



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

“PROPUESTA DE UN METODO DE CALIDAD PARA UN MEJOR
DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DEL COMITÉ ORGANIZADOR
DEL FESTIVAL INTERNACIONAL CERVANTINO”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
GILBERTO SANCHEZ HERNANDEZ

ASESOR: M.C.E. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE

ATN Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Propuesta de un Método de Calidad para un mejor Desempeño de las Actividades del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino"

que presenta él pasante: Gilberto Sánchez Hernández
con número de cuenta: 07232513-1 para obtener el título de
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 10. de Marzo de 2004

PRESIDENTE MCE. Celia Rodríguez Chávez

VOCAL L.A. Teresa Cruz Sánchez

SECRETARIO MCE. Ma. del Carmen Pérez Castillo

PRIMER SUPLENTE M.A. Daniel Herrera García

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Sergio Ortega Campos

AGRADECIMIENTOS

A mi Familia

Deseo dedicar este trabajo a mi esposa por su apoyo, a mis hijos con la esperanza de que lleguen a ser personas de calidad, y a mis padres por su ejemplo.

Gracias a mis hermanos Amalia, Fernando, Alejandra Dolores, Genoveva, Luis Antonio y Maria Eugenia por apoyarme cuando más lo necesite.

A mi Asesor

M. C. E. Celia Rodríguez Chávez

Con agradecimiento por su apoyo y asesoría, quien con su invaluable orientación y colaboración, hizo posible la realización del presente trabajo.

Con respeto y admiración mil gracias.

A mi Universidad

Gracias a la máxima casa de estudios, por brindarme la oportunidad de retomar el camino perdido y de hacerme de un criterio, una formación y hasta un modo de vida, para lo que esta última dure.

*Atentamente
Gilberto*

"PROPUESTA DE UN MÉTODO DE CALIDAD PARA UN MEJOR
DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DEL COMITÉ ORGANIZADOR
DEL FESTIVAL INTERNACIONAL CERVANTINO"

ÍNDICE

	Pag.
Introducción.....	1
Planteamiento del problema.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	6
Hipótesis.....	6

CAPÍTULO I

IMPORTANCIA DE LA INTEGRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UN ORGANISMO

1.1 La Administración de Recursos Humanos y Materiales.....	7
División.....	7
Influencia.....	8
Medición.....	8
Importancia.....	9
1.2 La Administración y la Sociología.....	10
Carácter social.....	10
La conducta humana.....	11
1.3 La Administración y la Psicología.....	12
Coordinación de las personas y sus actos.....	12
Cooperación y colaboración.....	14
1.4 El desarrollo de los Recursos Humanos.....	15
Propósito del área de Recursos Humanos.....	16
Objetivos del área de Recursos Humanos.....	16
Actividades del área de Recursos Humanos.....	17
Métodos para la participación de los empleados.....	20

CAPÍTULO II

LA CALIDAD

2.1 Importancia.....	22
Concepto.....	23
Otros conceptos.....	28
Objetivo.....	28
2.2 Filosofías de Calidad.....	29
Aportaciones de Philip B. Crosby.....	29
Aportaciones de W. Edward Deming.....	33
Aportaciones de Joseph M. Juran.....	38
Aportaciones de Kaoru Ishikawa.....	42

2.3 Tipos de Calidad.....	47
Círculos de Calidad.....	47
Calidad personal.....	48
Control de Calidad.....	52

CAPÍTULO III CÍRCULOS DE CALIDAD

3.1 Origen de los Círculos de Calidad.....	60
3.2 Concepto de Círculos de Calidad.....	62
3.3 Objetivos de los Círculos de Calidad.....	65
3.4 Características distintivas de los Círculos de Calidad.....	66
3.5 Principios de los Círculos de Calidad.....	72
3.6 Proceso de los Círculos de Calidad.....	72
3.7 Estructura de Funcionamiento de los Círculos de Calidad.....	74
3.8 Concepto de equipos de trabajo.....	77
3.9 Metodología de los Círculos de Calidad.....	78
3.10 Beneficios de los Círculos de Calidad.....	80
3.11 Consideraciones para implementar los Círculos de Calidad.....	81
3.12 Cómo iniciar las actividades de los Círculos de Calidad.....	83
3.13 Evaluación de las actividades de los Círculos de Calidad.....	84

CAPÍTULO IV ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL COMITÉ ORGANIZADOR DEL FESTIVAL INTERNACIONAL CERVANTINO

4.1 Secretaría de Educación Pública.....	85
Misión-Propósito.....	85
4.2 Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.....	85
Creación.....	85
Objetivo.....	86
4.3 Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino.....	86
Creación.....	86
Objetivo.....	86

4.4 Áreas funcionales.....	88
Comité Organizador.....	88
Presidencia del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino.....	89
Dirección General.....	91
Dirección de Planeación.....	94
Subdirección de Proyectos Especiales.....	96
Subdirección de Programación.....	98
Subdirección de Artes Plásticas y Actividades Académicas.....	100
Dirección de Difusión.....	102
Subdirección de Relaciones Públicas.....	104
Subdirección de Medios de Comunicación.....	106
Dirección de Administración.....	108
Subdirección de Recursos Humanos y Financieros.....	110
Subdirección de Recursos Materiales y Servicios Generales.....	112
4.5 Organigrama.....	117

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO: PROPUESTA DE UN MÉTODO DE CALIDAD PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DEL COMITÉ ORGANIZADOR DEL FESTIVAL INTERNACIONAL CERVANTINO

5.1 Antecedentes.....	119
5.2 Investigación (cuestionario).....	123
5.3 Diagnóstico.....	158
5.4 Propuesta.....	161
Conclusiones.....	174
Anexos.....	177
Bibliografía.....	183

INTRODUCCIÓN

El Festival Internacional Cervantino es el ciclo anual artístico y cultural más importante de México y toda Latinoamérica. Se ha celebrado ininterrumpidamente desde 1972, año en que fue creado, y tiene como escenario a la ciudad de Guanajuato, fundada en 1546 y declarada por la **UNESCO** Patrimonio Cultural de la Humanidad. Guanajuato es también la capital del Estado del mismo nombre, cuna de la Independencia de México.

En sus orígenes, el Festival difundió ante todo creaciones artísticas en lengua castellana como homenaje a don Miguel de Cervantes. Con el correr del tiempo, la dimensión universal de lo cervantino fue haciéndose presente en la gran diversidad de expresiones artísticas y culturales incorporadas al Festival.

Durante la celebración del Festival Internacional Cervantino, una muestra de lo más destacado que existe en música, ópera, teatro, danza, artes plásticas, cine y literatura se presenta en Guanajuato, convirtiéndolo en escenario de la creación artística contemporánea, que atrae a diversos públicos mexicanos y extranjeros. A la fecha la mayoría de los países ha participado en alguna edición de esta fiesta de las culturas del mundo.

El Festival Internacional Cervantino, miembro de la Asociación Europea de Festivales, es el resultado del esfuerzo que año con año realiza el Gobierno Federal mexicano, a través del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, en fecunda y estrecha colaboración con el Gobierno del Estado de Guanajuato, la Presidencia Municipal de la capital del Estado, la Universidad de Guanajuato, el Instituto Estatal de la Cultura e importantes empresas públicas y privadas.

Los foros donde tienen lugar las actividades del Festival son espacios de gran riqueza histórica. En primer lugar está el Teatro Juárez, construido entre 1872 y 1903. A este espacio escénico privilegiado se unen el Teatro Principal, el Teatro Cervantes, el Teatro de Minas y el Auditorio del Estado. Igualmente, la Alhóndiga de Granaditas, importante fortaleza del siglo XVIII, es un magnífico escenario al aire libre. Algunos conciertos se ofrecen en los templos de estilo churrigueresco de La Valenciana y la Compañía. Otro bello escenario al aire libre es la ExHacienda de San Gabriel de Barrera. Asimismo, para las exposiciones de artes plásticas se cuenta con magníficos espacios en la sede de la Universidad de Guanajuato, en el Museo Regional de la antes citada Alhóndiga de Granaditas, el Museo Casa Diego Rivera, el Museo Olga Costa-José Chávez Morado, el Museo Iconográfico del Quijote, el Museo del Pueblo, el Archivo Histórico del Estado y el Museo Jim Byron, entre otros.

Su privilegiada configuración propia del lugar ocupado por un establecimiento humano y que le proporciona los elementos locales de vida material y las posibilidades de expansión, así como los rigurosos criterios de selección de artistas y grupos participantes, el importante respaldo que le brindan las instancias públicas, el generoso apoyo que recibe del sector privado, así como la entusiasta participación de los habitantes de Guanajuato, hacen del Festival Internacional Cervantino un lugar de encuentro entre el público y los artistas único en su género. No es casualidad, por tanto, que esta exhibición de manifestaciones culturales y artísticas haya sido bautizada con el apellido de Cervantes, el más universal de todos los escritores en lengua castellana.

En la modernidad el papel primordial que ha venido adquiriendo el fenómeno cultural, ha provocado en un país como el nuestro la proliferación de los festivales artísticos, que sin duda representan una alternativa interesante, para la difusión y promoción de la cultura, es por ello que este trabajo tiene como objetivo primordial presentar una propuesta de un método de calidad para un mejor desempeño de las actividades del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino. Ya que uno de los elementos importantes para implantar la calidad en las organizaciones es la participación de sus integrantes y el grado de compromiso que tengan. Para ello fue necesario realizar una investigación de los capítulos que se relacionan con este tema de la siguiente manera.

El primer capítulo manifiesta la importancia de los recursos humanos en un organismo y su calidad humana con el objeto de ser participativos en las diferentes actividades del Comité Organizador del festival Internacional Cervantino.

El segundo capítulo está dirigido a la calidad, es decir se expone el concepto de calidad algunas filosofías y tipos de calidad.

El tercer capítulo menciona el concepto de Círculos de Calidad, concepto de equipos de trabajo y la forma en que lleva a cabo el proceso de los conceptos y elementos para desarrollar los Círculos de Calidad.

El cuarto capítulo describe como está integrado el organismo público denominado Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino, su objetivo social y de servicio, así como sus áreas funcionales y su interrelación.

El quinto capítulo es el caso práctico aplicado en el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino es decir a partir de los antecedentes del

problema se llevo a cabo un cuestionario a fin de conocer la situación en que se encuentran las relaciones interpersonales o trabajo en equipo en el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino, para después presentar una propuesta de los Círculos de Calidad que sean aplicables a la forma de trabajo del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino se enfrenta con problemas relacionados con los recursos humanos ya que no se han logrado consolidar los grupos de trabajo a fin de coadyuvar en la realización del Festival Internacional Cervantino con la mayor calidad.

El personal es apático y falto de iniciativa, únicamente participa y se involucra en las diferentes actividades del evento por el compromiso de devengar un sueldo, ya que no le interesa conocer los objetivos organizacionales dentro del Comité Organizador del Festival internacional Cervantino.

Las personas están acostumbradas a que le establezcan horarios y fechas de entrega de los trabajos que le han sido encomendados, y de no ser solicitados por sus superiores, no entregaran resultados.

Dentro de la organización del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino los puntos antes expuestos, son el mayor problema al que se enfrenta, para poder alcanzar la eficiencia de su sistema de calidad y las actividades que elevaran la calidad de los procesos del servicio.

OBJETIVO GENERAL

Crear círculos de calidad para lograr la mayor participación del personal integrando equipos de trabajo para un mejor aprovechamiento de las actividades en el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino a fin de cumplir con los objetivos por los que fue creado ya que el Festival Internacional Cervantino es

un encuentro de la más alta expresión del espíritu humano a través de diferentes expresiones artísticas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A) Integración de equipos para el mejor aprovechamiento de los recursos a fin de obtener el mayor beneficio con el menor costo posible.

B) Elevar la calidad de las personas.

HIPÓTESIS

Si se integran equipos de trabajo confiables que sirvan de base y apoyo a fin de contribuir al cumplimiento de los programas establecidos para la realización del Festival Internacional Cervantino entonces, se tendrá un evento cultural de calidad.

CAPÍTULO I

IMPORTANCIA DE LA INTEGRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UN ORGANISMO

En este capítulo, se pretende describir la importancia de la integración de los recursos humanos en un organismo, asimismo se hace referencia a los objetivos y funciones del área de recursos humanos ya que es de considerarse que en esta área existen aspectos relevantes para el desarrollo del personal en todas las organizaciones.

1.1 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

DIVISIÓN

Es importante destacar que las personas y las cosas son elementos básicos, ya que el éxito de toda función social, y en particular de las que se realizan en un organismo, depende de dos elementos distintos: las personas que las llevan a cabo y las dirigen, y las cosas o bienes de que se valen para realizarlas.

Así entre las personas podemos mencionar en un organismo: los directivos, los administradores, los técnicos, los supervisores o jefes inmediatos, los empleados calificados y no calificados.

Entre las cosas, aunque puede considerarse un gran número, podemos mencionar los mobiliarios y equipos, los materiales, los métodos, y el presupuesto o dinero.

INFLUENCIA

Personas y cosas, son elementos indispensables, y no se puede prescindir ni de unas ni de otras. Pero el papel que juegan es muy diverso. Las cosas son elementos puramente pasivos, ya que carecen de inteligencia y libertad. Son por ello, exclusivamente medios para la mejor realización de los fines de un organismo social.

Las personas, por el contrario, tienen un carácter eminentemente activo en el desarrollo de dichas funciones: se dirigen así mismas, dirigen a las demás personas y, sobre todo, a las cosas, en forma tal, que la administración de cosas no puede ser realizada sino en, y a través de la administración de personas.

Por lo mismo, las personas no pueden ser nunca consideradas como medios. Sus acciones ciertamente lo son para la realización del fin social, pero las personas, como tales, no pueden ser tratadas ni consideradas en sí mismas como medios.

Olvidar esto, trae consecuencias aun de ineficiencia administrativa.

MEDICIÓN

Considerando otro aspecto, las cosas están sujetas a la ley de la casualidad; por ello, su influencia en el éxito de las funciones administrativas puede precisarse de antemano con certeza y, en un gran número de casos, aun puede medirse.

En cambio, los problemas relacionados con la administración de personas, en razón de ser éstas inteligentes y libres, sólo en cierto sentido están sujetas a dicha ley. Por lo mismo, su comportamiento es más difícilmente previsible y mensurable.

En cambio, predomina respecto de ellas la relación de medios a fines, ya que la inteligencia del hombre conoce estos últimos, y busca los más adecuados de los primeros para obtener su logro. La Administración de Personas se mueve pues en el dominio de la ley de la finalidad.

IMPORTANCIA

De lo expuesto anteriormente, resulta en forma indudable, que la eficacia de las funciones administrativas dependerá primordialmente de la acción de las personas, y sólo secundariamente de la administración de las cosas.

En efecto: las primeras son los agentes impulsores y coordinadores de dichas funciones. Las segundas son tan sólo instrumentos – aunque indispensables – pero al fin y al cabo, subordinados en cuanto a su eficacia, a la calidad de la administración de las personas.

