí, que el programa establece sus objetivos a favor del desarrollo de la gestión de la calidad que permita que los participantes:

- Sepan asesorar a empresas y organizaciones de acuerdo con modelos de excelencia empresarial.
- Conocer cuáles son las normas y certificación de la calidad nacional e internacional en relación a la calidad.
- Utilizar las técnicas estadísticas y de análisis de datos más usuales en el contexto de la gestión de la calidad.
- Valorar las posibilidades de aplicación de las múltiples técnicas y metodologías que se utilizan en el mundo de la calidad.
- Desarrollar una visión de conjunto de lo que significa gestionar una empresa con calidad total.
- Saber diagnosticar sobre la situación de la calidad externa e interna.

El programa proporciona todos los fundamentos básicos en que descansa la gestión de la calidad y considera, que el éxito de una organización debería ser el resultado de implantar y mantener un sistema de gestión orientado al cliente, a partir de la definición de sistemas y procesos que resulten: claramente comprensibles, gestionables, y mejorables.

Se toma en cuenta además, la relevancia de reingeniería de procesos, que es una técnica en virtud de la cual, se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente.

Por último, no hay que olvidar, que la implantación de la gestión de la calidad total depende de un pleno compromiso e involucramiento de la alta gerencia de la organización, lo cual se traduce principalmente en:

- Darle siempre al consumidor lo que él desea, hacer todo bien desde la primera vez y al menor costo posible.
- Establecimiento de una visión y una misión clara de la organización.
- Desarrollo de estrategias, políticas y tácticas.
- Desarrollo y ejecución de los planes de trabajo, según los retos de la empresa.
- Fomento de un ambiente ameno, de justicia, honestidad, confianza, colaboración, camaradería, para facilitar la absorción del mensaje de la calidad total.
- Involucramiento de todo el personal.
- Creación y fomento del trabajo en equipo.
- Capacitación, entrenamiento y mejoramiento continuo, profesional y personal, de todo el recurso humano.
- Evaluación del desempeño de operaciones y establecimiento de reconocimientos y premios por éxitos obtenidos.
- Creación de una organización para impulsar la cultura de un ambiente de mejoras continuas, de innovación, respondiendo a tiempo a los retos.
- Establecimiento de líneas de información y comunicación a todo nivel.³⁶

³⁶ Carlos, (S/F), La Importancia de la Gestión de Calidad, ISO9000:
<http://www.normas9000.com/importancia-gestion-calidad.html>

3.4.- Objetivos de la Calidad

Los objetivos de la calidad dependerán mucho del giro y el tipo de empresa de la que se trate, pero en términos generales lo que persigue la calidad es:

- Reducir y unificar los productos, procesos y datos.
- Mejorar los aspectos de seguridad.
- Proteger los intereses de los consumidores y generales de la sociedad.
- Abaratar costos generales.
- Los objetivos de la calidad se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.
- Son coherentes con la política de la calidad y coordinados entre sí.
- Se orientan con claridad hacia resultados específicos que son clave para el funcionamiento de la organización.
- Son realistas, alcanzables, pero capaces de crear un verdadero desafío.
- Son claros, fáciles de comprender y comunicados en toda la organización.
- Son susceptibles de ser medidos y controlados.
- Se adaptan a las características específicas de cada área de la empresa.
- Están vinculados con un calendario de actividades en cada área de la empresa.

- Los empleados participan, de forma regular, en el establecimiento de los objetivos específicos de sus respectivas áreas operativas.
- Se pueden establecer claramente las responsabilidades individuales que se vinculan directamente con el logro de los objetivos.
- Se evalúa y recompensa al personal en función del logro de los objetivos.
- La alta dirección se preocupa por involucrar a la mayor cantidad de personas en el establecimiento y logro de los objetivos.
- La alta dirección dota al personal de la empresa con los recursos que se necesitan para lograr los objetivos que se les fijan.
- Los objetivos se establecen considerando las necesidades actuales y futuras de la organización y de los mercados en los que se actúa.
- Los objetivos se establecen considerando los niveles de satisfacción de las partes interesadas (personal de la empresa, clientes, proveedores).

3.5.- Impacto de la Calidad Total en la Empresa

La importancia de este impacto en toda empresa es que para gran parte de ellas, mucha de la demanda de mejoras en la calidad queda fuera del trabajo de la función tradicional orientada hacia la inspección y pruebas del control de calidad. Los programas tradicionales de control de calidad han estado demasiado limitados al enfrentar algún proceso de producción que, en su forma actual y en su concepto simplemente no producirán la necesidad de constancia en la calidad; al enfrentar algunos procesos de producción que, en su forma actual y en su concepto, simplemente no producirán la necesidad de constancia en la calidad.

Una contribución esencial de los programas modernos de calidad total es el establecimiento de disciplinas de calidad orientadas hacia el cliente tanto en las funciones de mercadotecnia e ingeniería como en producción. De esta forma, cada empleado de una empresa, desde la gerencia general hasta el operario de la línea participa personalmente en el control total de calidad.

Una poderosa capacidad del control total de calidad es una de las principales fuerzas administrativas y de ingeniería para una compañía, que constituye un eje central para la viabilidad económica. La institución del control total de la calidad amplía y profundiza de modo importante el concepto de control de calidad en una compañía moderna.³⁷

3.6.- Catorce Puntos para la Mejora Continua

Deming considero una serie de puntos para poder llegar a la mejor continua:

- Crear y dar a conocer a todos los empleados una declaración de los objetivos y propósito de la empresa u organización. La administración debe demostrar en forma constante su compromiso con esta declaración.
- Aprender la nueva filosofía, desde los altos ejecutivos hasta las bases de la empresa.
- Entender el propósito de la inspección, para la mejora de los procesos y reducción de los costos.
- Terminar con la práctica de otorgar contrato de basándose únicamente en el precio.

³⁷ Feigenbaum Armand V. (1994) Control Total de la Calidad (3ra Edición), Pág. 13-14, México, D.F. CECOSA

- Mejorar el sistema de producción y servicio en forma continua y permanente.
- Instruir capacitación.
- Enseñar e instruir liderazgo.
- Eliminar el temor. Crear confianza. Crear el ambiente adecuado para la innovación.
- Optimizar hacia los objetivos y propósitos de la empresa los esfuerzos de equipos, grupos y áreas de personal.
- Eliminar las exhortaciones para la fuerza labora.
- Eliminar las barreras que evitan que las personas se sientan orgullosas de su trabajo.
- Fomentar la educación y la mejora personal.
- Empezar acciones para lograr la transformación.³⁸

3.7.- Problemas para la Aplicación de la Calidad Total

Dado que la administración de la calidad total es relativamente nueva para las empresas mexicanas, es conveniente indicar algunas dificultades que se puedan presentar. Con la preparación adecuada es posible evitar estos problemas.

³⁸ James R. Evans y William Lindsay (1999), Administración y Control de la Calidad (4ta Edición), Pág. 95, México, D.F. International Thomson Editores.

- **Aplicación Inadecuada:** Para la aplicación de un programa de calidad total se requiere que la gerencia general tenga un proyecto definido y claro, y que lo apoye ampliamente. Esto permitirá que las actividades del sistema administrativo tengan significado para el personal, darle apoyo dejara en claro que se trata de u programa formal.

Dar apoyo no significa imponer, pues la implantación de un programa de arriba hacia abajo puede condenarlo. Para aplicarlo con éxito se requiere que el personal participe activamente y que sepa que sus ideas son valoradas.

- **Atención Suficiente a los Resultados:** Es recomendable que se aplique el sistema de calidad total a toda la empresa, pues al involucrar a todos el programa de calidad se consolidara. Una propuesta razonable para crear el entorno de una administración de la calidad total consiste en implantar programas piloto en diferentes áreas funcionales básicas de la empresa. Esto puede traer éxitos parciales que posteriormente se consideren como objetivos para el resto de la empresa.
- **El Síndrome de no Fue Culpa Mía:** En un sistema de calidad total algunos resultados no deseables llegan a ser provocados por factores del sistema lo que puede crear una tendencia a atribuir todos los problemas de rendimiento a dichos factores. En ocasiones esto es correcto, pero en otras es engañoso y disfuncional, pues los empleados en quienes se ha delegado el trabajo pueden pretender eludir su responsabilidad. La tendencia a utilizar los factores del sistema como excusa podría pesar debido a los métodos de la evolución del empelado y del sistema de calidad.