La administración de las cosas sólo puede ser realizada “por medio” y “a través de” la administración de las personas.¹

¹ Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Editorial Limusa, S. A. de C. V., de México 1998, p-47

1.2 LA ADMINISTRACIÓN Y LA SOCIOLOGÍA

CARÁCTER SOCIAL

La administración es una técnica para lograr la máxima eficiencia de las funciones sociales, ya que no hay ni puede haber Administración fuera de una sociedad. Y al mismo tiempo, que toda sociedad necesita de los medios técnicos de la Administración para el correcto desarrollo de sus funciones.

Por otra parte, la sociología describe los hechos sociales, busca su tipificación, los clasifica, y deduce sus índices de frecuencia y de generalidad, principalmente con miras a su estudio y a la resolución de los problemas sociales.

Es indiscutible que la Administración aprovecha muchos de los análisis y leyes que la sociología establece sobre el comportamiento social, ya que le sirven para lograr su fin específico, que es la óptima coordinación de personas y cosas. A su vez, la Administración proporciona a la sociología muchos de los principios y, sobre todo, de las técnicas y experiencias obtenidas en la coordinación.

Para la Administración, el dato sociológico que surge de los organismos es, como el económico, el psicológico, etc. sólo uno de tantos elementos como debe coordinar. Y, además, la esencia de lo administrativo, está precisamente en la naturaleza, formas, características, reglas y principios de esa coordinación, en cuanto están orientadas al fin, eminentemente práctico, de obtener resultados concretos que previamente se han establecido.

Resulta de todo lo anterior, que es prácticamente imposible estudiar la Administración, sin tener como presupuesto un conocimiento sociológico básico.

LA CONDUCTA HUMANA

Unos de los investigadores en materias sociológicas más relacionados con la Administración, son Fritz Roethlisberger, de la Universidad de Harvard, y Elton Mayo, junto con ellos quienes lo siguen, forman la escuela de la conducta humana, sin ocultar su empeño de romper las barreras que fijan los límites de las distintas disciplinas sociales, para tratar de hacer una sola ciencia social, pretenden que la administración debe de tener como finalidad propia y específica, la de “conocer y describir las diversas relaciones interpersonales que se dan en un organismo”.

Para ello consideran dos especies de conducta en lo individual: ²

- a) La conducta adaptativa, que es aquella que el individuo observa cuando se conforma con los moldes prefabricados por la costumbre, la condición, la rutina, etc. sin buscar modificarlas para mejorar los resultados que pretende.
- b) La conducta racional, o sea aquella en que el hombre pretende cambiar, para mejorarlos, todos aquellos moldes prefijados, por que busca maximizar resultados, aunque para ello deba reconocer una serie de limitaciones que existen

Supone esta escuela que la conducta racional del individuo, cuando actúa en el seno de la empresa, es precisamente la organización, ya que ésta tiene como preocupación esencial el estarse adaptando para mejorar determinados resultados que se esperan en ella.

² Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna. Editorial limusa, S. A. de C. V., México 1998, p-49

Para ello, y como en la empresa se utilizan una serie de medios y relaciones que no surgen espontáneamente de la interacción social, ya que se plantearon de antemano para lograr los objetivos fijados en la empresa, debe distinguirse la organización formal, o sea "el conjunto de reglas prescritas y de actividades requeridas para la adecuada realización de las operaciones, la fijación de interacciones entre las mismas y su coordinación para lograr los fines perseguidos", y la organización informal o sea "la que surge por las relaciones de convivencia en la empresa dentro del grupo de trabajo, y entre los diversos grupos que integran aquella, y que en forma determinante facilita, o bien dificulta la conducta del individuo".³

Con base en estos supuestos, los defensores de la escuela de la conducta, a base de descubrir y explicar las causas que afectan a las diversas conductas de los trabajadores y sus relaciones, tratan de formular todas aquellas leyes que facilitan la práctica administrativa.

1.3 LA ADMINISTRACIÓN Y LA PSICOLOGÍA

COORDINACIÓN DE LAS PERSONAS Y SUS ACTOS

El Administrador va a coordinar personas, y al mismo tiempo a coordinar la actuación de estas mismas personas, con las cosas, sistemas, etc. Necesita, por lo mismo, conocer del mejor modo posible los diversos resortes psicológicos para

³ Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Editorial Limusa, S. A. de C. V., México 1998, p-49

tratar de influir en el logro de la cooperación de los hombres, como base para su coordinación.

La Administración al dar sus reglas para la eficacia del aspecto funcional de dichos fenómenos, no puede prescindir de los principios y las leyes de la psicología. El Administrador necesita saber influir eficazmente en la conducta de los demás, y de ello depende su gran parte de éxito. La Psicología indica, por lo mismo qué métodos administrativos son más adecuados, y proporciona bases técnicas para influir en la manera de actuar de quiénes integran un organismo social, en forma de hacer sus acciones lo más eficientes que sea posible.

Según el maestro Agustín Reyes Ponce, la Psicología ayuda al administrador en tres formas principales: ⁴

- a) Ofreciéndole algunos principios, análisis y técnicas de carácter socialmente psicológico, pero que son utilizadas por la administración como un instrumento o medio para prever, controlar, dirigir y –sobre todo- coordinar v.gr.: la aplicación de pruebas psicológicas, los estudios sobre la personalidad, etc.
- b) Analizando los aspectos psicológicos de algunas técnicas de naturaleza ya substancialmente administrativa; v.gr.: el estudio del “afecto-halo” o la “tendencia central” para la calificación de los trabajadores y supervisores, las bases psicológicas de la capacitación o desarrollo de ejecutivos.
- c) Proporcionando al administrador una serie de conocimientos de índole psicológico que lo ayuden para comprender mejor a sus subordinados,

⁴ Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Editorial Limusa, S. A. de C. V., México 1998, p.p. 53-54

motivarlos, orientarlos, resolver sus problemas y, en una palabra, lograr su cooperación, como medio para su coordinación más adecuada.

COOPERACIÓN Y COLABORACIÓN

El pionero de la Administración, Chester I. Barnard, en un claro ángulo de psicología sociológica, distingue al individuo, aunque estudiado en su función social dentro de la actividad de colaboración, y a la organización misma, que define como "un sistema de cooperación, en el que las personas dan una participación consciente, y son capaces de comunicarse entre sí para lograr una actuación dirigida hacia fines perseguidos en común". ⁵

Entre las valiosas contribuciones se encuentra que Chester I. Barnard enfatiza que las funciones administrativas no son tan sólo las de los llamados altos ejecutivos, sino que corresponden a todos los demás jefes, cualquiera que sea su nivel, ya que todos ellos coordinan. Esta coordinación no se logra más que por la adecuada cooperación o colaboración de quienes son coordinados, lo cual implica el conocimiento de cada uno de estos grupos de su función, sus relaciones, etc.

Hemos subrayado "cooperación" y "colaboración", porque estas palabras indican el fondo del pensamiento de este destacado autor: más que la coordinación, efecto, lo que le interesa es la colaboración, causa parcial. ⁶

⁵ Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Editorial Limusa, S. A. de C. V., México 1998, p-55

⁶ Ibidem

Al analizar Chester I. Barnard la actuación de los individuos en la empresa, hace notar que ésta es resultado de una serie de factores físicos, psicológicos, biológicos y sociales, que son determinados por su historia y su estado presente. Contra el determinismo que podría parecer que resultaría de esta afirmación escueta, hay que hacer notar que él señala el poder de escoger y determinarse que tiene todo hombre para alcanzar la realización de un propósito. Si el hombre coopera, es porque siente lo profundo de sus limitaciones y la necesidad de dicha cooperación, máxime cuando la complejidad de la vida moderna, exige un grado de especialización, quizá no alcanzado anteriormente.⁷

De todo lo anterior deduce Chester I. Barnard, que el hombre cooperará tanto más, cuanto mejor se satisfagan sus motivos para inducirlo a la mejor realización de las operaciones propias de la empresa. Por ello, debemos conocer la naturaleza del individuo y sus limitaciones, y buscar una adecuación entre el trabajo y el hombre, para conseguir su plena colaboración.⁸

1.4 EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

A los recursos humanos se les debe prestar mayor atención y cuidado ya que el éxito o fracaso de las actividades que se llevan a cabo en las organizaciones dependen en gran medida del desempeño de sus recursos humanos.

⁷ Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Editorial Limusa, S. A. de C. V., México 1998, p-55

⁸ Ibidem.

PROPÓSITO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

El estudio de los recursos humanos, tiene como propósito, "el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable".⁹

OBJETIVOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Objetivos Sociales: Las contribuciones de la empresa hacia la sociedad se basan en los principios éticos y socialmente responsables; debe demostrar respeto a la comunidad, a la religión, a los grupos culturales y evitar hacer distinciones por la raza, sexo y costumbres de los miembros de la comunidad. Este objetivo se logra a través del cumplimiento de las leyes, los servicios que presta la organización a la sociedad y las relaciones empleado-Directivos.

Objetivos corporativos: Las actividades del área de Recursos Humanos son un instrumento para que la organización logre sus metas a través de la coordinación del esfuerzo humano.

Las actividades que apoyan a este objetivo son el reclutamiento, selección de personal, capacitación y desarrollo.

⁹ Werther William B. Administración de Personal y Recursos Humanos. 3a Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1992. p-8

Objetivos funcionales: Proporcionar a las distintas áreas de la empresa el personal y la capacitación que requiera. Se estará empleando de manera equivocada el recurso humano cuando se contrata personal innecesario y también cuando no se cubren las vacantes.

Este objetivo se logra a través de la selección, ubicación del personal y la evaluación del desempeño.

Objetivos personales: Es necesario que la organización se preocupe por la satisfacción de los objetivos individuales de sus empleados, sin perder de vista que éstos deben ser congruentes con los objetivos institucionales.

En la medida que el personal se sienta satisfecho personalmente, se mantendrá motivado y participará en forma activa en sus actividades.

Las actividades que sustentan este objetivo son la capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y las compensaciones.

ACTIVIDADES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Planeación: Prever las necesidades del personal, reclutar y seleccionar a los candidatos idóneos que cubran el perfil del puesto previamente definido.

Desarrollo: Se refiere a la inducción y capacitación que la empresa debe proporcionar al personal para que cuente con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar las funciones de su puesto.

Evaluación: Es necesario evaluar el desempeño de cada persona con el fin de conocer sus deficiencias y áreas de oportunidad, para seguir contribuyendo al desarrollo de personal.

Compensación: Las aportaciones que hacen los empleados se deben ver reflejadas en compensaciones que toman la forma de sueldos, salarios y prestaciones. También es importante que se tenga en cuenta un sistema de recompensas y reconocimientos para mantener un alto nivel de desempeño y satisfacción.

Control: Además de las evaluaciones que se aplican a cada miembro de la organización, es necesario establecer controles que permitan evaluar la eficiencia y el logro de los objetivos de las diferentes áreas de la organización.

Como podemos observar cada uno de estos objetivos y actividades que realiza el área de Recursos Humanos contribuyen en gran medida en el desarrollo del personal, su satisfacción y el logro de sus objetivos individuales. Es precisamente en esta área en donde tiene origen la calidad de las organizaciones. Si los miembros de la organización poseen calidad personal, podrán realizar sus actividades de igual forma y con calidad.

El objetivo personal del área de Recursos Humanos es el de mayor importancia, ya que al cumplirlo se tienen bases sólidas para alcanzar el objetivo social, corporativo y funcional. No es posible trabajar para estos últimos si no se logra la

permanencia y satisfacción del personal. Este objetivo personal es el que lleva a las organizaciones a conjuntar esfuerzos para mejorar la vida laboral y proporcionar un ambiente de confianza y respeto a través de llevar a cabo métodos para aumentar la satisfacción de los empleados.

La calidad en el entorno laboral, está determinada por la forma en que el personal se siente comprometido con sus actividades y las aportaciones que pueda hacer para mejorar su trabajo. Existen dos aspectos importantes que contribuyen a mejorar la calidad en este sentido:

- a) Cuando el personal se desarrolla en un ambiente de trabajo donde la administración es de tipo autocrática, tiende a perder entusiasmo y poco a poco se acostumbra a sólo seguir indicaciones y cumplir únicamente lo que se le pide, es decir, pierde su iniciativa y creatividad.

“Los empleados que aportan la calidad como un valor personal van más allá de lo que se les pide, o de lo que normalmente se espera que hagan, para alcanzar una meta difícil o proporcionar un servicio extraordinario a un cliente”.¹⁰

- b) Las personas que se sienten más satisfechas cuando están convencidas de que están contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa. Lo ideal es que la organización reconozca que cada miembro es el experto en su puesto.

¹⁰ Evans James R., Administración y Control de Calidad, 4a Edición, Editorial International, Thomson Editores, México 2000, p-23.

Una de las formas más utilizadas para conseguir un mejor entorno laboral y la calidad personal de los empleados es la participación y puede lograrse a través de diversos métodos que permiten al personal mantener una posición activa dentro de la organización, creando un sentido de responsabilidad, de pertenencia y de colaboración en la solución de problemas y en la toma de decisiones.

Todo esto no es función exclusiva del área de Recursos Humanos, si no existe el apoyo por parte de la Dirección y de las demás áreas será muy difícil que funcione todo proyecto de este tipo. Las personas tienden a reaccionar de la misma forma que sus jefes y la Dirección, y es por esto que la actitud de los altos funcionarios de la organización se ven reflejados en su grupo de colaboradores.

MÉTODOS PARA LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS

A continuación se presentan algunos métodos que son útiles para lograr la participación de los empleados:¹¹

- **Círculos de Calidad:** Es un grupo pequeño de empleados que se reúnen frecuentemente (una vez por semana por ejemplo) para identificar y solucionar problemas relacionados con su área de trabajo.

¹¹ Wether William B., Administración de Personal y Recursos Humanos, 3a Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1992, p.p. 283-297

- **Sistemas sociotécnicos:** Consiste en la organización de un grupo de trabajadores que tienen como propósito reestructurar el trabajo de tal forma que exista una mayor relación entre las personas que realizan la misma tarea, a través de la rotación de labores y la creación de equipos de trabajo.
- **Coparticipación:** Se lleva a cabo a través de reuniones que realizan los trabajadores en donde se discuten asuntos que afectan a todo el personal y la toma de decisiones es de forma democrática.
- **Grupos autónomos de trabajo:** Es un grupo de trabajadores que no tienen un dirigente o líder definido y conjuntamente deciden la asignación de tareas y el personal que las llevará a cabo.

CAPÍTULO II

LA CALIDAD

2.1 IMPORTANCIA

Hoy en día es muy importante integrar la calidad a los planes de trabajo de todo organismo para que sobreviva la institución dentro de la modernidad administrativa, ya que han sido fenomenales los cambios en el área de la calidad durante los últimos años, los cuales han atestiguado un renovado interés en la calidad, que se ha introducido en los negocios, el gobierno y las instituciones administrativas.

De la productividad, costo y **calidad**, esta última puede ser el factor más importante para determinar el éxito o fracaso a largo plazo de cualquier empresa, por tal motivo la alta calidad en los servicios mantiene en un margen competitivo y de propaganda verbal satisfactoria a una organización.

El aseguramiento de la calidad quiere decir cualquier acción que se toma con el fin de dar a los consumidores productos(bienes y servicios) de calidad adecuada.¹²

¹² Evans James R. / Lindsay William M., Administración y Control de Calidad, Grupo Editorial Iberoamericana, S. A. de C. V., México 1998, p-3

CONCEPTO

Según el Diccionario Porrúa de la Lengua Española, la calidad es "Manera de ser de una persona o cosa. Carácter, genio, indole. Nobleza, alcurnia. Importancia de alguna cosa." ¹³

A través del tiempo, el concepto de calidad al igual que las necesidades han ido cambiando. Es por ello que a continuación presentaremos diferentes ideas y forma de darle un significado a la calidad. ¹⁴

La terminología oficial de calidad, en Estados Unidos, la normalizó el American National Standards Institute, ANSI (Instituto Nacional de Normas de Estados Unidos) y la ASQC. Se define a la calidad como " la totalidad de particularidades y características de un producto o servicio que influya sobre su capacidad de satisfacción de determinadas necesidades." Esta definición significa que debemos poder identificar las particularidades y características de productos y servicios que se relacionan con la calidad y forman la base para la medición y control. La "capacidad de satisfacer determinadas necesidades" refleja el valor del producto o servicio para el cliente, que comprende el valor económico y también la seguridad, confiabilidad y facilidad de mantenimiento.

¹³ Evans James R. / Lindsay William M., Administración y Control de Calidad, Grupo Editorial Iberoamericana, S. A. de C. V., México 1998. p-9

¹⁴ Ibidem p.p 9-13

Si acepta uno esta idea, la calidad real no se puede definir con precisión, sino sólo se puede reconocer mediante la experiencia. Esta no es una definición operacionalmente útil, porque de acuerdo con ella la calidad no se puede medir, comparar ni analizar.

Una segunda definición basada en el producto es que la calidad es una variable precisa y medible, y que las diferencias en calidad reflejan diferencias en cantidad de algún atributo del producto. Como consecuencia, es frecuente que se relacione en forma errónea la calidad con el costo: mientras mayor es el costo, mayor es la calidad. Sin embargo, un producto o un servicio, no necesitan ser caros para que tengan calidad.

Una tercera definición se basa en la hipótesis de que la calidad está determinada por lo que desea un comprador y lo que está dispuesto a pagar. Las personas tienen distintos deseos y necesidades y, por lo tanto, diversas normas de calidad. Esto lleva a una definición basada en el usuario: se define a la calidad como "adecuación para el empleo pretendido," o sea qué tan bien desempeña el producto su función deseada. Para determinar la adecuación a un uso pretendido, se deben tener en cuenta puntos como el uso pretendido del producto (bien o servicio), la frecuencia de uso, el costo, la perfección técnica, la confiabilidad y la utilidad o esperanza de duración.

La definición de adecuación al uso impulsa la satisfacción del cliente, y se ha convertido en la principal definición de calidad desde una perspectiva administrativa. Al final de la década de los años ochenta surgió una definición

relacionada, aunque fundamentalmente distinta: Calidad es cumplir o mejorar las expectativas del cliente. La mayor parte de los empleados piensan que el cliente es el comprador ultimo de un producto o servicio. Existen dos tipos de clientes, el externo el cual es aquel que adquiere el bien o goza de del servicio y el cliente interno, que son el individuo o departamento que lleva a cabo la operación. Si no se cumple con las necesidades o expectativas de los clientes internos se puede originar un producto de mala calidad. Comprender quienes son los clientes y cuáles son sus expectativas es fundamental para lograr la satisfacción del cliente. El concepto de calidad de satisfacción del cliente, ha sido fundamental en el éxito japonés.

Como cuarta definición de la calidad es la basada en la manufactura. La calidad es un resultado de las prácticas de ingeniería y de manufactura, O "apego a las especificaciones." Las especificaciones son metas y tolerancias que determinan quienes proyectan productos y servicios. Las metas son los valores ideales hacia los cuales debe tender la producción; las tolerancias se especifican porque los diseñadores reconocen que en manufactura es imposible cumplir con todas las metas siempre.

La quinta definición esta basada en el valor la cual establece que la calidad se define en términos de costo y precio; un producto o servicio de calidad es aquél que es funcional a un precio aceptable, o apego a normas a un costo aceptable. Esta definición es difícil de aplicar en la práctica, porque abarca dos conceptos distintos: calidad y valor. Un ejemplo de cómo se puede aplicar esos distintos

puntos de vista a un solo producto (bien o servicio) es el de los servicios. La definición trascendente de calidad se caracteriza por una imagen de excelencia que se percibe debido a la competitividad del personal, la disponibilidad de capacidad en sus actividades y tecnología de vanguardia. Estos juicios los hacen los clientes. La calificación de la eficiencia de la organización, y la medición de la consistencia de sus actividades y consumo de recursos considera a la calidad como definición basada en producto. Este punto de vista predomina en las agencias gubernamentales.

Un producto que cumple con las necesidades del cliente, tanto en eficiencia como en precio, se puede describir en forma correcta como de "calidad." La terminación y distribución de un producto o servicio, no acaba con la relación del cliente, fabricante o prestador del servicio ya que es posible que el cliente requiera de diversos servicios adicionales como por ejemplo, instalación, información para el usuario, o capacitación especial. Estos servicios son parte del producto y no se pueden ignorar en la administración de calidad. La calidad del servicio al cliente es un factor clave para el éxito de una empresa. Peters y Waterman han llamado la atención sobre este punto en su libro en el que observan que las buenas compañías "dan calidad, servicio y confiabilidad sin paralelo; dan cosas que trabajan y duran." El servicio es la regla, no la excepción.

Se puede explicar la diversidad de las definiciones anteriores revisando las ocho dimensiones principales de la calidad, enunciadas por David A. Gavin:

1. Funcionamiento: las características primarias de operación de un producto.

2. Particularidades: el "bombo y los platillo" de un producto.
3. Confiabilidad: la probabilidad de que un producto sobreviva un periodo determinado bajo condiciones especificadas de uso.
4. Cumplimiento de las especificaciones: el grado al que las características físicas y el funcionamiento de un producto cumplen con las normas preestablecidas.
5. Durabilidad: la cantidad de uso que tiene un producto antes de que se deteriore físicamente, o hasta que sea preferible su reemplazo.
6. Facilidad de servicio: la velocidad, cortesía y competencia del personal de reparación.
7. Estética: cómo se ve, se siente, sabe o huele un producto.
8. Calidad percibida: evaluación subjetiva de la calidad que resulta de la imagen, publicidad o marca de fábrica.

Como podemos ver una de las primeras ideas que se tenían sobre la Calidad era cumplir con especificaciones determinadas por los clientes; posteriormente se agregó que el producto o servicio ofrecido debía ser confiable y funcional; una de las ideas más recientes es satisfacer las más exigentes necesidades de los clientes, mejor que cualquier competidor y ofreciendo un valor agregado.

Estos conceptos son una forma muy sencilla de darle un significado a la Calidad.

Aún no existe un concepto universal en el que todos estén de acuerdo.

OTROS CONCEPTOS

Según **Eduard Deming**, "Es satisfacer las necesidades del consumidor con un alto grado de conformidad y confiabilidad; cualquier cosa que el cliente necesite y quiera".

Según **Philip B. Crosby**, "Es cumplir con los requisitos de un cliente desde la primera vez, siempre por medio de la prevención y tomando como medida el costo del incumplimiento".

Según **Joseph M. Juran**, "Es adecuación al uso, grado en que los bienes o servicios sirven exitosamente a los propósitos del consumidor".

Según **Kaoru Ishikawa**, "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto que sea el más económico, útil y satisfactoria para el consumidor".

Concepto Propio: La calidad, es producir correctamente desde la primera vez con cero defectos y cero errores un bien o un servicio, adecuado para su uso, requerido por el cliente a fin de satisfacer sus necesidades.

OBJETIVO

El objetivo principal de la calidad es el lograr la satisfacción del cliente mediante el ofrecimiento de la empresa u organismo de un servicio o un producto que satisfaga las necesidades de los clientes, también uno de los objetivos de calidad es que la organización sea más productiva para así esta pueda generar mayores beneficios.

Es importante que los integrantes de la empresa se involucren en las actividades de la misma y se comprometan para lograr el objetivo antes señalado, a fin de que se cubran las necesidades de los clientes y que se ofrezca un buen servicio, como podría ser una asesoría, para que con esto se pueda lograr la lealtad de los clientes para con la organización, y como consecuencia de esto la organización se beneficia con la mejora de la calidad.

2.2 FILOSOFÍAS DE CALIDAD

Uno de los aspectos más importantes a considerar en el estudio de la calidad total es el análisis de las afirmaciones de algunos autores más reconocidos en el área. Se intenta aquí presentar una síntesis de sus aportaciones, ya que el conocer lo aportado por los principales autores en calidad total servirá para que cada organización pueda crear su propia estrategia para ser competitiva, según sus necesidades, limitaciones y oportunidades.

Aportaciones de Philip B. Crosby

La filosofía de Crosby se basa en la mejora continua y afirma que la calidad está basada en 4 principios absolutos:¹⁵

- 1) Calidad es cumplir los requisitos
- 2) El sistema de calidad es la prevención

¹⁵ Cantu Delgado, Humberto, "Desarrollo de una Cultura de Calidad", Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V., México 1997 p.p. 35,36

- 3) El estándar de realización es cero defectos
- 4) La medida de la calidad es el precio del incumplimiento

Derivado de esta clasificación, propone un programa de 14 pasos para mejorar la calidad (Crosby, 1979).¹⁶

1. Establecer el compromiso de la administración de participar en el programa de calidad y así asegurar la cooperación de todos y cada uno de los miembros de la organización.
2. Formar un equipo de mejora de calidad con representantes de cada departamento.
3. Definir indicadores de calidad de cada actividad de la compañía con el objeto de medir dónde se encuentran problemas reales y potenciales de calidad.
4. Evaluar el costo de la falta de calidad como un indicador que proporcione evidencia de dónde es más conveniente para la compañía, desde el punto de vista económico, tomar acciones correctivas.
5. Desarrollar una conciencia de calidad y preocupación de todos los empleados por la mejora continua de la organización.
6. Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de pasos previos.
7. Establecer un comité para poner en práctica un programa cero defectos.

¹⁶ Cantu Delgado, Humberto, "Desarrollo de una Cultura de la Calidad", Mc Graw-Hill Interamericana Editore, S. A. de C. V., México 1997, p-36

8. Capacitar a los supervisores y empleados en la forma de llevar a cabo su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. Realizar un día "cero defectos" que simbolice y ayude a que todos los empleados comprendan que ha habido un cambio en la compañía en lo que se refiere a calidad.
10. Alentar a las personas para que establezcan objetivos de mejora para sí mismo y sus grupos, generalmente sobre una base de 30 a 90 días.
11. Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice libre de errores, eliminando las causas de éstos.
12. Establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logran sus objetivos de calidad a través de participación en el programa de mejoramiento de la calidad.
13. Crear consejos de calidad compuestos por personal del staff administrativo y líderes de los equipos de calidad, que realicen reuniones frecuentes con el objeto de comunicarse unos con otros y determinar las acciones requeridas para mejorar la calidad.
14. Realizar de nuevo los pasos anteriores, destacando que el programa de mejoramiento de la calidad nunca termina. El ciclo completo del programa puede variar, pero normalmente dura entre 12 y 18 meses, lo cual depende de las circunstancias propias de cada empresa.

Adicionalmente, Crosby recomienda lo siguiente en lo que él llama su "prescripción para la salud corporativa" (Crosby, 1988):¹⁷

1. Asegurarse de que toda la gente haga su trabajo correctamente en forma rutinaria.
2. Todas las acciones del programa de mejoramiento de la calidad deberán estar encaminadas a asegurar un crecimiento lucrativo y constante a la compañía.
3. Anticipar constantemente las necesidades de los clientes.
4. Planear la administración del cambio.
5. Crear un entorno laboral en el que el personal esté orgulloso de trabajar.

Por otro lado, la vacuna de calidad de Crosby (Crosby, 1984) es una idea para representar la necesidad que tiene toda organización de prevenir la falta de conformidad con las especificaciones del producto. La vacuna debería tener los siguientes ingredientes:¹⁸

Integridad: Todos en la organización deberán dedicarse a encontrar cuáles son los requisitos y necesidades de los clientes.

¹⁷Cantú Delgado, Humberto, "Desarrollo de una Cultura de la Calidad". Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V., México, 1997, P-36

¹⁸Ibidem p-37

Sistemas: La administración de calidad, la educación en calidad, y el énfasis en la prevención de los defectos deben abarcar toda la compañía.

Comunicaciones: Se debe contar con un suministro continuo de información que ayude a identificar y eliminar errores y desperdicios, y con un programa de reconocimiento.

Operaciones: Deberán ser tareas de rutina proveer de educación y capacitación a los empleados, y contar con procedimientos formales para identificar oportunidades de mejoramiento.

Políticas: Definir políticas de calidad claras.

Aportaciones de W. Edward Deming.

W. Edward Deming enfatizó la importancia de analizar los procesos de la administración de forma estadística.

Resaltó la importancia del liderazgo de la gerencia superior, la relación cliente-proveedor y la mejora continua en el desarrollo de productos.

Escribió que "un producto o un servicio tienen calidad si sirven de ayuda a alguien y disfrutan de un mercado bueno y sostenido".¹⁹

Se enfoca en la reducción de la incertidumbre y la variabilidad en el diseño, ya que esta es la culpable de la mala calidad.

¹⁹ Evans James R. "Administración y Control de la Calidad". 4a Edición. Edición International Thomson Editores. México. 2000. p-72

El Círculo de Deming

Las necesidades y expectativas de los clientes cambian día a día, las normas de calidad de una organización también cambian continuamente exigiendo cada vez mayor calidad y mejoras en los procesos. Para ello Deming estableció el ciclo PHCA: Planear, Hacer, Comprobar, Actuar (también llamado ciclo Deming, relacionado con diseño, producción, ventas, encuestas y rediseño).

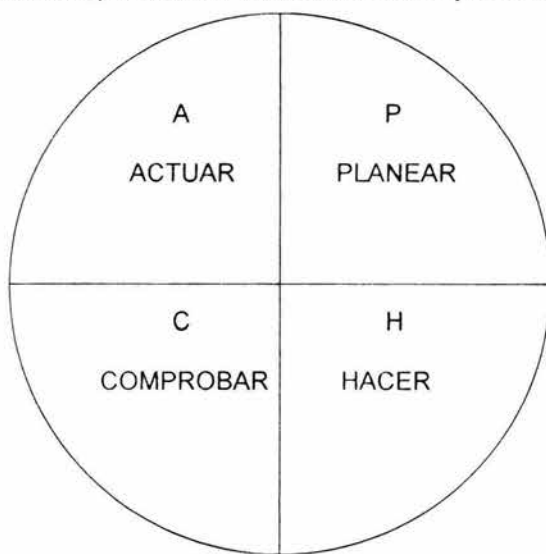


Diagrama 1 Ciclo de Control(con cuatro pasos)²⁰

Planear: Determinar metas y objetivos, determinar métodos para alcanzar las metas.