3.8.- Organización Internacional para la Estandarización ISO 9000:2000

Conforme la calidad se volvió en el enfoque principal de las empresas en todo el mundo distintas organizaciones desarrollaron normas y lineamientos. Cuando la unión europea se movió hacia el acuerdo europeo de libre mercado, lo que sucedió a finales de 1992, la administración de calidad se convirtió en un objetivo estratégico clave. La ISO, fundada en 1946 y compuesta por representantes de los organismos de normas nacionales de 91 países, adoptó una serie de normas de calidad escritas. Estas normas se revisaron en 1994 y una vez más de manera importante en el año 2000. La versión más reciente se conoce como la familia de las normas ISO.³⁹

3.8.1.- Estructura de las Normas ISO 9000:2000

Se enfocan en el desarrollo, documentación y ejecución de procedimientos para asegurar la consistencia de las operaciones y el desempeño en los procesos de producción y prestación de servicios. Las normas constan de tres documentos:

- ISO 9000: Fundamentos y Vocabularios: Este documento proporciona información fundamental sobre los antecedentes y establece las definiciones de los términos clave que se emplean en las normas.
- ISO 9001: Requisitos: Este documento proporciona los requisitos específicos para un sistema de administración de calidad, que los usuarios deben de cumplir a fin de obtener la certificación por un tercero. Los requisitos se organizan en cuatro secciones principales: responsabilidad de la administración, administración de recursos, realización de productos y medición, análisis y mejora.

³⁹ James R. Evans y William Lindsay (1999), Administración y Control de la Calidad (4ta Edición), Pág. 129, México, D.F. International Thomson Editores.

- ISO 9004: Lineamientos para la Mejora en el Desempeño: Este documento ofrece los lineamientos que ayudan a las organizaciones a mejorar sus sistemas de administración de calidad más allá de los requisitos mínimos en ISO 9001, pero no establece requisito que se deba seguir.

3.9.- Motivación a los Empleados

Entender el comportamiento humano y la motivación son elementos principales del profundo conocimiento de Deming. En donde habla de la motivación como una fuerza intrínseca y recelaba de las formas de motivación externas, como incentivos y bonos. Aunque a través de los años se han realizado miles de estudios de cómo animales y humanos en un intento de refinar el concepto en su totalidad.

Una definición más formal de motivación es la respuesta de una persona a una necesidad sentida. Por tanto, algunos estímulos o en un evento activador, deben crear la necesidad de responder a ese estímulo generando la respuesta en si.

La teoría de Herzberg describe dos categorías de factores llamados de mantenimiento y de motivación; donde los primeros llegan a esperar, como ambiente de trabajo seguro, nivel razonable de seguridad en el puesto, supervisión e incluso una remuneración adecuada, en una situación con estas condiciones los trabajadores no estarán motivados, y los segundos como el reconocimiento, el avance, los logros, y la naturaleza del trabajo en si son menos tangibles, pero si motivan a las personas para que se comprometan mas y se sientan satisfechas con su trabajo.⁴⁰

⁴⁰ James R. Evans y William Lindsay (1999), Administración y Control de la Calidad (4ta Edición), Pág. 304-305, México, D.F. International Thomson Editores.

3.10.- Principios de la Calidad Total

Históricamente las empresas hicieron poco para entender los requisitos de clientes externos, mucho menos de los de clientes internos. Los administradores y especialistas controlaban y dirigían los sistemas de producción; a los trabajadores se les decía que hacer y cómo hacerlo y muy rara vez se les pedía su opinión. El trabajo en equipo casi no existía. Cualquiera que sea el idioma, la calidad total se basa en tres principios.

3.10.1.- Enfoque en los Clientes y Accionistas

El cliente es el juez principal de la calidad. Las percepciones de valor y satisfacción son afectadas por muchos factores en todas las experiencias generales de compra, posesión y servicio del cliente. Para realizar esta tarea, los esfuerzos de una empresa deben extenderse más allá del simple cumplimiento de las especificaciones, la disminución de defectos y errores o la resolución de quejas.

Deben incluir tanto el diseño de nuevos productos que de verdad complazcan al cliente como una pronta respuesta a las exigencias cambiantes del consumidor y el mercado. Una empresa que mantiene una relación estrecha con su cliente sabe lo que desea el cliente, como utiliza sus productos y como anticipar las necesidades que incluso no pudo expresar. Así mismo, elabora de modo continuo nuevas formas para mejorar las relaciones con sus clientes. Una empresa debe de reconocer también que los clientes internos son tan importantes en el aseguramiento de la calidad como los externos que compran el producto.

Sin embargo, el enfoque en el cliente se extiende más allá de las relaciones con el consumidor y de los clientes internos. El éxito de una organización depende del conocimiento, habilidades, creatividad y motivación de sus empleados y socios.

3.10.2.- Enfoque en el Proceso y Mejora Continua

La forma tradicional de ver una organización es estudiando la dimensión vertical, sin apartar la vista del organigrama. Sin embargo, el trabajo se realiza, o no se realiza, en sentido horizontal o a través de todas las funciones y no de manera jerárquica.

Los tipos comunes de procesos de producción incluyen mecanizado, mezcla, ensamblado, elaboración de pedidos o aprobación de procesos que traspasa los límites tradicionales de la empresa. Por ejemplo, un proceso para surtir un pedido podría requerir un vendedor que coloca el pedido; un representante de mercadotecnia que lo captura en el sistema de cómputo de la empresa, un empleado de crédito y cobranza que verifique el crédito; el personal de distribución y logística que recoja, empaque y envíe el producto; el departamento de finanzas para que haga la factura y los ingenieros de servicio en campo para que instalen el producto.⁴¹

3.10.3.- Participación y Trabajo en Equipo

Joseph Juran acepto que el uso total que los administradores japoneses hacen del conocimiento y la creatividad de toda la fuerza laboral es una de las razones de los rápidos logros de Japón en el área de calidad. Cuando los directivos dan a los empleados las herramientas necesarias para tomar decisiones acertadas, así como la libertad y motivación para hacer contribuciones, garantizan la obtención de productos y procesos de producción de mejor calidad.

Los empleados a los que se les permite participar, tanto en forma individual como en equipos, en las decisiones que afectan sus trabajos y al cliente realizan

⁴¹ James R. Evans y William Lindsay (1999), Administración y Control de la Calidad (4ta Edición), Pág. 19-21, México, D.F. International Thomson Editores.

contribuciones importantes a la calidad. Esta actitud representa un cambio significativo en la filosofía típica de la alta dirección; el punto de vista tradicional era que la fuerza laboral tenía que ser administrada o para decirlo de manera menos formal, la fuerza de trabajo no tenía que pensar.

Las buenas intenciones por si solas son insuficientes para fomentar la participación de los empleados. La tarea de la administración incluye formular los sistemas y procedimientos y llevarlos a la práctica para asegurar que la participación se vuelva parte de la cultura.

Irónicamente, aunque los equipos para la solución de problemas se introdujeron en Estados Unidos en la década de 1940, para ayudar a resolver problemas en las plantas, fracasaron debido sobre todo a la resistencia de la administración para aceptar sugerencias de los empleados. Sin embargo, en 1962, los japoneses empezaron a aplicar extendida de equipos similares, llamados círculos de calidad con resultados sorprendentes.

CAPITULO 4: CÍRCULOS DE CALIDAD

4.1.- Definiciones:

Son pequeños grupos de empleados que se reúnen a intervalos fijos con su dirigente para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas. Cuando se inició la práctica de los círculos de calidad en el Japón, recibieron el nombre de círculos de control de calidad porque el foco de su atención era el mejoramiento de la calidad de los productos manufacturados.⁴²

Es un grupo de empleados, normalmente de una sección de la planta y de la actividad de la compañía y por lo general pequeños, que se reúnen periódicamente para propósitos prácticos como:

- Señalar, examinar, analizar y resolver problemas, normalmente de calidad, pero también de productividad, seguridad relaciones laborales, costos, almacenes, etc.
- Para realizar la comunicación entre empleados y administradores.⁴³

Es un grupo de personas de la fuerza de trabajo, por lo general dentro de un departamento, que se reúne cada semana en forma voluntaria, en tiempos de la compañía, para estudiar los problemas de calidad que ocurren dentro de su departamento.⁴⁴

⁴² Willam B. Werther, McGraw-Hill, (Ed.). (2000), *Administración de Personal y Recursos Humanos*, (5 volumen) Relaciones con el Personal y Evaluación de la Vida Laboral (pag.443). México, D.F.