Hacer: Dar educación y capacitación, realizar el trabajo.

Comprobar: los efectos de la realización.

Actuar: Tomando la acción apropiada.

²⁰ Ishikawa Kaoru, "Introducción al Control de Calidad". Ediciones Díaz de Santos, S. A., Madrid España, 1994, p-42

Para impedir que los efectos se repitan en todos los niveles, es importante que este trabajo se realice en toda la compañía u organismo, a cada división o área y a cada función

Los 14 puntos de W. Edwards Deming

Origen de los 14 puntos. Los 14 puntos son la base para la transformación de la industria americana. No es suficiente con tan sólo resolver los problemas, grandes o pequeños. La adopción y la actuación sobre los 14 puntos es una señal de que la dirección tiene la intención de permanecer en el negocio y apunta a proteger a los inversores y los puestos de trabajo. Este sistema formó la base de las lecciones que se dieron a los altos directivos de Japón en 1950 y en los años siguientes.

Los 14 puntos sirven en cualquier parte, tanto en las pequeñas organizaciones como en las más grandes, en las empresas de servicios y en las dedicadas a la fabricación. Sirven para una división de una compañía.

A esta filosofía W. Edwards Deming la bautizo como "Los catorce puntos".²¹

²¹ Deming Edwards W. "La Calidad: Productividad y Competitividad La Salida de la Crisis". Editorial Diaz de Santos, S. A., España. 1989. p.p. 19,20

Por tal motivo, propone que para que cualquier empresa logre la excelencia en la calidad, independientemente de su giro o tamaño, es necesario hacer un análisis de su situación considerando la filosofía de los catorce puntos que se mencionan a continuación.

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos deben de ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades, y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el costo total. Tender a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costes continuamente.

6. Implantar la formación en el trabajo.
7. Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita una revisión, así como la supervisión de los operarios.
8. Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.
9. Derribar las barreras entre los departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir, con el producto o el servicio.
10. Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean unas relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.

- 11. a) Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituir por el liderazgo.
- b) Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, por objetivos numéricos. Sustituir por liderazgo.
- 12. a) Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad.
- b) Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo. Esto quiere decir, la abolición de la calificación anual o por méritos y de la gestión por objetivos.
- 13. Implantar un programa vigoroso de educación y auto mejora.
- 14. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos.

Aportaciones de Joseph M. Juran

Joseph M. Juran recomienda seguir las siguientes estrategias utilizadas por Japón para ser líder en calidad a nivel mundial.

Los administradores superiores se deben encargar personalmente de dirigir la revolución de la calidad.

Todos los niveles y funciones de la organización deberán involucrarse en programas de capacitación en administración de la calidad.

El mejoramiento de la calidad se debe realizar continuamente, y a un paso revolucionario, no evolucionario.

La fuerza de trabajo se involucra con el mejoramiento de la calidad a través de los círculos de calidad.

Los objetivos de calidad son parte del plan de negocio.

El enfoque de Juran sobre la Administración de Calidad se basa en lo que se llama la trilogía de Juran. Divide el proceso de administración de calidad en planeación de calidad, control de calidad y mejora de la calidad.

Planeación de calidad: independientemente del tipo de organización, producto o proceso, el proceso de planeación de calidad se puede generalizar en una serie universal de pasos de entrada-salida llamado "mapa de planeación de la calidad", a saber:²²

²² Cantú Delgado Humberto. "Desarrollo de una Cultura de la Calidad". Mc Graw-Hill Interamericana Editores. S. A. de C. V. México. 1997, p-39

Identificar quiénes son los clientes.

Determinar las necesidades de esos clientes.

Traducir las necesidades a nuestro lenguaje (el de la compañía)

Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes.

Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.

Transferir el proceso a la operación.

Control de calidad: La alta administración debe utilizar un proceso universal para controlar las operaciones. Las actividades de control son:

Establecer un lazo de retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos.

Asegurarse de que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol.

Establecer objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos.

Proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar el proceso de conformidad con los objetivos.

Transferir responsabilidad de control a las fuerzas operativas para responsabilizarlas de mantener el proceso en su nivel planeado de capacidad.

Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadísticos.

Aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con objetivos de calidad.

Mejoramiento de calidad: este proceso se basa en los siguientes conceptos fundamentales:

Realizar todas las mejoras proyecto por proyecto.

Establecer un consejo de calidad (o comité de calidad). La responsabilidad básica de este consejo es lanzar, coordinar e institucionalizar la mejora de calidad anual.

Definir un proceso de selección de proyectos que incluya: nominación, selección, declaraciones de misión y publicación del proyecto.

Designar para cada proyecto un equipo de seis a ocho personas con la responsabilidad de completar el proyecto.

Otorgar reconocimientos y premios públicos para destacar los éxitos relacionados con mejoras a la calidad.

Aumentar el peso del parámetro de calidad en la evaluación de desempeño en todos los niveles organizacionales.

Participación de la alta administración en la revisión del progreso de las mejoras de calidad.

Proporcionar entrenamiento extensivo a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de calidad, sus métodos y sus herramientas para establecer el programa de mejora de calidad anual.

Aportaciones de Kaoru Ishikawa

Kaoru Ishikawa fue uno de los primeros autores que mostraba la importancia de la administración de calidad, creando una participación en todos los niveles de la organización, de abajo hacia arriba.

Algunos de los principios básicos del pensamiento de Ishikawa en relación a la calidad son:

En cualquier industria, controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer.

El control de calidad que no puede mostrar resultados no es control de calidad. ¡Involucrarse en actividades de control de calidad genera tanto dinero para la compañía que no sabrá qué hacer con él!

El control de calidad empieza y termina con la capacitación.

Para poner en práctica el TQC es necesario capacitar continuamente a todo el personal, desde el presidente hasta los trabajadores de línea.

El control de calidad revela lo mejor de cada empleado. Cuando se pone en práctica, la falsedad desaparece de la compañía.

Con el propósito para alentar el estudio de la calidad entre trabajadores y supervisores, se deberán formar círculos de control de calidad (ccc) como parte de TQC.

Existen muchas diferencias entre las actividades del control de calidad japonés y el de Estados Unidos y Europa Occidental, debido en parte a los diversos antecedentes sociales y culturales entre las naciones. Las diferencias principales son: a) el profesionalismo; b) Japón es una sociedad

vertical; c) los sindicatos; d) los métodos de trabajo propuestos por Taylor y su relación con el ausentismo; e) el etilismo y la conciencia de clase; f) el sistema de pagos; g) la rotación en los puestos de trabajo; h) las políticas de despido y el sistema de empleo vitalicio; i) las diferencias en los sistemas de escritura; j) la homogeneidad racial; k) los sistemas de educación; l) la religión; m) la relación con los subcontratistas; n) la democratización del capital, y o) el papel de gobierno en la eliminación de regulaciones.

Los primeros pasos de control de calidad deben estar orientados a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que los impulsan a comprar.

Anticipar problemas potenciales y quejas.

Siempre se deben tomar las acciones correctivas apropiadas. El control de calidad no acompañado de acción es simple diversión.

El estado ideal del control de calidad se logra cuando la función de controlar no necesita más de inspección.

La calidad tiene que ser construida en cada diseño y cada proceso. No puede ser creada por medio de inspección.

La noción básica detrás del control es prevenir la repetición de errores.

La esencia del TQC reside en el control de la calidad y el aseguramiento de la calidad de productos nuevos.

Eliminar la causa básica, no los síntomas. No confundir los objetivos con los medios para lograrlos.

El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la compañía.

El TQC es una actividad de grupo que no puede ser realizada por individuos aislados. Llama al trabajo de equipo. Tendrá éxito si todos los miembros cooperan, desde el presidente hasta los trabajadores de línea y el personal de ventas.

Cuando el TQC se pone en práctica en toda la compañía, contribuye al mejoramiento de la salud corporativa y financiera, e incrementa la satisfacción de los empleados en el trabajo.

El control de calidad es uno de los mayores objetivos de la compañía. Es una nueva filosofía de administración. Es necesario fijar las metas en los beneficios a largo plazo y poner la calidad primero en todas las decisiones.

El TQC es un concepto administrativo que se basa en estos principios básicos: eliminación de la división de funciones, administración basada en hechos y respeto por la condición de los individuos.

El control de calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción.

Si no hay liderazgo desde la alta administración, se debe suspender la implantación del TQC.

El control de calidad no puede progresar si no existe una política clara. La organización requiere de una responsabilidad y autoridad clarificadas.

El control de calidad no puede progresar si no toma en cuenta la importancia de la administración medida.

Es necesario establecer un sistema de administración matricial interfuncional.

El control de calidad sólo puede ser exitoso cuando los trabajadores de línea y los supervisores asumen su responsabilidad para con el proceso.

Las actividades de los círculos de control de calidad congruentes con la naturaleza humana pueden ser exitosas en cualquier parte del mundo.

Es necesario contar con políticas básicas eficientes para la subcontratación y los procedimientos de compra.

La responsabilidad del aseguramiento de la calidad descansa en la relación comprador-vendedor. En principio, las compras se deben aceptar sin inspección.

La comercialización es la entrada y salida del control de calidad. El departamento de mercadotecnia desempeña roles clave en este proceso.

Las auditorías de control de calidad se efectúan para auditar el proceso de puesta en práctica del programa de TQC, ya que proporcionan un diagnóstico apropiado y muestran la forma de corregir las desviaciones. Esta auditoría puede ser externa (Premio Deming y Medalla del Japón al Control de Calidad, o por consultores).

Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar el proceso. El TQC, debe incluir métodos estadísticos para mejorar y controlar las operaciones.

Como podemos observar, gran parte de la filosofía de Ishikawa está basada en el concepto de control de calidad, herramientas de análisis y la participación de todo

el personal de la empresa para alcanzar la calidad; y estos elementos son los que se consideran como las principales aportaciones de Ishikawa.

Al igual que Deming, el Control de Calidad para Ishikawa es planear, hacer, comprobar y actuar, los cuales los subdivide en seis pasos mostrados en el **diagrama 3.**

En 1960 Ishikawa forma los primeros Círculos de Calidad logrando que los trabajadores se sientan responsables del éxito de su empresa a través de su contribución en la solución de problemas.

Kaoru Ishikawa dice que las metas de los Círculos de Calidad son: a) Que la empresa se desarrolle y mejore; b) Contribuir a que los trabajadores se sientan satisfechos y el respeto a las relaciones humanas; c) Descubrir en cada empleado sus capacidades y mejorar su potencial.

Estos Círculos de Calidad deben estar al tanto del control de la calidad proporcionándoles capacitación sobre herramientas estadísticas:

1. La Gráfica de Pareto.
2. El Diagrama de Causa-Efecto.
3. La Estratificación.
4. La Hoja de Verificación.
5. El Histograma.
6. El Diagrama de Dispersión.
7. La gráfica de Control.

2.3 TIPOS DE CALIDAD

CÍRCULOS DE CALIDAD

Los círculos de calidad están formados por 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 baja calidad de los productos manufacturados en el país.

La principal razón para la implementación de estos grupos es crear conciencia de calidad en todos los miembros que conforman una organización fomentando el trabajo en grupo, compartiendo experiencias y conocimientos.

Los círculos de calidad permiten que los trabajadores se interesen, involucren e integren en la solución de los problemas de la organización. Es por ello que el tema será abordado con mayor detalle en el Capítulo III de este trabajo, en cuanto a su origen, objetivo, características, proceso, estructuración, organización, etc.

CALIDAD PERSONAL

La calidad se inicia en el nivel personal, a través de nuestra forma de pensar, de nuestros actos que son el resultado del trabajo que desarrollamos, las actitudes y el comportamiento que demostramos cotidianamente en todas las actividades que realizamos. Por tal motivo, cuando una persona se siente bien consigo mismo, no tendrá problemas para realizar su trabajo de la mejor manera, le gusta trabajar en equipo y busca mejorar continuamente su trabajo y el de su equipo.

La Calidad Personal abarca los siguientes elementos: mejora de las relaciones humanas y de la comunicación, crear espíritu de grupo y mantener principios éticos.

Las características de las personas que poseen calidad personal son:

- Mantener en equilibrio su interior y su medio ambiente.
- Estar consciente de sus habilidades y su aprovechamiento.
- Sabe qué es lo que quiere y como lograrlo.
- Es una persona libre emocionalmente (respetando al mismo tiempo a los demás y a sí mismo).
- Está satisfecha en su trabajo, en su familia y con el medio que lo rodea.
- Mantiene relaciones sociales satisfactorias y disfruta la diversión.
- Está consciente de que existen principios y normas que debe acatar para el bienestar común (normas, leyes, ética.)

- Se siente satisfecha con lo que es y lo que tiene y está dispuesta a demostrar una actitud de servicio, con la cuál se sentirá útil.

También para lograr la calidad personal se consideran los siguientes conceptos:

- **Compromiso:** Un compromiso completo con la calidad en el trabajo se define como elección decisiva personal u organizacional, que se persigue a través de la determinación de objetivos; el grado de compromiso dependerá del interés que la persona tenga en lo que hace y sus habilidades para realizarlo y también del grado de compromiso que tenga su jefe o superior.
- **Capacidad:** Es el saber cómo tener conocimiento, habilidades y educación.
- **Comunicación:** Lograr un entendimiento mutuo. Evitar los malos entendidos y los mensajes que puedan dar lugar a varios significados.

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno; el ambiente, el aire que se respira en una organización. Hay empresas que gozan de buen ambiente y otras tienen mal ambiente. Existen empleados y profesionales de los recursos humanos que toman el ambiente de una empresa con demasiada pasividad y resignación, siendo muchas las medidas que pueden tomarse para mejorar la vida laboral. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan acabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad para mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

Debido a que, en el pasado, las ideas de los empleados con frecuencia no se utilizaban, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales, creando así pocos casos de trabajo de equipo, que prácticamente nunca incluyen a empleados de niveles diferentes.

La intervención del hombre en la producción de un bien o un servicio es la parte medular para mejorar la calidad, ya que la competencia no se libra únicamente en el nivel de máquinas y recursos técnicos, sino también en el ámbito humano que es, en esencia, el más importante.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su actividad en la organización. Los seres humanos suelen procurar objetivos variantes cuando deciden prestar sus servicios a una organización.

En primer lugar, para lograr mejorar a largo plazo en la productividad es indispensable lograr mejorar en la calidad del entorno laboral.

A corto plazo, la administración autocrática puede conducir a mejores niveles de productividad, incluso si lo hace a costa de las condiciones de trabajo. A largo plazo, sin embargo, los dirigentes autocráticos no pueden mantener progresos significativos en los niveles de productividad, porque el deterioro en el entorno laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo. Esa pérdida de entusiasmo se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo y tasa de

rotación, sino también en la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

En segundo lugar 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 mero hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

Cuando se confía una tarea determinada a un ser humano, ocurre un notable fenómeno psicológico: los individuos mezquinos y tímidos suelen encontrar una respuesta similar en quienes los rodean. Los individuos grandes, generosos, con metas elevadas, suelen llevar a su altura a quienes conducen.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más alta productividad y calidad muy superior del entorno laboral.

Uno de los métodos más comúnmente utilizados para crear un mejor entorno labor lo constituye la participación de los empleados.

La participación de los empleados puede lograrse a través de la utilización de un cierto número de métodos sistemáticos que permiten a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que los afectan, así como en su relación de organización. Mediante diversos métodos, los empleados adquieren

un sentido de responsabilidad; de pertenencia, incluso, sobre las decisiones en que han participado. Para obtener éxito, sin embargo, las oportunidades aisladas de participar en algunas decisiones no son suficientes; es necesario que la práctica participativa se haga parte integral de la filosofía de la empresa.

El hecho de que miles de compañías hayan lanzado programas de mejoramiento del entorno no obedece, por cierto, a una casualidad. El movimiento, en realidad, es paralelo a ciertos cambios sociales que han ocurrido recientemente, como el reclamo universal de mayor grado de autonomía y el rechazo a la centralización de las funciones. El hecho de que los empleados actuales han recibido mejor educación, por ejemplo, significa también que se encuentran menos dispuestos a obedecer en forma automática, y ello conduce a mayor interés por mejorar los canales de mando y la forma de impartir instrucciones.

La responsabilidad de mejorar el entorno laboral corresponde al departamento de personal. Ya que la participación de los empleados en la toma de decisiones mejora el clima de una compañía.

CONTROL DE CALIDAD

La alta dirección de una empresa, los directivos de fábrica, los jefes de departamento, los jefes de sección, los supervisores y los encargados son todos ellos responsable de la calidad de los bienes y servicios producidos en sus respectivas organizaciones. Mientras tanto, el deber de los ingenieros y los técnicos especialistas es preparar, revisar y mejorar sistemática y metódicamente

las normas que harán que sus empresas puedan suministrar bienes y servicios de calidad lo más barato posible a la sociedad.²³

Para el Dr. Kaoru Ishikawa el controlar la calidad no quiere decir simplemente estudiar estadística o preparar gráficos de control, ya que los fines del control de calidad deben ser:²⁴

Primero, fortalecer la economía de un país capacitándolo para exportar grandes cantidades de productos de alta calidad y a un precio razonable; segundo, asegurar un cimiento económico firme para el futuro estableciendo y exportando activamente la tecnología industrial. Los fines últimos del control de calidad deben ser: permitir que las empresas compartan sus beneficios sensata y equitativamente entre los consumidores, los empleados y los accionistas, elevar el nivel de vida del país, y hacer que la vida sea mejor para todo el mundo en general.

En la norma JIS (Normas Industriales Japonesas), el control de calidad se define de la siguiente forma:

“Sistema de métodos para la provisión coste-eficaz de bienes o servicios cuya calidad es adecuada a los requisitos del comprador. A menudo se utiliza la abreviatura **CC**.”

²³ Ishikawa Kaoru, “Introducción al Control de Calidad”, Ediciones Díaz de Santos, S. A., Madrid España, 1994, p-1

²⁴ Ibidem p-2

Debido a que el control de calidad moderno hace uso de métodos estadísticos, a veces se le denomina control estadístico de calidad (abreviado, CEC). La puesta en práctica eficaz del control de calidad requiere de la participación y la cooperación de todos los empleados de una empresa, desde la alta dirección, pasando por los directivos medios y los supervisores, hasta los trabajadores de base de todas las etapas de las actividades de la empresa, desde la investigación de mercado, investigación y desarrollo, planificación de productos, diseño, preparación de la producción, compras y subcontratos, producción, inspección, ventas y servicio post-ventas, hasta las funciones financieras, de personal y de educación. El control de calidad así desempeñado se conoce como control de calidad por toda la empresa (abreviado, CCTE) o control de calidad total (abreviado, CCT).²⁵

El Dr. Kaoru Ishikawa define al control de calidad de la siguiente manera: "El control de calidad consiste en el desarrollo, diseño, producción, comercialización y prestación del servicio de productos y servicios con una eficacia del costo y una utilidad óptima, y que los clientes compraran con satisfacción. Para alcanzar estos fines, todas las partes de una empresa tienen que trabajar juntos. Todos los departamentos de la empresa tienen que empeñarse en crear sistemas que faciliten la cooperación y en preparar y poner en práctica fielmente las normas internas. Esto sólo puede alcanzarse por medio del uso masivo de diversas

²⁵ Ishikawa Kaoru, "Introducción al Control de Calidad", Ediciones Díaz de Santos, S. A., Madrid España, 1994, p-2

técnicas tales como los métodos estadísticos y técnicos, las normas y reglamentos, los métodos computarizados, el control automático, el control de instalaciones, el control de medidas, la investigación operativa, la ingeniería industrial y la investigación de mercado. ²⁶

La organización de todos los puntos fuertes de una empresa se le llama control de calidad por toda la empresa (CCTE) o control de calidad total (CCT). Para poner en práctica el CCTE/CCT hace falta lo siguiente:²⁷

- 1) Tienen que participar todos los departamentos, yendo a la cabeza el jefe de cada departamento. Cada departamento tiene que tomar la iniciativa para establecer enlaces con otros departamentos relacionados.
- 2) Todos los empleados en forma general tienen que estar implicados en la participación de la puesta en práctica del control de calidad.
- 3) El control de calidad se tiene que poner en práctica en conjunto. Por eso se utiliza el término "control de calidad total" (CCT).

²⁶ Ishikawa Kaoru. "Introducción al Control de Calidad". Ediciones Díaz de Santos, S. A., Madrid España, 1994, p-2

²⁷ Ibidem p-3



Diagrama 2 ¿Qué es el CCT?²⁸

El Dr. Kaoru Ishikawa, divide el Ciclo de Calidad de Deming (Diagrama 1) en los seis pasos siguientes:²⁹

- | | | |
|---|---|------------|
| 1) Decidir un objetivo | } | planificar |
| 2) Decidir los métodos a utilizar para alcanzar el objetivo | | |
| 3) Llevar a cabo la educación y la formación | } | hacer |
| 4) Hacer el trabajo | | |
| 5) Comprobar los resultados | } | comprobar |
| 6) Acometer la acción correctora | } | actuar |

²⁸ Ishikawa Kaoru. "Introducción al Control de Calidad". Ediciones Díaz de Santos, S. A., Madrid España. 1994. p-3

²⁹ Ibidem p.p. 42-60

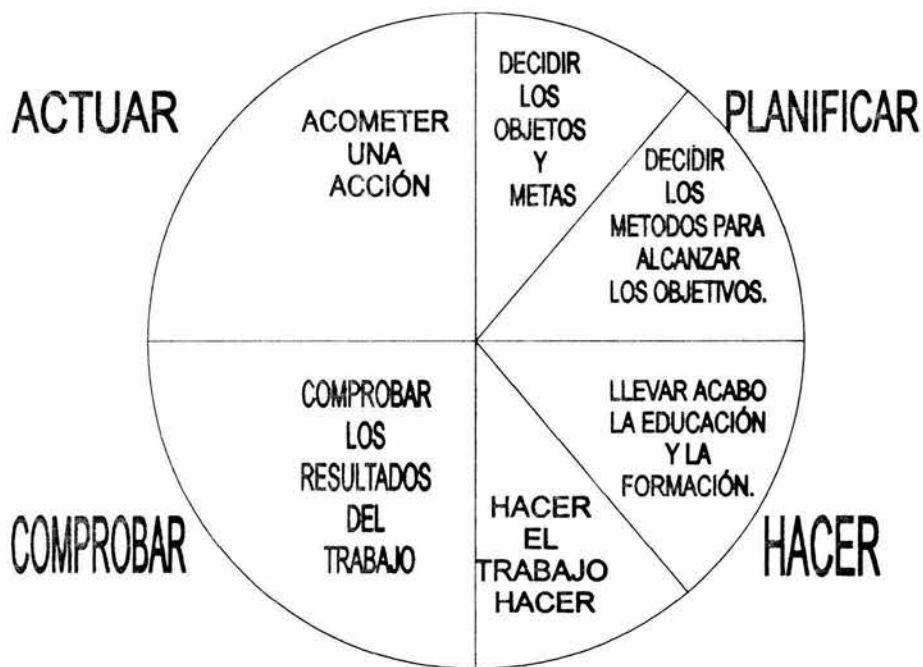


Diagrama 3 Los seis pasos del control³⁰

Decidir un objetivo

Determinar metas y objetivos: Determinada una política, las metas se hacen evidentes por sí mismas. Estas metas deben expresarse concretamente en cifras, y para hacerlo se necesitan explicaciones racionales.

Decidir los métodos a utilizar para alcanzar el objetivo

Determinar métodos para alcanzar las metas: normalización del trabajo. El método que se establezca debe ser convertido en reglamento y debe ser útil para todos y libre de dificultades.

³⁰ Ishikawa Kaoru. "Introducción al Control de Calidad", Ediciones Díaz de Santos, S. A., Madrid España, 1994, p-43

Llevar a cabo la educación y la formación

Dar educación y capacitación: Lo importante es educar a las personas que se verán afectadas por las normas y reglamentos laborales. El superior tendrá que educar a los subalternos de manera personal, en el trabajo práctico, posteriormente se le da autoridad y se le da libertad para hacer su trabajo.

Hacer el trabajo

Realizar el trabajo: Si todo se hace de acuerdo con el procedimiento explicado antes, la realización no debe ofrecer ningún problema. Las condiciones cambian constantemente y las órdenes dadas nunca estarán al día respecto a las situaciones cambiantes.

Comprobar los resultados

Verificar los efectos de la realización: Lo más importante para la gerencia es el principio de excepción. El objetivo de verificar es descubrir tales excepciones.

Acometer la acción correctora

Tomar la acción apropiada: Es necesario encontrar los factores causales de las excepciones y tener medidas para impedir que vuelvan a repetirse.

Después de haber seguido estos seis pasos, el séptimo paso es volver a verificar para ver si la acción correctora a funcionado. Esto es en realidad un procedimiento de dirección científica utilizando el enfoque del **Control de Calidad**

Ventajas del Control de Calidad

- Evitar la obsolescencia.
- Asegurar la calidad para ganar confianza de los clientes y obtener beneficios para los trabajadores.
- Satisfacer siempre las necesidades de los clientes a través de la participación de los empleados en la solución de problemas y el empleo de métodos estadísticos.
- Crear un ambiente de trabajo agradable mediante los Círculos de Calidad.
- Ganar la confianza de clientes y consumidores.
- Establecer un sistema que asegure utilidades para la organización.

CAPÍTULO III

CÍRCULOS DE CALIDAD

Actualmente estamos viviendo una situación de crisis mundial y nacional. Nos parece muy difícil el poder salir adelante. Sin embargo si miramos a la historia encontramos que dos países superan la destrucción provocada por la Segunda Guerra Mundial con la calidad. Estos países son Japón y Alemania.

3.1 Origen de los Círculos de Calidad

Al término de la Segunda Guerra Mundial, el devastado Japón carecía prácticamente de todo tipo de recursos, excepto de los humanos.

El Imperio del Sol Naciente comprendido en un archipiélago pobre y remoto, más pequeño que el estado mexicano de Chihuahua advirtió cabalmente que para poder comprar los alimentos y las materias primas que necesitaba con desesperación tenía que encontrar la manera de exportar.

Sin embargo, durante muchos años después de la guerra la etiqueta "Made in Japan" significó que el producto era de baja calidad, en opinión de muchos compradores.

Hacia 1960 se empezó a gestar en el Japón una revolución que conquistó los mercados de todo el mundo. Gracias en parte a la ayuda que prestaron asesores estadounidenses como Deming y Juran, el concepto de círculos de calidad se originó en varias industrias japonesas. El concepto se basa en gran medida en las investigaciones de carácter conductual que se habían llevado a cabo en industrias

y universidades estadounidenses. Hacia 1980, la mayor parte de las compañías japonesas de tamaño medio o grande había puesto en marcha un sistema de círculos de control de calidad que funcionaba entre los obreros. El esfuerzo se inició como un programa para el mejoramiento de calidad, pero después se integró a los procedimientos comunes de muchos directivos nipones, y constituye en la actualidad un elemento esencial en los programas de mejoramiento del entorno laboral en muchas compañías japonesas.

A principios de la década de 1970 se produjo un movimiento masivo de las grandes compañías del Occidente industrializado para incorporar a sus técnicas de administración de los recursos humanos los programas de círculos de calidad. Ese movimiento, seguido muy pronto en varios países iberoamericanos, se ha hecho muy notable en todas las organizaciones industriales del hemisferio occidental.

También fue necesario crear en todos los trabajadores una cultura de calidad para trabajar con alto nivel de precisión; para ello fue necesario continuar con una adecuada formación y capacitación. A partir de aquí, se empiezan a considerar los sistemas participativos para la resolución de problemas, y es así como se inician los Círculos de Calidad.³¹

³¹ Palomo Izquierdo Francisco Javier, "Círculos de Calidad Teoría y Práctica", 1ª edición, Editorial Marcombo, Barcelona España, 1991, p-32

Los Círculos de Calidad tienen una estrecha relación con los conceptos de control de calidad y el empleo de técnicas estadísticas para la inspección y vigilancia de las fallas en los procesos productivos. Con las ideas de participación y cooperación de los miembros de la organización, los conceptos de calidad dejan de ser temas exclusivos de los departamentos de producción y se extienden por todas las áreas. A partir de este momento la conjunción de esfuerzos se vuelve fundamental para la mejora organizacional y personal y cobran mayor auge los Círculos de Calidad.

3.2 Concepto de Círculos de Calidad

Para Koontz Harold y Heinz Weihrich, un Círculo de Control de Calidad, o simplemente Círculo de Calidad (CC), es un grupo de personas de la misma área organizacional que se reúne regularmente para resolver los problemas que surgen en el trabajo. Los miembros de estos grupos reciben capacitación en solución de problemas, aplicación del control estadístico de la calidad y trabajo en equipo. Por lo general a cada grupo (compuesto normalmente por seis a doce miembros) se le asigna un facilitador. Los CC pueden reunirse 4 horas al mes. Sus miembros pueden ser objeto de reconocimiento, pero usualmente no reciben premios en dinero.