⁴³ Feigenbaum Armand V. (1994) *Control Total de la Calidad* (3ra Edición), Pág. 224, México, D.F. CECSA

⁴⁴ J.M. Juran y F.M. Gryna (2003), *Análisis y Planeación de la Calidad* (3ra Edición) Pág. 147, México, D.F. Mc Graw Hill.

Es un grupo voluntario de miembros de la mano de obra que han sido formados con el propósito de resolver problemas relacionados con el trabajo.⁴⁵

Es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.⁴⁶

Es un grupo pequeño permanente y homogéneo compuesto de 5 a 10 voluntarios que pertenecen a una misma unidad orgánica (taller, oficina, laboratorio, etc.) o que tienen preocupaciones profesionales comunes. El círculo se reúne regularmente a fin de identificar, analizar y resolver los problemas de su elección referidos a la calidad, seguridad, la productividad, etc. que los miembros encuentran en su propia actividad.⁴⁷

Los Círculos de Calidad son intervenciones organizacionales que buscan incrementar la productividad de la organización y la calidad de sus productos a través de la participación directa de sus empleados; asumiendo que tal participación, derivará en sugerencias útiles para mejorar los métodos de trabajo y el control de la calidad, involucrando a los mismos empleados en la implementación de estos cambios.

Debido a su nombre, Círculos de Calidad, existe la tendencia a pensar que son útiles únicamente para resolver problemas de calidad. Sin embargo, en una empresa, existen múltiples problemas de producción y éstos pueden atacarse en

⁴⁵ J.M. Juran (1990), Juran y el Liderazgo para la calidad, Pág. 272, Editio. Díaz de Santos S.A. Madrid, España.

⁴⁶ Kaoru Ishikawa (1988), Que es el Control Total de Calidad, Pág. 133, México, D.F. NORMA

⁴⁷ Vicent Laboucheix (2001), Tratado de la Calidad Total, Pág. 250, Edit. Limusa, México, D.F.

forma tal que involucre a la gente en la resolución de esos problemas. De hecho los círculos de calidad, son efectivos para resolver cualquier tipo de problemas, pero es decisión de cada empresa determinar los problemas que serán atacados por los círculos de calidad.

Los círculos de calidad no son programas de sugerencias, donde se presentan quejas o sugerencias para que otros investiguen o decidan. Más bien, los círculos de calidad son procesos donde el grupo identifica el o los problemas, establecen prioridades, encuentra causas, propone soluciones, y cuando es posible, las implementa.⁴⁸

Considerando las definiciones y la historia estoy de acuerdo con el que los círculos de calidad son agrupaciones voluntarias de trabajadores, con el fin de discutir, analizar y resolver problemas que se presenten en el ámbito laboral de una empresa.

4.2.- Antecedente de los Círculos de Calidad

La historia de los círculos de calidad va aparejada al desarrollo tecnológico del país que los hizo nacer: el Japón. Después de la Segunda Guerra Mundial y al rendirse Japón, el general Mc Arthur invito a algunos especialistas en control de calidad a impartir conferencias sobre el tema en aquel país. Estos especialistas eran entre otros, Josep M. Juran y Edwar W. Deming, quienes sembraron la semilla del conocimiento sobre calidad en un terreno altamente fértil.

Aunado a lo anterior, el apoyo gubernamental y la difusión hecha sobre control de calidad a través de radio, prensa y televisión, fueron sin duda de gran importancia, para la mejora de los niveles de calidad de los productos japoneses, que por

⁴⁸ Anónimo,(S/F), Círculos de Calidad, Rincón del Vago: <http://html.rincondelvago.com/circulo-de-calidad.html>

mucho tiempo, gozaron de pésima reputación en el mercado exterior. El Dr. Kaoru Ishikawa es responsable del comienzo de los círculos de calidad al iniciar en 1962, discusiones en grupo para la solución de problemas a través del control estadístico de calidad. Desde entonces, los japoneses han llegado a ser reconocidos como el país más productivo del orbe.

Después de contemplar con azoro el éxito japonés, evidenciado por su desempeño en diversos mercados, las grandes potencias se preguntan, ¿cual es el secreto del llamado milagro japonés? Por supuesto que no existe una respuesta única a esta pregunta; los valores culturales, las políticas gubernamentales, la disciplina de su gente, su sistema de educación, la investigación exhaustiva de mercados, su creatividad y la promoción de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa, son sin duda algunos de los tantos factores que han contribuido en gran medida a lograr lo que pocos países han alcanzado en tan poco tiempo en aspectos de productividad, calidad, administración y comercialización; sin embargo, se considera que algunos programas como los círculos de calidad han contribuido significativamente a esos logros.

En Japón se promueve al máximo el desarrollo de la capacidad efectiva y productiva de los individuos de una organización, y los círculos de calidad han sido una de las formas utilizada para ese fin.⁴⁹

La primera conferencia internacional sobre control de calidad tuvo lugar en 1969 en la ciudad de Tokio. Su programa de actividades incluía visitas a numerosas fábricas. En una de las visitas y mientras se les presentaban a representantes occidentales las actividades de un círculo de control de calidad, uno de los visitantes formuló la siguiente afirmación y pregunta: las actividades de mejora que usted describe deben desempeñarlas los ingenieros.

⁴⁹ Anónimo,(S/F), Círculos de Calidad, Rincón del Vago: <http://html.rincondelvago.com/circulo-de-calidad.html>

No tiene sentido que los obreros se hagan cargo de ellas. ¿Cuál es su opinión al respecto? A lo cual, uno de los trabajadores que había presentado uno de los círculos de control de calidad le dio la siguiente respuesta: comprendo por qué dice esto. Sin embargo en nuestra empresa, yo soy quien sabe más sobre un proceso específico. Fui yo quien sugirió cambios en el proceso tras descubrir que no funcionaba como era debido.

Cuando se adoptaron mis sugerencias, los defectos disminuyeron un tercio. ¿Qué tiene de malo que yo participara en estas actividades de mejora? Esta respuesta refleja con precisión la filosofía de los círculos de control de calidad. El muy proverbial consultor japonés Hajime Karatsu, ganador del premio Deming, nos dice que los círculos de control de calidad se iniciaron cuando la dirección se dio cuenta de que era necesaria la cooperación de todo el mundo, especialmente la de los trabajadores, si se quería artículos de gran calidad.

Los directivos y consultores japoneses comprendieron que no podían producir artículos de alta calidad, con solo impartir capacitación a la alta gerencia ingenieros. Era fundamental el pleno compromiso de los trabajadores de línea encargados de manufacturar los productos, para lo cual se los hizo partícipes. De tal forma empezaron a organizarse de manera voluntaria, en los talleres y otros lugares de trabajo, grupos de trabajadores dirigidos por sus propios supervisores. Estos grupos se decidieron llamar Círculos de Control de Calidad.

Al principio se reunían a los efectos de estudiar y comentar de manera conjunta la revista sobre control de calidad, lo cual les servía de base para resolver los problemas que se presentaban en sus lugares de trabajo. Esta forma de actividades en grupos pequeños, paso a constituirse en uno de los sistemas fundamentales que hacen al Kaizen como sistema y filosofía de mejora continua, y por lo tanto una de las piedras fundamentales que sirven de base al TPS (sistema de producción Toyota).

Con los encomiables éxitos logrados por las corporaciones japonesas, los occidentales toman conocimiento de dicha práctica, estudiándola y haciéndola objeto de investigación por parte del comportamiento organizacional y la sociología laboral. Hoy día, las actividades de los círculos de control de calidad se han constituido en una de las herramientas fundamentales de las cuales hacen uso las empresas de alta competitividad a los efectos de incrementar la participación y compromiso del personal, aumentar su autoestima y motivación, mejorar la calidad de vida laboral, mejorar los niveles de calidad, incrementar la productividad y reducir los costos.

Los Círculos de Calidad se difundieron rápidamente como técnica de participación en Estados Unidos y Europa tras haber alcanzado amplio éxito y popularidad en Japón. En un estudio efectuado en una empresa manufacturera se compararon las actitudes y desempeño de seis círculos de calidad con un grupo equivalente de trabajadores no involucrados en esa práctica. La participación en círculos de calidad influyó favorablemente en las actitudes de los empleados ante la toma de decisiones, la comunicación grupal y la sensación de haber realizado algo valioso. La productividad se elevó en 23%, contra un incremento de 2% en el grupo de control.