Los Círculos de Calidad evolucionaron a partir de programas de sugerencias. En ambos casos, los trabajadores participan en la solución de problemas laborales. Lo común es que los problemas tratados en los programas de sugerencias sean muy específicos; en cambio los Círculos de Calidad suelen abordar problemas

más complejos, cuya solución implica la intervención de varios miembros del equipo. Los equipos se componen principalmente de trabajadores de línea, aunque en ocasiones también incluyen supervisores. Los llamados "expertos en eficiencia" suelen ser excluidos de ellos.³²

Asimismo para Vincent Laboucheix, el Círculo de Calidad se define como "un pequeño grupo permanente y homogéneo compuesto de cinco a diez voluntarios que pertenecen a una misma unidad orgánica (taller, oficina, servicio, laboratorio, red de ventas,...) o que tiene preocupaciones profesionales comunes. Animado por el responsable jerárquico directo más próximo, y actuando en relación con un animador, el círculo se reúne regularmente a fin de identificar, analizar y resolver los problemas de su elección referidos a la calidad, la seguridad, la productividad, las condiciones de trabajo, etc(...) que los miembros encuentran en su propia actividad. Elaboran una solución gracias a la aplicación de una metodología muy precisa de resolución de problemas en grupo, que incluye el uso de instrumentos apropiados. Los miembros del círculo controlan la validez de esta solución, y la someten para su aprobación a los responsables implicados, siguiendo su aplicación y sus resultados. Se les llama periódicamente para que presenten sus trabajos a la dirección"³³

³² Harold Koontz/Wehrich Heinz, "Administración una Perspectiva Global", 11a Edición, Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V., México, 1998, p-710

³³ Laboucheix, Vincent, "Tratado de la Calidad Total", Editorial Limusa, México, 2000, p-450

Un concepto personal es el siguiente: Los Círculos de Calidad están formados por pequeños grupos de trabajadores o empleados de una misma área o sección, que se reúnen con el propósito de identificar, analizar y resolver problemas relacionados con su trabajo con el fin de mejorarlo.

Favoreciendo el ejercicio de la responsabilidad individual, el Círculo de Calidad anima y estimula las iniciativas de los participantes. Cada uno se siente mejor atendido y mejor comprendido, y adquiere el sentimiento de que aporta su contribución a la mejora del sistema.

De ahí que la importancia de los Círculos de Calidad radica en un sistema de auto control extendido a todas las áreas y a todos los empleados de una empresa que busca calidad ante todo.

Se les llamaron Círculos porque los primeros japoneses que emplearon esta estrategia, se reunían alrededor de una mesa, y la llamaron “ringing” de la palabra “ring”, anillo o círculo. En estas reuniones se resolvían problemas a través del intercambio de puntos de vista, en la que todos los miembros participaban aportando ideas, conocimientos o experiencias.

La aparición y desarrollo de los Círculos de Calidad en Japón tuvo la influencia de las herramientas y las ideas del Dr. Eduard Deming y el Dr. J. M. Juran quienes visitaron Japón dando conferencias sobre control estadístico, herramientas de mejora continua, control de calidad, entre otras.

La tarea de los Círculos de Calidad puede resumirse en lo siguiente:

Los miembros de estos grupos adquieren la responsabilidad de resolver problemas referentes a la coordinación, productividad y a la calidad de la empresa, es decir, que detectan los errores y proponen soluciones para erradicarlos o prevenirlos, y con ello contribuyan a la mejora y desarrollo de la empresa: el crecimiento que se va dando no sólo es percibido cuantitativamente por medio del aumento del volumen de ventas, también crece la calidad, innovación y la productividad en forma cualitativa.

Los Círculos de Calidad buscan la creación de un ambiente agradable de trabajo y la realización personal de los trabajadores, propiciando así el desarrollo de sus capacidades especialmente de la inteligencia y creatividad ya que éstas son las herramientas con las que este grupo trabaja en la solución de problemas.

Los Círculos de Calidad no sólo buscan desarrollar las capacidades humanas, las aprovechan al máximo, de tal forma que este valioso recurso provoque una mejora continua en todas las áreas de la organización.

3.3 Objetivos de los Círculos de Calidad

G e n e r a l e s

- A) Mejorar su Calidad, Productividad y Utilidades.
- B) Reducir Costos.
- C) Mejorar la Satisfacción de su Personal por su trabajo.

- D) Crear Conciencia en el Mejoramiento.
- E) Mejorar su Estructura Organizacional.
- F) Mejorar las Relaciones Humanas.
- G) Mejorar sus Relaciones Comerciales: Cliente – Proveedores y Viceversa.
- H) Mejorar su Liderazgo como Empresa.
- I) Contribuir a Mejorar la Reputación y Prestigio de la Empresa.

E s p e c i f í c o s

- A) Construir una Área de Trabajo con Mayor Integración y Solidez.
- B) Proporcionar el Auto y Mutuo Desarrollo del personal.
- C) Mejorar la Comunicación y Lealtad hacia la Empresa.
- D) Mejorar el Aseguramiento de la Calidad.

3.4 Características distintivas de los Círculos de Calidad

Las características de los Círculos de Calidad son muy diferentes de las de otros programas para el mejoramiento de del entorno laboral.

A continuación se hace mención de algunas de las principales características de los Círculos de Calidad:

En primer lugar, la pertenencia es voluntaria, tanto para el líder (un supervisor, generalmente) como para los miembros (obreros, por lo común).

Otra característica de gran importancia es que una sesión de capacitación interna suele anteceder a la creación de los Círculos de Calidad, donde se estudia la dinámica de los grupos pequeños, habilidades de liderazgo y explicación de los planteamientos teóricos en que se basan los Círculos de Calidad.

La explicación consiste en dar a conocer los diferentes enfoques que existen para la solución de problemas, centrada básicamente en las técnicas de:

Tormenta de ideas. Consiste en un proceso en el que los miembros del círculo aportan sus ideas respecto a cierto problema, durante una sesión libre. En algunos círculos se pide la emisión de opiniones en cierta secuencia para asegurarse de que todos los asistentes participen.

Análisis de Pareto. Es un método para cotejar información basada en datos que proporciona la administración o que han obtenido los propios participantes. Con frecuencia, los datos se obtienen respecto a tipos de problemas de producción o a sus causas, y a continuación se clasifican en orden descendente de frecuencia. Esta información se exhibe generalmente en forma de una gráfica de barras, como la mostrada a continuación, para ayudar a los trabajadores a identificar las causas más importantes de los problemas en el orden de prioridades.

El diagrama (representación gráfica de un fenómeno) tiene como finalidad, el permitir comparar rápidamente las cifras de un cuadro, haciendo así aparecer con claridad la causa principal entre las que origina el problema encontrado. Se trata de un instrumento de análisis cuantitativo.

Su desarrollo se lleva a cabo con la primer etapa, donde se recogen los datos. Se consideran aquí los datos e informaciones cifrados recopilados en cuadros.

La segunda etapa, consiste en clasificar los datos. Se clasifican las informaciones por orden decreciente. Se traduce luego esta repartición en porcentajes.

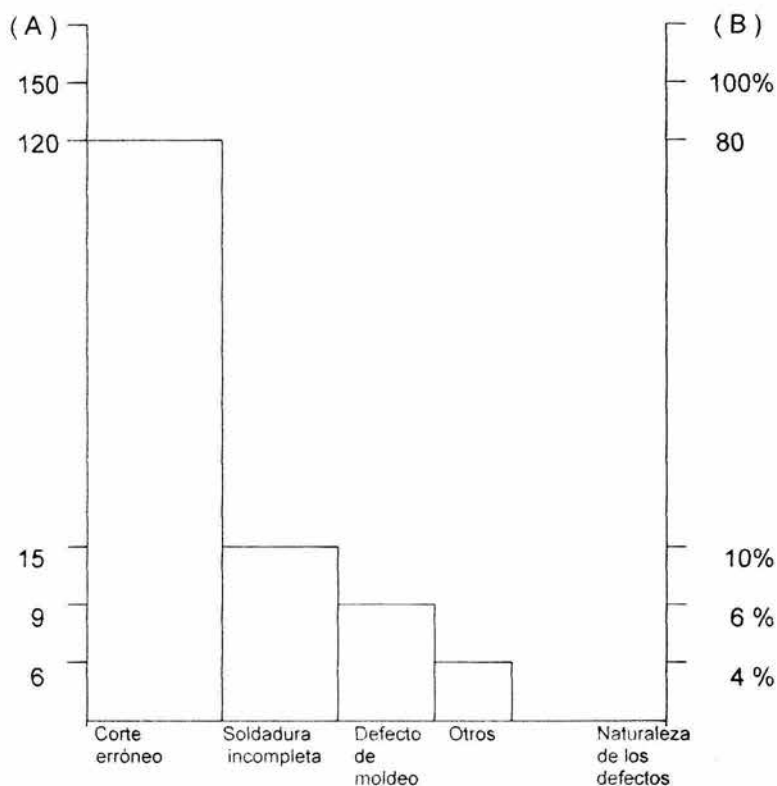
En la tercer etapa, se construye el gráfico. Se sitúan las cifras obtenidas sobre un diagrama en columnas.

Ejemplo³⁴

Análisis cuantitativo de los defectos de fabricación de piezas moldeadas.

Naturaleza de los defectos	Número de defectos	Porcentajes
Corte erróneo	120	80 %
Soldadura incompleta	15	10 %
Defecto de moldeo	9	6 %
Otros	6	4 %
Total	150	100 %

³⁴ Laboucheix, Vincent, "Tratado de la Calidad Total", Editorial Limusa, México, 2000, p-457



(A) Número de defectos

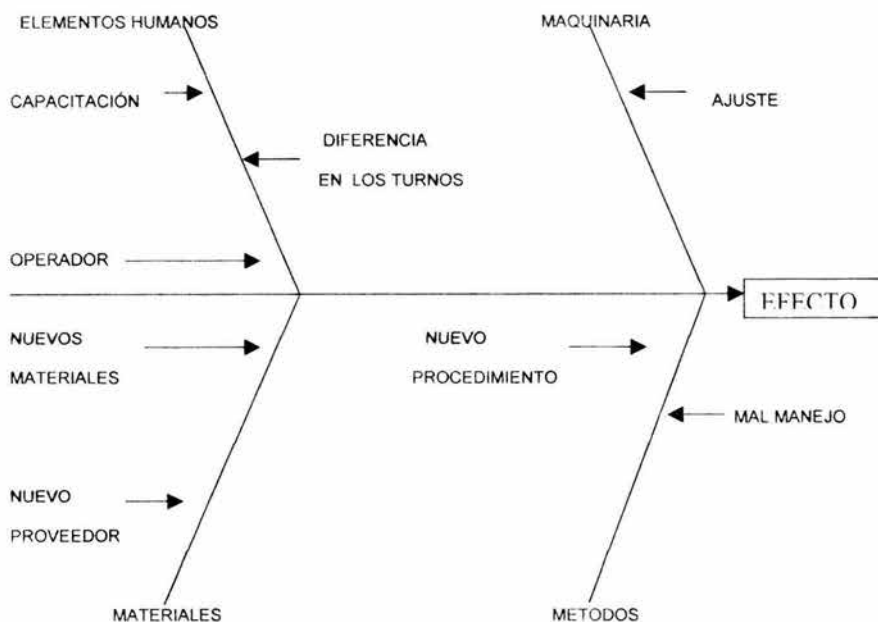
(B) Porcentajes

Aquí, el 80% de las piezas defectuosas se deben a un corte equivocado y el 20% a otros fallos. Se podrá elegir atender de modo prioritario al primer defecto.

Diagrama de causa y efecto.³⁵ Se inicia con un efecto conocido, como una pieza defectuosa. A partir de ese efecto, los miembros del círculo utilizan la tormenta de ideas así como sus conocimientos del proceso de producción o de servicios para

³⁵ Wether William B. "Administración de Personal y Recursos Humanos", 3a Edición, editorial Mc Graw-Hill, México, 1992, p-279

identificar las posibles causas en áreas como la maquinaria, elementos humanos, métodos o materiales.



Después de que el grupo identifica estas posibles causas mediante la técnica de la tormenta de ideas, por lo común los participantes recolectan datos sobre las causas más probables, para determinar si existe una vinculación causa-efecto.

Instrumentos estadísticos. Se instruye a los trabajadores en el uso de varios instrumentos estadísticos, para ayudarlos a determinar en forma objetiva las causas de los problemas de producción. Entre los métodos más comunes se cuentan los de muestreo aleatorio, muestreo probabilística y cómputo de medidas de tendencia central.

Diagrama 4.- Técnicas para la toma de decisiones en los Círculos de Calidad.

Los obreros reciben también una explicación sobre el papel que cumple el supervisor, como conductor de las discusiones del grupo, así como información sobre el concepto de los Círculos de Calidad.

Una tercera característica de gran relevancia, como se destaca durante las sesiones de capacitación, es que al grupo se le permite seleccionar los problemas que desea solucionar. Los dirigentes de la organización pueden sugerir que se conceda atención a determinados problemas, pero el grupo tiene la opción de decidir. En forma ideal, el proceso de selección no se lleva a cabo por votación democrática sino por consenso; en esa forma, todos los participantes convienen en los problemas que es necesario resolver. Cuando la administración enfrenta problemas muy urgentes que deben ser resueltos pronto, éstos pueden ventilarse de inmediato y afrontarse como se hacía antes de la introducción de los Círculos de Calidad.

La razón para apoyarse en el consenso del grupo para la selección del problema, y no en la administración, radica en que se insta a los empleados a enfrentarse a los problemas que son de interés de ellos.

Cuando se permite a los empleados que seleccionen los problemas que más desean resolver, tienden a estar más motivados para continuar participando en el Círculo y para resolver otros problemas en el futuro.

3.5 Principios de los Círculos de calidad

1. Reconocer que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquél que lo realiza cotidianamente.
2. Respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
3. Aprovechar las capacidades individuales a través del trabajo en equipo.
4. Hacer referencia a trabajos relacionados con el trabajo.

Para Francisco Palomo Izquierdo, estos cuatro principios son las bases en que se sostienen los Círculos de Calidad para cumplir con su cometido.

3.6 Proceso de los Círculos de Calidad

Los empleados y su supervisor después de completar la capacitación, empiezan a reunirse en forma regular; por lo común, una vez a la semana durante una hora. En primer lugar el supervisor pasa revista a las reglas básicas. Los Círculos de Calidad tienen el objetivo primario de resolver problemas dentro de esa área de responsabilidad. Las políticas de compensación de la compañía, los problemas en otros departamentos, los conflictos entre personas y temas similares se excluyen de los temas tratados. En vez de ello, se pide a los participantes que se concentren en soluciones que hagan más sencilla su labor.

Tras verificar el estado en que se encuentran las reglas básicas de desempeño del grupo, se utiliza la técnica de la tormenta de ideas para acordar una lista de

problemas que es conveniente resolver. A continuación se selecciona a uno, el más importante, para estudiarlo más a fondo y efectuar investigaciones al respecto.

Posteriormente se procede a obtener datos sobre el problema y se analizan, para identificar la posible existencia de una pauta que permita concluir cuáles son las relaciones causa-efecto. Sino existe pauta alguna, el problema que se ha sometido a estudio puede diagramarse o mostrarse gráficamente, de acuerdo con las técnicas del diagrama 4 o con algunas otras, para descubrir nuevos ángulos y poder someterlo a un proceso de tormenta de ideas.

El grupo procede a continuación a establecer una jerarquía de causas posibles, a fin de investigar las que aparezcan con mayor relevancia.

Cuando se identifica una causa que provoca el problema, el grupo desarrolla una solución. En la etapa de capacitación se enseña a los participantes la forma de justificar el costo de la solución que proporcionen. En este punto del proceso el grupo reúne los datos que ha obtenido, la solución que propone, y la manera en que planea justificar esa solución para que la apruebe la administración. Toda esta presentación explica el problema, así como el curso de acción que recomienda el círculo. En sí misma, esta presentación constituye una excelente oportunidad para que las ideas y los planteamientos de un grupo anteriormente ignorado se conozcan en toda la organización.

Una vez que se presenta una idea, la administración de la compañía tiene la responsabilidad de conceder al círculo una autorización oportuna, para poner en práctica la solución o para explicar con detalles las razones que haya para rechazar una iniciativa. Durante ese lapso, el Círculo de Calidad reinicia el proceso y empieza a analizar un problema diferente. El ciclo se repite indefinidamente, hasta que se solucionan todos los problemas relevantes o hasta que los participantes decidan disolver el círculo.

3.7 Estructura de funcionamiento de los Círculos de Calidad

A continuación se mencionan los elementos que conforma la organización de los Círculos de Calidad los cuales participan y tienen la siguiente práctica de una estructura de funcionamiento:

La Alta Dirección. - Primer nivel jerárquico.

- * Proporcionar apoyo a los Círculos de Calidad autorizando sus reuniones y actividades y aportando los recursos necesarios.
- * Asistir a algunas de las reuniones de los Círculos de Calidad.
- * Evaluar los planes de trabajo presentados, analizar y aprobar las posibles soluciones propuestas por los Círculos de Calidad.
- * Reconocer los logros de los Círculos de Calidad.

El Comité de Gobierno.- Creado por la dirección es un grupo de responsables de la empresa, comprometido en la puesta a punto y el seguimiento de un programa de Círculos de Calidad.

- * Esta conformado por los Directores de la organización; los responsables, coordinadores o directores de las áreas; un representante del sindicato; los coordinadores o facilitadores y los líderes
- * Preparar los planes que implementará el Círculo de Calidad.
- * Establecer los objetivos del Círculo de Calidad.
- * Establecer el calendario y programa de actividades del equipo.
- * Aprobar las propuestas de la solución del problema que presenten los miembros del Círculo a través del Coordinador o Facilitador.
- * Dar seguimiento y control a las acciones del Círculo de Calidad.
- * Informar a la Alta Dirección los avances y logros de los Círculos de Calidad.

El Coordinador o Facilitador.- Es un colaborador de la empresa que coordina sobre el terreno la actividad de los círculos. No pertenece en principio a la línea jerárquica y debe asegurar únicamente una función de asistente y de consejo respecto a los animadores.

- * Funciona como un intermediario entre los líderes y el Comité de Gobierno.
- * Establecer las políticas que guiarán al equipo, así como las técnicas de medición.
- * Apoyar a los líderes y miembros del Círculo de Calidad en la elección de los problemas que serán tratados.

- * Proporcionar formación a los líderes del equipo.
- * Preparar los informes que serán presentados al Comité de Gobierno. Estos informes se obtienen con los datos que arrojan los Círculos de Calidad.
- * Es el medio de información y difusión.

El Líder o Animador.- Asegura la responsabilidad del buen funcionamiento del grupo, contribuye a formar a los miembros, favorece su reflexión y su expresión.

- * Dirigir las reuniones de los Círculos de Calidad.
- * Servir de intermediario entre el Círculo y el Coordinador o Facilitador.
- * Preparar el programa del día de la reunión y realizar el informe correspondiente.
- * Propiciar un ambiente de trabajo adecuado para el equipo.
- * Presentar los proyectos ante la Alta Dirección.
- * Cuando la empresa sea pequeña, el Líder o Animador realiza las funciones del Coordinador o Facilitador.

Círculo de Calidad.- Los miembros que lo integran.

- * Poseen por igual la libertad de participación y expresión de ideas.
- * Identificar problemas, analizarlos y elegir una solución.
- * Presentar al Líder o Animador los resultados obtenidos.
- * Asistir continuamente y con responsabilidad a las reuniones.

3.8 Concepto de Equipos de Trabajo

Un equipo consta de dos o más personas que interactúan y se influyen mutuamente, cada una con roles específicos y bajo normas comunes, que se ven a sí mismos como una unidad que persigue metas compartidas para satisfacer sus aspiraciones y necesidades individuales.

El trabajo en equipo no consiste sólo en reunir a un grupo de personas para que trabajen en un proyecto común. Es más bien un cambio cultural que requiere de un estilo administrativo abierto a la colaboración, e incluso al facultamiento de los empleados para que éstos sean totalmente responsables de la planeación, el control y el mejoramiento de los procesos en que están involucrados.

Para que el trabajo en equipo se convierta en un valor cultural se necesita que los individuos se beneficien en lo particular y aprecien las ventajas de esta forma de trabajo, además de los beneficios que la empresa y los accionistas puedan obtener.

Los Círculos de Calidad constituyen una técnica muy especializada para la integración de equipos. Por lo general, los equipos se integran para resolver problemas que entorpecen la producción y que no pueden resolverse a menos que haya participación general.

3.9 Metodología de los Círculos de Calidad

Cada organización debe establecer su propia metodología de acuerdo a sus características y necesidades, la metodología que se presenta a continuación es la más empleada por la mayoría de las organizaciones, sin embargo puede variar en algunos puntos que se quitan o se agregan conforme se requiera.

Una vez que se establezca la metodología que se seguirá, es importante que se respete para cada una de las reuniones y actividades del Círculo, de esta manera se creará una cultura orientada a igualar los procesos de trabajo y no se darán confusiones en la forma de realizar sus tareas.³⁶

1. Presentación del Problema

Esta presentación debe de ser de forma clara y precisa que describa ampliamente el problema de modo que todos los miembros del Círculo lo entiendan y le den un significado similar.

El líder debe asegurarse de que el problema ha sido comprendido, de lo contrario no podrá iniciarse su análisis. También es importante que el objetivo que se persigue sea conocido y entendido por todos los miembros del equipo.

³⁶ Palomo Izquierdo Francisco Javier, "Círculos de Calidad Teoría y Práctica, 1ª Edición, Editorial Macombo, Barcelona España, 1991, p.p 105-108

2. Búsqueda de datos a análisis

Para comenzar con este análisis es necesario que uno de los integrantes del Círculo de Calidad obtenga y presente una serie de datos que ayude a la solución del problema (estos datos deben ser presentados en la siguiente reunión).

Pasarán entre 3 y 5 reuniones para resolver el problema. Durante este período de tiempo se buscarán las posibles soluciones a través de distintas técnicas como la tormenta de ideas, el diagrama de causa-efecto, -mencionadas anteriormente-, entre otras.

3. Propuesta de solución

Después del análisis del problema se llegarán a algunas posibles soluciones.

Se escogerá la más adecuada y debe ser aceptada por todos los miembros del equipo; será una solución propuesta por el grupo en general, no por alguno de sus elementos.

Al presentar la posible solución, se darán a conocer también los recursos que se requerirán (tiempo, costos, etc.) y los beneficios que se obtendrán.

4. Aprobación y puesta en marcha

La respuesta ya valorada se entrega al Coordinador o Facilitador y éste a su vez lo presentará al Comité de Gobierno. El Coordinador será el responsable de que esta propuesta sea aprobada, cuidando que sea real y concreta, sin olvidar que debe asegurarse que los datos que le proporciona el Círculo de Calidad sean correctos.

La aprobación la realiza el Comité de Gobierno, y será quien le dé seguimiento y de las instrucciones pertinentes para que se ponga en marcha.

5. Seguimiento y control

Establecer un sistema de seguimiento adecuado y constante a la solución del problema. En este seguimiento se verá si existen mejoras, disminución de costos y desperdicios, etc. También debe mantenerse informado al Círculo de los avances y logros alcanzados, de esta manera se mantendrán interesados y motivados todos sus miembros.

3.10 Beneficios de los Círculos de Calidad

A continuación mencionaremos algunos de los beneficios que se obtienen cuando se aplican correctamente los Círculos de Calidad, lo cual trae un beneficio tanto para la organización como para el personal que la integra.³⁷

- Se reduce el número de quejas y reclamaciones de los solicitantes del bien o el servicio.
- Se obtienen bienes y servicios de mayor calidad.
- Aumenta la productividad como consecuencia de un mejor aprovechamiento de los recursos.
- Se mejora la comunicación entre todos los miembros de la organización; desde los niveles directivos hasta los operativos.

³⁷ Castro Ramírez, Glona Elena, "Propuesta de un método de calidad para involucrar al personal de una empresa de autotransporte en el ISO 9002" FES Cuautitlán C-4 2002, p.p.64-65

-Los valores de la empresa se ven reforzados al promover la cooperación, participación, lealtad, etc.

-Se aprovechan las capacidades, conocimientos y experiencias de los miembros de la organización.

-Se dan mejores oportunidades para que los miembros del equipo adquieran más conocimientos y se desarrollen en el ámbito personal.

3.11 Consideraciones para implementar los Círculos de Calidad

Lionel Stebbing plantea una serie de aspectos que se deben considerar y evaluar antes de introducir los Círculos de Calidad en las organizaciones los cuales son:³⁸

Identificar los motivos para implementar un programa de Círculos de Calidad los cuales pueden ser: la calidad de los productos o servicios, la satisfacción del personal, la comunicación en todos los niveles de la organización, la efectividad de los empleados, la competitividad de la compañía, entre otros.

Los motivos de la organización deben ser informados al personal que formará parte de este grupo, exponiéndoles las razones del *por qué* es importante esta práctica.

³⁸ Castro Ramírez, Gloria Elena, "Propuesta de un método de calidad para involucrar al personal de una empresa de autotransporte en el ISO 9002", FES Cuautitlán C-4 2002, p.p.65,66

Considerar los costos que se tendrán con la introducción de los Círculos Calidad: las sesiones de estos grupos serán dentro del horario de trabajo y que es pagado por la empresa, será necesario contratar instructores o asesores externos, papelería y materiales para la capacitación de los miembros del grupo y de ser necesario, contratar a una persona para coordinar a los Círculos de Calidad.

Establecer un método para llevar a cabo los círculos, escogiendo a las personas que conformarán la estructura del grupo, determinando el alcance que tendrán los asesores, definiendo responsabilidades y líneas de comunicación, comunicando a todo el personal las razones de la implementación de los círculos y sus beneficios.

Proporcionar capacitación al personal que formará parte de los Círculos de Calidad; los temas más adecuados son los siguientes: técnicas estadísticas, solución de problemas, liderazgo, tormenta de ideas, técnicas de presentación de resultados, etc. Se recomienda que la capacitación se lleve a cabo con asesores externos, ya que se le da más crédito a alguien ajeno a la organización que a los propios compañeros.

La puesta en práctica de estos grupos se inicia con la fijación de un proyecto, que al principio debe ser pequeño y aumentará su dificultad conforme el equipo vaya adquiriendo más experiencia. Este punto está estrechamente relacionado con la estructura de los Círculos de Calidad y con las actividades que se encomienden a cada uno de sus miembros.

3.12 Como iniciar las actividades de los Círculos de Calidad

En su obra ¿Qué es el Control Total de Calidad ? Kaoru Ishikawa menciona una serie de pasos para comenzar las actividades de los Círculos de Calidad:³⁹

1. Los gerentes y jefes de área deben ser los primeros en estudiar las actividades de los Círculos de Calidad.
2. Los gerentes, jefes de área, supervisores y los futuros dirigentes de los Círculos deben asistir a conferencias sobre estos temas, y de ser posible, visitar a otras empresas que ya estén trabajando con Círculos de Calidad.
3. Escoger a la persona que promoverá las actividades de los Círculos de Calidad.
4. Comenzar con la capacitación: Control de Calidad, métodos y herramientas estadísticas.
5. Determinar el número de integrantes de cada grupo.
6. Al principio, es recomendable que los dirigentes sean los jefes de área y los gerentes, posteriormente se escogerá al líder independientemente de su puesto.
7. Los dirigentes (que recibieron capacitación) deben enseñar lo que aprendieron a su propio grupo.

³⁹ Castro Ramírez, Gloria Elena, "Propuesta de un método de Calidad para involucrar al personal de una empresa de auto transporte en el ISO 9002", FES Cuautitlán C-4 2002, p-67

8. Los miembros de los Círculos de Calidad deben establecer su propio programa de actividades y deben escoger los temas que se tratarán. Es posible que al principio, sea el jefe de área quien determine los temas.

3.13 Evaluación de las actividades de los Círculos de Calidad

La evaluación de los Círculos de Calidad puede verse reflejada en resultados (que en ocasiones son monetarios), la manera en que se dirigen las actividades del grupo, la actitud y el esfuerzo que muestran los miembros del círculo al resolver problemas, el grado de cooperación en el equipo, etc. A continuación se muestra un ejemplo que Ishikawa establece como método de evaluación:⁴⁰

Selección del tema	20 puntos
Esfuerzo cooperativo	20 puntos
Comprensión de las condiciones dadas y de los métodos de análisis	30 puntos
Resultados	10 puntos
Estandarización y Prevención	10 puntos
Reflexión	10 puntos
Total	100 puntos

⁴⁰ Castro ramírez, Gloria Elena, "Propuesta de un método de calidad para involucrar al personal de una empresa de autotransporte en el ISO 9002", FES Cuautitlán C-4 2002, p-68

CAPÍTULO IV

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL COMITÉ ORGANIZADOR DEL FESTIVAL INTERNACIONAL CERVANTINO

4.1 SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

MISIÓN - PROPÓSITO

La SEP tiene como propósito esencial crear condiciones que permitan asegurar el acceso de todas las mexicanas y mexicanos a una educación de calidad, en el nivel y modalidad que la requieran y el lugar donde lo demanden.

Dentro de su estructura orgánica se encuentra el Consejo nacional para la Cultura y las Artes el cual siguiendo la línea jerárquica descendente, depende directamente del Secretario de Educación Pública.

4.2 CONSEJO NACIONAL PARA LA CULTURA Y LAS ARTES

CREACIÓN

Mediante Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación del siete de Diciembre de mil novecientos ochenta y ocho, fue creado como Órgano Desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública.

OBJETIVO

Su objetivo es ejercer las atribuciones que en materia de promoción y difusión de la cultura y las artes le corresponden a dicha Dependencia.

Siguiendo la línea en la estructura orgánica, dentro del Consejo Nacional Para la Cultura y Las Artes, se encuentra el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino

4.3 COMITÉ ORGANIZADOR DEL FESTIVAL INTERNACIONAL CERVANTINO

CREACIÓN

Mediante Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el dieciséis de marzo de mil novecientos setenta y seis, se creo el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino.

OBJETIVO

Su objetivo es preparar y coordinar anualmente y en forma permanente, la realización del Festival Internacional Cervantino en la ciudad de Guanajuato difundiendo así lo mejor de los valores de la cultura nacional y universal, estimulando las expresiones culturales y artísticas por cuanto sirven a la educación y al esparcimiento popular, al tiempo que permiten la confrontación amistosa de representaciones de distintos países.

A través del tiempo el Festival Internacional Cervantino se ha consolidado como uno de los Festivales que se caracterizan por su gran prestigio, ya que en cada

edición presenta espectáculos y actividades artísticas de primer orden tanto Nacionales como Internacionales, lo cual redunda en un evidente beneficio para quienes concurren a el.

Uno de los objetivos fundamentales del Festival Internacional Cervantino es promover el contacto cada vez más estrecho entre la cultura mexicana y la cultura internacional.