El ausentismo disminuyó de forma estable en el grupo de círculos de calidad, a un nivel inferior en 27% al índice inicial, mientras que en el grupo de comparación mostró un comportamiento errático. El método de los círculos de calidad contribuye a que los empleados experimenten poseer cierta influencia en su organización aun si no todas sus recomendaciones son aceptadas por la alta dirección.

Además ofrece oportunidades de desarrollo, realización y reconocimiento personal. Los empleados, en fin, se comprometen con las soluciones que generan, dado que las entienden como propias. Actualmente existen y se desarrollan círculos de calidad en empresas de todos los continentes, extendiéndose no sólo a

las productoras de bienes, sino abarcando también a las de servicios. Todavía queda un enorme campo por recorrer, sobre todo en Latinoamérica y muy especialmente en materia de organizaciones estatales.⁵⁰

4.3.- Formación de los Círculos de Calidad

Un círculo de calidad está formado por un equipo normal de trabajo, normalmente de 6 a 10 trabajadores de una misma área de trabajo y su superior inmediato, que de manera voluntaria, deciden participar en él. Este grupo lleva a cabo reuniones periódicas para discutir problemas que se han presentado en esa área de trabajo. Las reuniones se realizan normalmente en tiempo de la compañía y la decisión de implementar cualquiera de las sugerencias del grupo, queda finalmente a discreción de la dirección de la empresa.

Los integrantes de los círculos de calidad deberán estar conscientes de que no todas las soluciones propuestas serán aceptadas por la dirección. Un aspecto importante de los círculos de calidad radica en que las reuniones se realizan regularmente y no sólo cuando se presenta el problema.

Los círculos de calidad dependen en gran parte de dos elementos importantes: el promotor o facilitador que es responsable, de promover, difundir, medir y evaluar los resultados del programa y el líder o conductor que normalmente es el mismo supervisor, con objeto de mantener la estructura de la organización, pero operando de manera participativa, de tal forma que cualquier persona del grupo, tenga la oportunidad de expresar su opinión.

Del líder se espera que desarrolle ciertas funciones tales como: presidir las reuniones, involucrar a todos los miembros, revisar registros, establecer

⁵⁰León Lefcovich Mauricio (05/2005),Círculos de Control de Calidad, Monografías:
<http://www.monografias.com/trabajos30/circulos-control-calidad/circulos-control-calidad.shtml>

asignaciones y por supuesto, obtener el provecho esperado de esas reuniones. Tanto el promotor como el líder, así como los integrantes del grupo, son capacitados en dinámica de grupos, resolución de problemas, análisis de información, control de calidad estadística, así como en la elaboración de reportes y presentación de recomendaciones a la dirección, de tal manera que se facilite la efectividad de los círculos de calidad.

Durante el análisis de un problema, pudiera necesitarse la asesoría de expertos de la compañía, para ayudar a solucionar un problema en particular, cuando esto suceda, es conveniente que conozca cómo funcionan los círculos de calidad, pero si esto no fuera posible, sería recomendable su participación en los cursos previos de capacitación para que conozcan sus fundamentos.

Es necesario que los resultados o sugerencias, sean presentados en forma clara, nítida y concisa; así como también es sumamente importante que la dirección otorgue su reconocimiento y apoyo a los círculos de calidad.⁵¹

4.4.- Objetivos de los Círculos de Calidad

Pese a la poca información sobre los círculos de calidad, algunos autores enumeran algunos objetivos como:

- Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.
- Respetar a la humanidad y crear un lugar de trabajo amable y diáfano donde valga la pena estar.

⁵¹ Anónimo,(S/F), Círculos de Calidad, Rincón del Vago: <http://html.rincondelvago.com/circulo-de-calidad.html>

- Ejercer las capacidades humanas plenamente y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas.

4.5.- Características de los Círculos de Calidad

Existen varias características, pero dentro de las más importante podemos mencionar las siguientes:

- Autodesarrollo.
- Servicio voluntario.
- Actividades de grupo.
- Participación de todos los empleados.
- Utilización de técnicas de control de calidad.
- Actividades íntimamente relacionadas con el lugar de trabajo.
- Vitalidad y continuidad de las actividades de control de calidad.
- Desarrollo mutuo.
- Originalidad y creatividad.
- Atención a los problemas y a la mejora.

4.6.- Importancia de los Círculos de Calidad

Las razones predominantes para adoptar los círculos de calidad han sido: ayudar a resolver los problemas de calidad de la empresa y proporcionar a la mano de obra una oportunidad para participar creativamente en asuntos relacionados con su propio trabajo.⁵²

La dimensión de la calidad para la empresa se comprende bien en sus repercusiones económicas. La unanimidad no se ha alcanzado todavía, en el caso de la relación calidad-productividad. La responsabilidad del conjunto de la empresa respecto al objetivo calidad se advierte, en una fuerte mayoría, de los directores generales. Es mayor entre los más jóvenes.⁵³

4.7.- Generalidades para Iniciar Actividades de Círculos de Calidad

Para iniciar actividades se consideran los siguientes puntos:

- Los gerentes, los jefes de división, y los de sección y todos los responsables por el control de calidad deben de ser los primeros que empiecen a estudiar las actividades del control de calidad y de los círculos de calidad.
- Deben de asistir a las conferencias de los círculos de calidad y visitar industrias y empresas donde se esté aplicando este sistema. Estas mismas oportunidades se deben de otorgar a los supervisores y a los futuros dirigentes de los círculos.

⁵² J.M. Juran (1990), Juran y el Liderazgo para la calidad, Pág. 272, Edit. Díaz de Santos S.A. Madrid, España.

⁵³ Vicent Laboucheix (2001), Tratado de la Calidad Total, Pág. 215-216, Edit. Limusa, México, D.F.

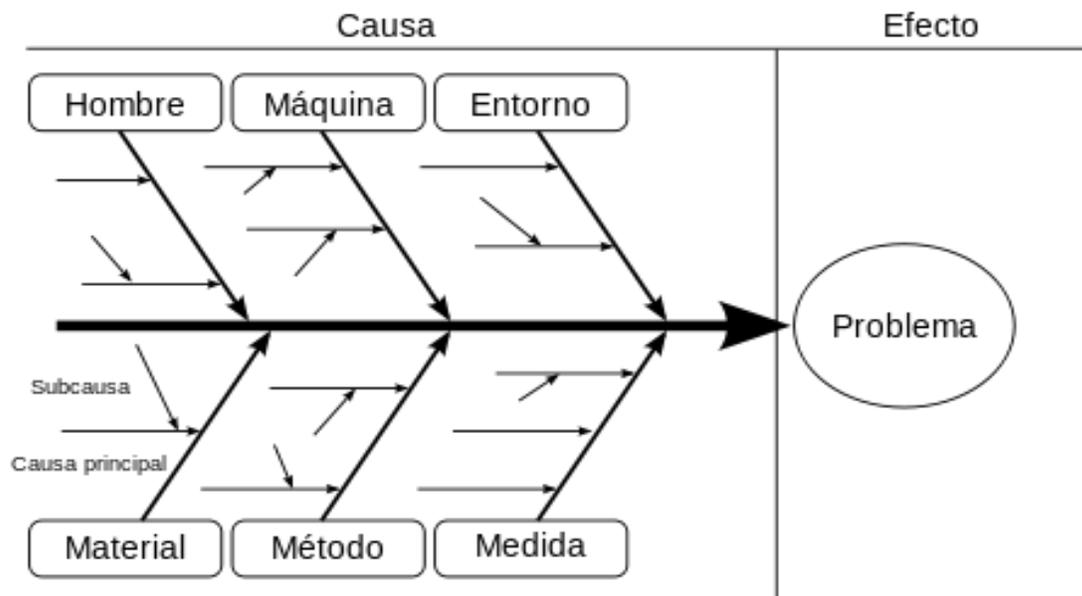
- Escoger a la persona que se encarga de promover las actividades de los círculos de calidad en la empresa. Esta persona debe de estudiar el asunto y preparar un texto simplificado para la capacitación de dirigentes miembros del círculo.
- La empresa comienza enseguida a capacitar dirigentes de círculos de calidad y les da adiestramiento en control de calidad y en las actividades de los círculos. No hay que enseñarles cosas demasiado difíciles.
- Los dirigentes así capacitados regresan a sus lugares de trabajo y organizan los círculos de calidad. El número de personas de cada grupo no debe de pasar de diez miembros. Los mejores grupos están constituidos de tres a seis personas.
- Al principio los supervisores suelen ser los más indicados para actuar como dirigentes de los círculos de calidad, pero a medida que las actividades progresan, es mejor que la posición de liderazgo sea electiva.
- En seguida los dirigentes enseñan a los miembros lo que han aprendido. Tienen que dedicar tiempo a esto y utilizar en sus explicaciones los datos problema que existan en su lugar de trabajo. Si es necesario la persona que promueva el control de calidad de la empresa puede ayudar en este proceso educativo, pero mejor método sigue siendo que el dirigente enseñe a su propio grupo.

4.8.- Herramientas de los Círculos de Calidad

Los círculos de calidad para su mejor funcionamiento y desempeño se apoyan en 7 herramientas para sus labores. Muchos se preguntaran ¿porque?, la explicación proviene de la historia japonesa que nos dice que el samurái, el guerrero japonés,

usaba 7 herramientas o armas en su actividad militar.⁵⁴ De las cuales solo hablaremos de 6 por el tipo de empresas. Las herramientas son las siguientes:

- Diagrama Causa-Efecto: También conocido como diagrama de pescado o de Ishikawa, sirve para ordenar las causas que afectan o influyen en la calidad de un proceso, producto o servicio. De acuerdo con la lógica, todo efecto tiene cuando menos una causa, y el uso de este diagrama facilita el entendimiento y comprensión de un proceso, aun en situaciones complicadas.



- Procedimiento para Construir un Diagrama Causa-Efecto:

Generalmente para su elaboración se siguen los siguientes pasos:

⁵⁴ Guajardo Garza Edmundo (1996), Administración de la Calidad Total (Pág. 145), Editorial Pax México, México, D.F.

Definir, en un enunciado claro y corto, el efecto o problemática que se desea analizar.

Escribir el efecto o problemática dentro de un rectángulo, a la altura de la mitad de la hoja, en la orilla derecha.

Dibujar una flecha horizontal apuntando hacia el efecto.

Dibujar flechas diagonales, de derecha a izquierda, incidentes en la flecha central. Anotar en el inicio de cada una de los factores generales que puedan originar el efecto. Se sugiere agrupar las causas en 2 líneas:

- Línea Operativa
 - Mano de obra
 - Método de trabajo
 - Materiales
 - Maquinaria y equipo

- Área Administrativa
 - Personal
 - Políticas y procedimientos
 - Proveedores e insumos
 - Proceso y recursos humanos

Ramificar cada flecha inclinada con pequeñas flechas horizontales incidentes en la primera. Sobre ellas se escriben las causas en que se divide el factor correspondiente; de las misma manera. Cada causa puede subdividirse en otras subcausas que constituyan al efecto analizado.

- Beneficios del Diagrama Causa-efecto

Para seleccionar que causa deberán investigarse primero, con miras a resolver el efecto o la problemática en particular.

Durante el análisis se pueden obtener las causas de variabilidad no común en el proceso.

Constituyen una forma de documentar el conocimiento que el grupo tiene sobre el tema, y una herramienta de capacitación y comunicación.

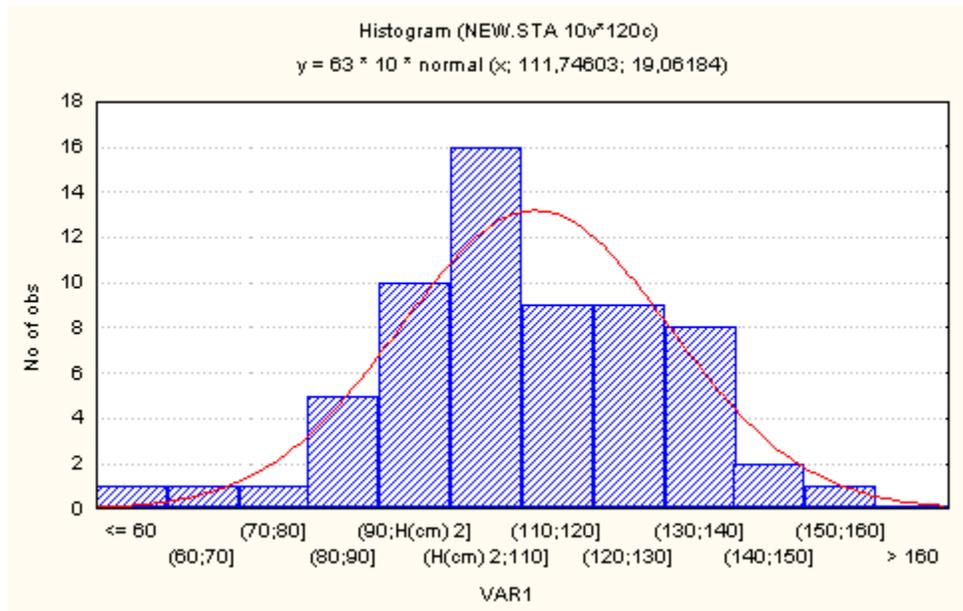
- Hojas de Recopilación de Datos: También conocida como hoja de verificación, es un formato impreso diseñado para recopilar fácilmente datos de factores o características previamente establecidas, acerca de los cuales se describen los resultados de inspecciones, revisiones, opiniones de clientes, etc. La hoja verificación es el punto de partida de la mayoría de los ciclos de solución de problemas.

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO	Identificación (I)	Análisis (A)	I & A
1. Análisis de causa - efecto			X
2. Hoja de verificación	X		
3. Gráfico de control		X	
4. Diagrama de flujo			X
5. Histograma		X	
6. Análisis de Pareto	X		
7. Diagrama de correlación		X	

- Forma para Elaborar una Hoja de Recopilación de Datos:
 - Determine qué características se requiere observar y que datos son importantes obtener, los datos y las características deberán relacionarse entre si.
 - Determine el periodo de observación y el personal necesario para hacer la observación.
 - Establezca el formato apropiado, claro y fácil de usar.
 - Determine la simbología a utilizar para obtener los datos en forma sencilla y consistente.

- Resultados que Arrojan las Hojas de Recopilación de Datos:
 - Observar la frecuencia de las características analizadas y construir graficas o diagramas a partir de ellas.
 - Informar del estado de las operaciones.
 - Evaluar las tendencias.
 - Evaluar la dispersión de la productividad.
 - Comprobar características de la calidad.

- Histograma: En esta herramienta se toman los diferentes datos de medición, como temperatura, presiones, espesores, etc. Y se grafican en rangos mostrando su distribución.



- Usos del Histograma:
 - Visualizar la variabilidad (distribución) de los datos respecto del promedio.
 - Contrastar los datos reales con las especificaciones del proceso.
 - Comparar dos grupos de datos.
 - Visualizar el tipo de distribución que tiene el proceso.

- Procedimientos para la Construcción de un Histograma:
 - Cuente el número de datos en la serie.
 - Identifique el valor mayor (X_M) y el valor menor (X_m).
 - Obtener el rango “R” de los datos (es la diferencia del valor mayor y menor).
 - Determine el número de clases “K”, (el número de divisiones o agrupaciones de datos).
 - Calcule el intervalo “H” de la clase,(con la formula $H=R/K$)
 - Tabule las clases dividiendo la escala de los datos en subrangos contiguos de H unidades cada uno, empezando por el valor X_m y terminando con X_M .
 - Clasifique los datos contestando el número que cae en cada subrango de clase.
 - Sume la frecuencia de datos en cada clase.
 - Elabore el histograma, mediante una gráfica con barras unidas entre si y marque con un línea vertical el promedio de los datos.

- Principio de Pareto: Denominado así en honor a su descubridor, el economista italiano Wilfredo Pareto, es conocido también como principio 80-20. En el se establece que, en todos los problemas que hay que

resolver, la solución de unas cuantas causas llamadas vitales (el 20%) nos darán la mayoría de los beneficios potenciales (80%).

- Usos del Diagrama de Pareto:
 - Define una prioridad para atacar un grupo de alternativas; separa las vitales de las triviales.
 - Las mejoras se realizan resolviendo problemas por problemas.
 - El problema más frecuente nos siempre es el más costoso.
 - Asegúrese de que todos los datos formen parte de un mismo grupo, ósea, que sean sumables y den el 100 %.
 - Muestran el avance o beneficio logrado después del cambio. No se sabrá que tanto se ha mejorado si no se sabe dónde se estaba antes del cambio.

- Elaboración de un Diagrama de Pareto:
 - Defina muy bien el problema o situación que se va a analizar.
 - Haga un listado de todas las causas por considerar. No descarte ninguna por insignificante que parezca, clasificándolos según su importancia.

- Seleccione la forma de medición de las causas consideradas, las unidades de medición dependerán del objetivo que se desee como, dinero, tiempo, frecuencia, etc.
 - Organice los factores de impacto de una hoja de recopilación de datos, presentándolos en un orden de importancia mayor a menor.
 - Calcule el porcentaje acumulado de cada factor en el orden de mayor a menos.
 - Trace la escala del eje vertical a las unidades seleccionadas en el paso tercero.
 - Dibuje una gráfica de barras sobre el eje horizontal con los factores de orden decreciente. Si existen muchos factores de pequeña magnitud, agrúpelos en una sola categoría de “otros”, por lo general se usan barras de mismo grueso.
 - En el eje vertical derecho, trace una escala del 0 al 100%.
 - Dibuje una gráfica lineal representando el porcentaje acumulado para cada factor, con referencia al eje derecho.
 - Trace una línea vertical interceptando la curva acumulada cerca del 80 % para separar los factores triviales.
-
- **Estratificación:** Es la clasificación de un grupo de datos en series de causas con características similares. En ocasiones, en la estratificación de datos no encontramos una diferencia en la primera alternativa de

clasificación; de ser así se debe buscar otra forma de clasificar los datos hasta dar el efecto Pareto que nos facilite encontrar una solución.

- Beneficios de la Estratificación:
 - Comprender mejor que está sucediendo en un proceso.
 - Encontrar más fácilmente la causa de mayor impacto en el mismo proceso.

- Metodología de la Estratificación:
 - Defina bien el problema a resolver y la forma de medir el efecto del mismo.
 - Defina las posibles causas del problema. Esto normalmente se hace con una lluvia de ideas o con el diagrama de Ishikawa.
 - Mida la contribución de cada causa a la magnitud total del problema; para ello puede utilizar una hoja de recopilación de información.
 - Encuentre una tendencia importante en una de las causas. Un diagrama de Pareto puede facilitar la ilustración.
 - Si al analizar el problema no surgen claras diferencias entre las causas, reclasifique los datos usando otro criterio de agrupación. Repita el paso 2 con una nueva agrupación de causas.

- En caso de encontrar una causa mayor busque un proyecto de solución.

- Diagrama de Dispersión: Es una herramienta estadística que permite visualizar las relaciones entre una causa y un efecto, en general, muestra la relación entre datos graficados en un par de ejes.
 - Beneficio del Diagrama de Dispersión:
 - Su principal beneficio es que a partir del modelo obtenido, es posible predecir, con cierta precisión, un comportamiento futuro desarrollando un intervalo de confianza significativo.

 - Elaboración de un Diagrama de Dispersión:
 - Recopilación de datos. Tome de 30 a 100 muestras (pares de datos), cuya relación desee investigar y anótelos en una hoja de datos.

 - Trace de ejes. Trace los ejes horizontal y vertical indicando lo que representa cada uno; por lo general el horizontal representa la causa y el vertical, el efecto.

 - Graficación de datos. Trace los datos. Si los valores se repiten en un mismo punto, haga círculos concéntricos según se requieran.

- Tabla de correlación. Si el conjunto de datos se observa que hay muchos datos con igual valor, utilice una tabla de frecuencia con indicadores vertical y horizontal. A esta tabla se le conoce como tabla de correlación.
- Lectura del diagrama de dispersión. Este paso indica qué relación existe según la dispersión de los datos y de qué tipo de correlación se trata. Una lectura correcta nos lleva a realizar la acción apropiada. Los tipos que existen son:
 - Correlación positiva, un aumento en “Y” depende del aumento de “X”. Si “X” se controla “Y” también.
 - Puede presentarse una correlación positiva si “X” aumenta, “Y” también aumentara pero parece tener otras causas.
 - No existe correlación si “X” aumenta y “Y” puede aumentar o disminuir.
 - Puede presentarse una correlación negativa. Un aumento en “X” causara una tendencia a disminuir en “Y”.
 - Existen correlaciones negativas donde un aumento de “X” causara una disminución en “Y”. Por lo tanto como en el primer caso, si “X” se puede controlar, consecuentemente se controlara “Y”.

5.- FRIO Y EQUIPO COMERCIAL S.A. DE C.V.

5.1.- Antecedentes de la Empresa Frio y Equipo Comercial S.A. de C.V.

La empresa comenzó dedicada a la venta y servicio de refrigeración comercial desde hace 20 años. El día 30 de noviembre de 1992, se fundó en un pequeño local situado en la colonia Vasco de Quiroga en esta ciudad, aunque sus propietarios, Sr. Alejandro Banda Díaz y el Ing. Luis Banda Díaz, comenzaron como prestadores de servicio en el campo de la refrigeración con su familia años antes.

Después de varios años de dedicarse a la reparación de equipos de enfriamiento y congelación así como a la venta de menudeo de equipos y refacciones para carnicería, restaurantería; tales como basculas, cuchillos, cintas para sierras, refrigeradores, congeladores, entre otros, en noviembre de 1998, se les otorga la distribución del grupo TOR-REY que le dio una gama más amplia de servicios y artículos para vender y así cubrir las necesidades del mercado no solo de la ciudad de Morelia, sino también del estado mismo.

Después de 18 años de servicios como personas físicas, se decidió formar una sociedad y mover la matriz en el mismo año, pero en la col. Ex hacienda del Quinceo, bajo el nombre de Frio y Equipo Comercial S.A. de C.V. la idea para el cambio fue la modernización de las instalaciones y así poder prestar un mejor servicio a la clientela y a su vez ampliar el mercado en la ciudad.

5.2.- Objetivo de la Empresa

La idea principal de la empresa, así como de la mayoría, es brindar el mejor servicio a su clientela y ofrecer sus productos con la mejor calidad y cubrir las necesidades de los clientes. Actualmente tiene por objetivo dar atención a:

- Tiendas de abarrotes.
- Mini súper y tiendas de conveniencia.
- Restaurantes y negocios dedicados a la industria del alimento.
- Bodegas y empacadoras.
- Peleterías y negocios de los congelados.
- Entre otros.

5.3.- Filosofía

Dar a nuestros clientes el mejor servicio en la venta y requerimientos de pos venta.

5.4.- Misión

Proporcionar a la nuestros clientes y sociedad, una amplia gama de productos y servicios que cumplan con sus expectativas y necesidades, a mejor precio y con la calidad que demandan.

5.5.- Visión

Ser empresa líder en el estado en abastecimiento de la industria de la refrigeración, restaurantera y carnicera, contando siempre con el criterio de ofrecer lo mejor del mercado a nuestros clientes.

5.6.- Principales Clientes

El negocio funciona conocido comercialmente como Aparatos y Equipos de Refrigeración Banda, siendo este un negocio fiscalmente de persona física, teniendo como principales clientes:

- Pescados y Mariscos Soleman S.A. de C.V.
- Hielos Laurita S.A. de C.V.
- Hielo Valladolid S.A. de C.V.
- Carnicerías mataor.
- Sukarne S.A. de C.V.
- Cristalerías Corona S.A. de C.V.
- Refrigeración y Climas de Apatzingan S.A. de C.V.
- El Mercado de Abastos.
- Tecnológico de Morelia.

- Costco de México-Morelia.
- Pollo Loco.
- Soriana.
- Abarrotera Cerano S.A. de C.V.
- Súper la Violeta.
- Súper Regalo de Dios S.A. de C.V.
- Entre Otros

5.7.- Instalaciones

La infraestructura con la que cuenta la empresa es la matriz con una dimensión de 1500 m² (aproximadamente) que funciona de bodega, sala de exhibición, área de manufactura, estacionamiento, área de servicio y refacciones. Están pensados para darle una respuesta oportuna a las necesidades de equipo para su negocio.

5.7.1.- Sucursales

Por el tiempo en el mercado la empresa cuenta con 3 sucursales, de las cuales 1 está en Morelia y las 2 restantes en el estado de Guanajuato, para poder cubrir el mercado; las cuales a continuación se detallaran:

- **Sucursal Tijeras**

La anterior matriz ahora es una sucursal situada en el Fraccionamiento Buena Vista (cerca de las tijeras), es un edificio de 300 m² (aproximadamente) que cuenta con cuatro pisos, que funcionan como sala de exhibición, bodega y área de venta. Debido al cambio de domicilio esta se encuentra un tanto afectada en cuanto a las ventas. En ella laboran 3 personas, donde se juegan los roles de vendedores y encargados de dicha sucursal.

La sucursal se encuentra situada en el domicilio Periférico Paseo de la Republica # 6164, Col. Buena Vista, Morelia.

- **Sucursal Moreleón**

Siendo esta la primera que inicio labores en el año de 1998 en la Cd. De Moreleón, esta sucursal por situarse en un área que la principal industria es textil, se maneja el mínimo de stock, requerido por la empresa. Se localiza en la calle Ponciano vega, local 3, en mercado de la col. El álamo, Gto.

La pequeña sucursal cuenta con una dimensión de 100 m² (aproximadamente) en la cual solo se exhiben y venden productos. En caso de requerirse una garantía o servicio se recurre a la matriz, Morelia. La sucursal cuenta con apenas un encargado y una secretaria.

- **Sucursal Celaya**

La segunda sucursal se sitúa en Celaya, la cual cuenta ya con 2 años funcionando habiéndose inaugurado en el año 2010. Esta sucursal se sitúa en el periférico #100 de la Col. Santa Barbará, Gto. Cuenta con una dimensión de 300

m² (aproximadamente) en donde se al igual q la sucursal de Morelia, cuenta con un área de exhibición y una mini bodega, ya que se sitúa en lugar mas industrializado, el abastecimiento parecido al mínimo stock de la matriz.

5.8.- Estructura Organizacional de la Empresa

La empresa con nombre “**Refrigeración Banda**” y a la cual enfocamos el actual proyecto con los siguientes puestos en la matriz:

☉ Ventas	2 persona
☉ Compras	1 persona
☉ Refacciones	1 persona
☉ Servicios	1 persona
☉ Cuentas por cobrar	2 personas
☉ Tesorería	1 persona
☉ Técnicos	7 personas
☉ Choferes	2 personas
☉ Almacenista	1 persona

Ahora bien la rotación de personal es muy poca ya que para cada puesto se cuenta con un solo encargado de departamento, excepto el departamento de

cuentas por cobrar. Por lo antes mencionado es difícil que se despidan a algún empleado. Debido a esto las bajas de personal de deben a:

✦ renuncias voluntarias

✦ jubilaciones

Por estos motivos sabemos que por ser una empresa que no requiere tanto personal, se descuida un poco el hecho de tener un base de datos en cual se puedan consultar las opciones con las que cuenta la empresa, para que en un dado caso que se requiera solicitar los servicios del personal adecuado para cubrir un puesto, recurrir a la ya mencionada base de datos.

6.- CÍRCULOS DE CALIDAD APLICADOS A LA EMPRESA DE FRIO Y EQUIPO COMERCIAL S.A. DE C.V.

6.1.- Problemas de Calidad

Como bien mencione anteriormente, la empresa se dedica a un amplio campo de mercado recordando el carnicero, restaurantero, abarrotero, etc. Por tal motivo la especificación en cuanto al cumplimiento de la calidad del servicio, para empezar no es medida lo cual nos lleva a no tener un control; mismo que se refleja en la mala reputación de la empresa, bajas ventas, quejas constantes, entre otras.

Los problemas identificados donde falla la calidad principalmente son en la labor de venta, pasando al área de servicios, y el punto que lo empeora todo es la mala comunicación por falta de normas así como de los roles personales ocasionados por la mala administración.

6.2.- Quejas y Ventas Antes de los Círculos de Calidad

Durante el año 2011 se hizo un consenso en el cual se empezó a registrar por parte de los patrones el desempeño de los empleados dejando mucho que pensar, ya que los resultados no eran muy favorables, lo que implicaba perdida en el mercado y por ende perdidas en sus bolcillos. Por razones de seguridad no tengo prohibido exponer montos de ventas, por lo cual lo único que puedo decir es que las ventas de 2011 a diferencia del 2010 bajaron en un 10%.

Las principales quejas de los clientes se enfocan al mal servicio, destacando que no tienen el servicio que merecen, un trato un tanto indiferente y que los tiempos de entrega de mercancía así como el tiempo de la adquisición es muy lento refiriéndose a ventas en general.

Hablando de los servicios (solicitud para relación de equipos), es similar o un tanto más compleja puesto que si un cliente solicita reparación inmediata para no perder ventas, esta reparación puede tardar hasta 1 semana en realizarse.

Una parte importante en esta problemática tiene que ver también en que los patronos no tienen un sistema salarial bien establecido, por lo que existen inconformidades por el salario, así como de ciertos preferitismos ente algunos compañeros haciendo que la situación se vuelva complicada en día a día.

6.3.- Alternativa para Mejoramiento de la Calidad

Una vez considerado los reportes financieros en los años 2010 y 2011, se decidió realizar un cambio en el la estructura organizacional, en la que la dirección me daría la oportunidad de trabajar con mis compañeros de trabajo durante el año 2012. Estipulados los problemas en la parte anterior, y en base al análisis de las circunstancias que en su momento se dieron, el plan a seguir para mejorar esta situación considero que son los círculos de calidad.

Un circulo de calidad encajaría bien en esta situación debido a que los problemas internos se basan a la mala comunicación y a los roces personales, de esta manera se pretende mantener una relación mas estrecha entre los empleados y ayudarse mutuamente en las labores para facilitar y agilizar las tareas diarias de cada uno.

6.4.- Implementación de los círculos de calidad

Considero que un círculo de calidad es la mejor opción independientemente de la raíz de sus bases, es decir el hecho de no tener la misma cultura e ideología de los japoneses, pero creo que contamos con el carácter y potencial para hacer las

cosas como deben de ser. Pienso que un círculo de calidad no tiene la misma fuerza legal que un sindicato, pero que pueden valerse de muchas cosas para presionar y hacer los derechos de cada integrante de esta empresa y mejor aún para ella con la convicción de que las cosas mejoraran.

Con esto diría que la solución a los problemas que mencione ante sería una mezcla de la aplicación de círculos de calidad con la debida estructuración salarial, conforme a ley, y una buena motivación para dejar de lado las diferencias existentes por el tiempo de las “injusticias” que como dije han ocasionado roces personales por cuestiones laborales. Y como dije esto a su vez traerá una mejora en las actividades y podría encaminar hacia la eficiencia y posicionamiento. Una posible estructura sería:

6.5.- Formación y Funcionamiento del Círculo de Calidad

Los círculos de calidad a implementar en esta empresa se conformaría de la siguiente manera, considerando el número de empleados en la matriz, se formaría con los encargados de cada departamento, dado que es una empresa pequeña la comunicación fluiría de una mejor manera y se tendrá mejor concientización en cuanto a la meta. Lo cual nos dará un equipo de 5 elementos a 7.

Se concedió el permiso de realizar reuniones bimestrales, teniendo como fecha de inicio el 24 de enero de 2012. Las reuniones se realizaron por la mañana tomando en cuenta los siguientes temas:

- **Funciones por área**, en la cual hablamos sobre las funciones que realizamos para ver en que se pueden mejorar y de qué manera los demás nos pueden ayudar a mejorarlas.

- **La relación con el patrón**, especificar las relaciones que se tienen con el patrón para no tener malos entendidos con los compañeros en cuanto a las preferencias y todo sea solo trabajo.
- **Cuestiones personales**, especificar y delimitar las cuestiones laborales y dejar en claro que la amistad es fuera del trabajo, esto con el fin de evitar roces personales.
- **Mejora constante**, en esta parte hablamos sobre los problemas en general de la empresa con respeto de la competencia, que se puede hacer para estar al igual o mejor que los demás, no dejando o descuidando los derechos que tenemos como trabajadores.

6.6 Resultados de la Investigación

La aplicación de este proyecto fue un poco complicada, para empezar con el convencimiento de los dirigentes de la aplicación aun que no tanta de la cooperación de mis compañeros para la participación. Durante un mes aplicamos con los encargados de cada área, caja, cuentas por cobrar, servicios y refacciones, ventas y almacén; parte de la teoría de los círculos de calidad así, pese a la falta de la remuneración pero con la motivación adecuada y buena relación que tengo con ellos, se notaron cierto cambios positivos.

Para empezar, se tuvo que recurrir a los manuales de organización así como procedimientos para evaluar las actividades que se están realizando. Como segundo paso tuvimos que deslindar un poco a los propietarios de la autoridad, esto para que los encargados pudieran ejercer de la mejor manera su facultad, en el sentido de solo comentar las formas para la solución de los problemas y la realización de las actividades de cada uno y que trajeron resultados positivos, esto

en vez de solucionar los problemas con los propietarios, demostrando que se cuenta con la capacidad.

Posteriormente mantuve una charla con los 2 patronos, con el fin de concientizarlos en sus funciones y que ellos son los responsables de el buen funcionamiento de la empresa, hacerles ver que aunque tengas puntos de vista distintos deben de acordar una sola cosa para las situaciones que se presentan, el trato con el personal, la motivación que deben de dar, y que si bien quieren que todo funcione se debe trabajar parejo, no cada quien por su lado.

Por ultimo hable con ellos de la situación que se vive actualmente, la crisis y demás situaciones que nos hacen que el dinero no nos rinda, por ende propuse una evaluación salarial pero que de antemano es urgente y necesario para que puedan ellos ganar mas, y que sus empleados trabajemos de una mejor manera, puesto que el beneficio es para ambas personas. Esta última cuestión aun sigue en discusión ya que los propietarios alegan tener la intención de hacerlo pero no encuentran la forma de cómo poder realizar dicha evaluación.

Las diferencias que se pudieron notar fueron:

- Una relación más armónica entre los empleados.
- Un trato mejor hacia la clientela, en lo que destaca más amabilidad, una explicación más a fondo sobre las inquietudes del cliente.
- Competitividad sana entre los mismos compañeros por tratar de hacer de la mejor manera las cosas.
- Un compromiso mayor con la empresa y su reputación en la sociedad.
- Ahorro en material en los 2 campos, administrativo y operativo.

- Entre otras.

CONCLUSIÓN

Muy interesante el resultado y muy exhaustiva la investigación pero al final, todo tubo una importante lección tanto para mi el realizador, así como espero para los lectores y empresarios.

Como vimos en sus inicios, la empresa tenía un problema, la falta de comunicación y el trabajo en equipo estaban ocasionando un problema reflejado en dinero para la empresa y que esta no podía seguir siendo así. La detección de la falla a tiempo corrigió esta situación y poco a poco trabajando constantemente ha ido mejorado.

Considerando el curso que la empresa lleva, estimo que en 1 años, el problema estará olvidado, pero no seria para estar confiados sino para estar a la expectativa de cualquier situación extraña que sucediera en la empresa se pudiera remediar de una mejor manera, mas profesional, y no a la ligera como los patrones lo hacían, que un tiempo soluciona la situación pero meses después esta volvería.

Para finalizar este proyecto de investigación, me gustaría decir lo siguiente.

Tanto en las empresas como en cualquier otro lugar, familia, amigos, clubs. etc. La buena convivencia, la cordialidad hacen que las cosas fluyan de una mejor manera ocasionando un ambiente de armonía, de tranquilidad y sobre todo las ganas de seguir ahí.

Como en un momento me dijo un maestro *“la comunicación es la espina dorsal de una empresa”*, en indispensable que la comunicación exista desde los inicios de todo negocio para que cuando crezca la base este bien cimentada y sea rápida la fluidez de esta.

Sabemos que hay muchos factores ajenos a la empresa que hacen difícil el comercio de los productos, la innovación, el precio, la mercadotecnia, etc. Pero esos son pequeños detalles cuando dentro de la organización sabemos quiénes somos, que hacemos, y sobre todo saber hacia dónde vamos todos en grupo, no divididos como desconocidos.

BIBLIOGRAFÍA

LEYES:

México, H.Congreso de la Unión. (1970). Ley Federal del Trabajo, Versión Digital (pág. 20).

LIBROS:

¹ Chiavenato Idalberto, (2000), *Administración de Recursos Humanos*,(5ta edición) Colombia: Mc Graw Hill.

¹ David A. de Cenzo y Stephen P. Robbins (2008), *Administración de Recursos Humanos*, Edit. Limusa Wiley, México, D.F.

¹ Feigenbaum Armand V. (1994) *Control Total de la Calidad* (3ra Edición), México, D.F. CECSA

¹ Gomez-Mejia L.R., Balkin D.B., Cardy R.L.(2001) , *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (3ra Edición), Madrid, España. Prentice Hall.

¹ Guajardo Garza Edmundo (1996), *Administración de la Calidad Total*, Editorial Pax México, México, D.F.

¹ J.M. Juran (1990), *Juran y el Liderazgo para la calidad*, Edito. Díaz de Santos S.A. Madrid, España.

¹ J.M. Juran y F.M. Gryna (2003), *Análisis y Planeación de la Calidad* (3ra Edición) México, D.F. Mc Graw Hill.

¹ James R. Evans y William Lindsay (1999), *Administración y Control de la Calidad* (4ta Edición), México, D.F. International Thomson Editores.

¹ Joaquín Rodríguez Valencia (2007), *Administración Moderna de Personal* (7ta Edic.), Editorial Thompson, México, D.F.

¹ Kaoru Ishikawa (1988), *Que es el Control Total de Calidad*, México, D.F. NORMA

¹ L. Fernando Arias Galicia, Víctor Heredia E., Trillas (ed.). (1999), *Administración de Recursos Humanos* (5 Edición) *Relaciones entre Trabajadores y Dirección*.

¹ Vicent Laboucheix (2001), *Tratado de la Calidad Total*, Edit. Limusa, México, D.F.

¹ Willam B. Werther, McGraw-Hill, (Ed.). (2000), *Administración de Personal y Recursos Humanos*, (5 volumen) *Relaciones con el Personal y Evaluación de la Vida Laboral*, México, D.F.

INTERNET

¹ Anónimo, (23/09/10), *Importancia de la Calidad, Buenas Tareas*: <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Importancia-De-La-Calidad/783318.html>

¹ Anónimo, (S/F), *Antecedentes de la Calidad*. <http://www.antecedentes.net/antecedentes-calidad.html>

¹ Anónimo, (S/F), *Rincón de Recursos Nexo, Fundación Nexo Empleo*, <http://www.nexoempleo.org/quees.aspx>

¹ Anónimo, *¿Qué es calidad?*, (2001), Consultado el 10 de Marzo de 2012, *Gestiopolis.com*: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No9/Que%20es%20calidad.htm>

¹ Anónimo, *CALIDAD* (2012), Consultado el 20 de Febrero de 2012, *Wikipedia Enciclopedia Libre*, <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

¹ Anónimo, *Relaciones Laborales* (2001), Consultado el 20 de Febrero de 2012, *Wikipedia Enciclopedia Libre*, http://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_laborales.

¹ Anónimo, (S/F), Círculos de Calidad, Rincón del Vago: <http://html.rincondelvago.com/circulo-de-calidad.html>

¹ Arredondo López Humberto Román (S/F), Antecedentes de la Calidad Total en México, Monografías. <http://www.monografias.com/trabajos89/antecedentes-calidad-total-mexico/antecedentes-calidad-total-mexico.shtml>

¹ Carlos, (S/F), La Importancia de la Gestión de Calidad, ISO9000: <http://www.normas9000.com/importancia-gestion-calidad.html>

¹ DR. Ruiz Moreno Ángel Guillermo, (2008), Relaciones de Trabajo en México, Consultado el 20 de Febrero de 2012, Consultores y Asesores de Seguridad Social S.C. <http://ruizmoreno.com/2008/09/relaciones-de-trabajo-en-México/>.

¹ Puga Bianca, (S/F), Historia e Importancia de la Calidad, Monografías: <http://www.monografias.com/trabajos75/historia-importancia-calidad/historia-importancia-calidad2.shtml>

¹ Salgado Calderón Edgar, (S/F), Relaciones Laborales, Consultado el 20 de Febrero de 2012, Monografías: <http://www.monografias.com/trabajos14/relac-laboral/relac-laboral.shtml>

¹ Sánchez Abigail, (S/F), Historia de la Calidad Total, Monografías. <http://www.monografias.com/trabajos7/catol/catol.shtml>

¹ León Lefcovich Mauricio (05/2005), Círculos de Control de Calidad, Monografías: <http://www.monografias.com/trabajos30/circulos-control-calidad/circulos-control-calidad.shtml>