Así, las mejores obras plásticas, la música, el teatro, la danza, la literatura y el folklore de muchos países conviven con las mejores expresiones mexicanas.

En este sentido se pretende mostrar al mundo lo mejor de México y a México lo mejor del mundo.

4.4 ÁREAS FUNCIONALES

COMITÉ ORGANIZADOR

El Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino está compuesto por un **Órgano de Gobierno** integrado por la Presidenta del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, por el Gobernador Constitucional del Estado de Guanajuato, por el Rector de la Universidad de Guanajuato, por el Director General del Instituto Nacional de Bellas Artes, por el Presidente Municipal de la Ciudad de Guanajuato, por el Director del Instituto de Cultura del Estado de Guanajuato y por el **Director General del Festival Internacional Cervantino**.

Un **Consejo Consultivo** integrado por diferentes personalidades destacadas en el ámbito cultural quienes con su valioso apoyo y esfuerzo decididos contribuyen al éxito de este foro de cultura universal.

PRESIDENCIA DEL COMITÉ ORGANIZADOR DEL FESTIVAL INTERNACIONAL CERVANTINO

OBJETIVO:

Vigilar que las funciones del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino se realicen de acuerdo con la normatividad establecida, revisar y aprobar el presupuesto anual, programa anual de actividades, estados financieros auditados; así como contratos y convenios Nacionales e Internacionales.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Vigilar el cumplimiento de las funciones sustantivas del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino de conformidad con la normatividad vigente y aquella que se derive del Sistema Nacional de Planeación y del Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte.
2. Conocer y aprobar el programa anual de actividades, el presupuesto de la institución, así como las modificaciones a éstos, en los de la legislación aplicable.
3. Revisar y aprobar la estructura básica de organización y las modificaciones a la misma; así como los reglamentos y manuales de carácter general que regulen el funcionamiento del Festival Internacional Cervantino.
4. Designar y remover a propuesta del Director General a los Directores de área, así como autorizar para estos la fijación de sueldos y demás prestaciones conforme a las asignaciones globales del presupuesto asignado.

5. Analizar y, en su caso, aprobar los programas y reglamentación para llevar a cabo los eventos que somete a su consideración el Director General.
6. Aprobar, de acuerdo con las disposiciones jurídico-administrativas vigentes, las políticas, las bases y los programas generales que regulen los contratos y convenios que celebren el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino con personas físicas y morales.
7. Aprobar, previo informe de los comisarios y dictamen de los auditores externos, los estados financieros anuales.

DIRECCIÓN GENERAL

OBJETIVO:

Planear, dirigir y coordinar las actividades para la organización, programación, promoción y realización del Festival Internacional Cervantino que se realiza anualmente en la ciudad de Guanajuato.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Establecer las directrices para la elaboración de los programas institucionales de corto, mediano y largo plazo; así como la formulación de los anteproyectos de presupuesto y sus modificaciones; y presentarlos a la autorización del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
2. Implantar la estructura básica de organización autorizada, así como los cambios estructurales y funcionales que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales.
3. Proponer a la presidencia del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino los nombramientos, sueldos, prestaciones y remociones de los directores de área, conforme a las asignaciones globales del presupuesto aprobado.
4. Presentar periódicamente a la Presidencia del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino, el informe de actividades de la institución; como del ejercicio presupuestal y los estados financieros correspondientes.

5. Someter a consideración de la presidencia del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino, la calendarización de los eventos artísticos culturales, así como la reglamentación para los cobros.
6. Analizar y aprobar los documentos normativos, los manuales de organización y procedimientos y mecanismos de evaluación, que conforme a las disposiciones aprobadas por la presidencia del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino, contribuyan al desarrollo armónico, eficiente y eficaz de las funciones, así como al logro de los objetivos institucionales.
7. Administrar los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos de la institución, de acuerdo con las políticas y lineamientos aplicables.
8. Celebrar convenios con otras instituciones públicas o privadas, de acuerdo con los lineamientos que le señale la presidencia del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino.
9. Desarrollar y coordinar las actividades de información y relaciones públicas con instituciones, funcionarios y grupos sociales externos con el fin de que las actividades y servicios sean promovidos.
10. Planear, coordinar y controlar las actividades necesarias para la penetración del Festival Internacional Cervantino a sedes adicionales a las formalmente establecidas.
11. Supervisar y evaluar las actividades artísticas culturales que conforman el programa de eventos del Festival Internacional Cervantino.
12. Cumplir las actividades que le sean encomendadas por el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino y las demás atribuciones

que le señale las normas de la institución; así como las disposiciones que emita el ejecutivo federal.

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN

OBJETIVO:

Establecer y evaluar la aplicación de las políticas, lineamientos, métodos y programas de trabajo para la planeación, operación y evaluación de las actividades inherentes del Festival Internacional Cervantino, con el fin de que se desarrollen con los mejores niveles de eficiencia y efectividad posibles.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Integrar la programación general del Festival Internacional Cervantino y la evaluación de sus resultados, e informar a las autoridades correspondientes.
2. Presentar al Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino, las funciones que se lleven a cabo con autoridades de diversas instituciones publicas o privadas, para tratar asuntos inherentes al festival.
3. Planear y dirigir la capacitación, seguimiento y evaluación del personal de apoyo a fin de mejorar su participación en los eventos que se lleven acabo.
4. Fomentar la vinculación con las demás áreas del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino, para mantener una adecuada coordinación en la atención de los asuntos y en los servicios que se brindan a la comunidad artística, cultural y público en general, contribuyendo a través de un proceso de retroalimentación, al mejoramiento del Festival Internacional Cervantino.

5. Supervisar, y evaluar la operación del evento, así como la atención a los grupos nacionales y extranjeros, para apoyar al cumplimiento de los compromisos establecidos.
6. Vigilar que la planeación y el desarrollo de los programas de las áreas que integran al Festival Internacional Cervantino, se realicen de acuerdo con la normatividad vigente.
7. Dirigir, controlar y evaluar la realización de los proyectos especiales encomendados a la Dirección General.
8. Realizar aquellas funciones afines a las anteriores que le encomiende la Dirección General.

SUBDIRECCIÓN DE PROYECTOS ESPECIALES

OBJETIVO:

Coordinar los programas editoriales del Festival Internacional Cervantino y apoyar a la Dirección General en los asuntos relacionados con la planeación, organización y operación del mismo.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Establecer, de acuerdo con la política institucional y cultural del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino, los criterios editoriales que rijan al Festival Internacional Cervantino y elaborar el manual correspondiente.
2. Supervisar que la aplicación de los criterios establecidos sean aplicados en las publicaciones, impresos o reproducción de textos o imagen gráfico a cargo del Festival Internacional Cervantino.
3. Coordinar la producción de los impresos creados por el Festival Internacional Cervantino tales como volantes de la programación, folletos del programa general, programa de lujo y hojas de sala.
4. Concertar los informes de las áreas del Festival Internacional Cervantino y redactar el informe general de cada edición.
5. Participar en el establecimiento de los operativos de vialidad y auxilio a la población durante el desarrollo del evento.
6. Atender, coordinar y supervisar los proyectos específicos que la Dirección General asigne a esta Subdirección.

7. Realizar aquellas funciones afines a las anteriores que le encomiende la Dirección de Planeación.

SUBDIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN

OBJETIVO:

Programar, coordinar y supervisar la participación de los artistas, grupos nacionales y extranjeros; en los espectáculos artísticos determinados por el Festival Internacional Cervantino, coadyuvando al cumplimiento de los objetivos establecidos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Recibir, seleccionar y clasificar el material artístico y promocional de grupos nacionales y extranjeros, para conformar la programación de eventos.
2. Analizar las necesidades técnicas de los grupos nacionales y extranjeros para prever el apoyo logístico que requiera para los eventos durante su estancia en México.
3. Analizar, evaluar y clasificar los escenarios disponibles para obtener un dictamen técnico que determine la factibilidad de uso.
4. Promover la firma de los contratos con los grupos artísticos nacionales y extranjeros o sus representantes y llevar a cabo el seguimiento de su contenido.
5. Definir en coordinación con la Dirección de Planeación, la asignación de espacios para la presentación de espectáculos y supervisar su desarrollo.
6. Participar en las comisiones mixtas de trabajo que se constituyan en coordinación con autoridades del gobierno del Estado de Guanajuato relacionadas con el acondicionamiento de calles, plazas y otros escenarios.

7. Formular la evaluación de los resultados obtenidos y plantear la adecuación que estime necesarias para el mejor funcionamiento de eventos posteriores.
8. Realizar aquellas funciones afines a las anteriores que le encomiende la Dirección de Planeación.

SUBDIRECCIÓN DE ARTES PLÁSTICAS Y ACTIVIDADES ACADÉMICAS

OBJETIVO:

Programar, coordinar y supervisar la participación de artistas, escritores e instituciones nacionales y extranjeras, en los eventos y exposiciones organizadas dentro del Festival Internacional Cervantino.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Formular el programa de exposiciones artísticas, ciclos de cine, conferencias y mesas redondas, de conformidad con la temática elegida para cada actividad.
2. Seleccionar y clasificar el material artístico susceptible de ser incluido en el programa correspondiente a esta área.
3. Coordinar y supervisar la labor de museógrafos y curadores de exposiciones.
4. Organizar la participación de las personalidades que se inviten para dictar conferencias o participar en mesas redondas.
5. Supervisar que el montaje y desmontaje de las exposiciones se realice de acuerdo con lo establecido entre las partes involucradas.
6. Participar en las comisiones mixtas de trabajo que se constituyan en coordinación con las autoridades del Estado de Guanajuato.
7. Evaluar los resultados obtenidos y proponer las medidas que considere necesarias para el mejor funcionamiento de futuros eventos.

8. Realizar aquellas funciones afines a las anteriores que le encomiende la Dirección de Planeación.

DIRECCIÓN DE DIFUSIÓN

OBJETIVO:

Planear y desarrollar los programas de comunicación y relaciones publicas con el fin de que la información sobre los eventos y actividades del Festival Internacional Cervantino lleguen de manera clara y oportuna a la mayor parte del publico interesado.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Establecer los lineamientos de comunicación y relaciones publicas, que deberán observar las áreas del Festival Internacional Cervantino en el desarrollo de sus actividades.
2. Establecer y mantener relaciones con las distintas dependencias de los sectores públicos y privado para la eficiente realización y difusión de los eventos que organice el Festival Internacional Cervantino.
3. Coordinar la elaboración del programa de actividades y los documentos que emanen de éste, para informar a la comunidad sobre los eventos que organice y lleve a cabo el Festival Internacional Cervantino.
4. Coordinar las entrevistas, ruedas de prensa, así como organizar actividades sociales que realice la Dirección General con otras personas físicas o morales.
5. Coordinar las actividades de protocolo, en los actos que presida el Director General, así como a la prensa acreditada ante el Festival Internacional Cervantino.

6. Realizar en el ámbito de su competencia, todas aquellas funciones que deriven de los ordenamientos jurídico-administrativos del Festival Internacional Cervantino.
7. Informar a la Dirección General del avance de los proyectos que tienen encomendados.
8. Realizar las demás funciones que le encomiende la Dirección General y que sean afines a las anteriores.

SUBDIRECCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

OBJETIVO:

Organizar y coordinar la realización de eventos sociales, culturales y de trabajo tendientes a mantener y mejorar las relaciones del Festival Internacional Cervantino con las instituciones, organismos y personas interesadas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Fomentar el intercambio en materia de arte y cultura para enriquecer la conformación de los eventos.
2. Promover, fomentar y establecer relación con las instituciones públicas y privadas que mantienen programas artísticos y culturales.
3. Coordinar las actividades del Festival Internacional Cervantino inherentes a las relaciones que se tengan con las instancias que participan en apoyo a los proyectos que se tengan.
4. Seleccionar y coordinar al personal de apoyo a fin de atender adecuadamente a los participantes en el Festival Internacional Cervantino.
5. Coordinar la atención a los invitados especiales, patronatos, artistas, autoridades y otras personalidades que acudan a los eventos que conforman el Festival Internacional Cervantino.
6. Representar al Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino en los actos y reuniones que se promuevan como apoyo a los propósitos del mismo.

7. Realizar las demás funciones que le encomiende la Dirección de Difusión y que sean afines a las anteriores.

SUBDIRECCIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

OBJETIVO:

Recabar, procesar y difundir la información relacionada con el desarrollo de las actividades inherentes al Festival Internacional Cervantino.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Diseñar las formas de comunicación gráfica, audiovisuales y otras que se requieren, para la promoción y difusión del Festival Internacional Cervantino.
2. Realizar muestreos que contribuyan a evaluar los alcances de la promoción y difusión del Festival Internacional Cervantino.
3. Clasificar, catalogar y conservar el acervo de material gráfico, audiovisual y documental que genere el Festival Internacional Cervantino, para apoyar los servicios que le demanden los usuarios.
4. Diseñar y supervisar el contenido y producción de los materiales impresos; así como, su distribución, a fin de que la publicidad de los eventos se realice adecuadamente a través de los medios de comunicación.
5. Coordinar la elaboración de las síntesis periodísticas que aluda a la preparación, ejecución y culminación de los eventos que constituyen la programación.
6. Crear e implementar los proyectos editoriales que orienten e informen ampliamente sobre las funciones sustantivas del Festival internacional Cervantino.

7. Realizar las demás funciones que le encomiende la Dirección de Difusión y que sean afines a las anteriores.

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN

OBJETIVO:

Administrar los recursos humanos, financieros y materiales; así como la prestación de los servicios generales con el fin de contribuir al cumplimiento de los programas establecidos para la realización del Festival Internacional Cervantino.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Proponer y establecer las políticas, normas y los procedimientos para la administración de los recursos humanos, financieros y materiales, de acuerdo con la normatividad del gobierno federal y con las políticas y lineamientos de la Dirección General.
2. Dirigir, coordinar y supervisar la elaboración, ejercicio, control y evaluación del presupuesto de la institución.
3. Dirigir y supervisar la elaboración del programa anual de adquisiciones, arrendamientos y servicios del Festival Internacional Cervantino, y vigilar la ejecución del programa autorizado.
4. Planear, organizar y dirigir los apoyos administrativos y logísticos requeridos para la realización del Festival Internacional Cervantino.
5. Someter a la autorización de la Dirección general la contratación de servicios que, de acuerdo a las necesidades detectadas, se requieran para el desarrollo de las actividades del Festival internacional Cervantino; y vigilar el cumplimiento de los contratos autorizados.

6. Aprobar los estados financieros, reportes contables, nominas, contrataciones de personal, pagos y demás documentación relacionada con la administración de los recursos.
7. Dirigir y coordinar la adquisición, el almacenamiento, el control y el suministro de los recursos materiales que requieran las áreas; de acuerdo con el presupuesto asignado y con las normas y procedimientos establecidos.
8. Planear y dirigir la prestación de los servicios de intendencia, mensajería, correspondencia, impresión, transportes y demás apoyos que requieran las áreas del Festival Internacional Cervantino.
9. Plantear y supervisar los levantamientos de inventarios físicos que se efectúen en las oficinas del Festival Internacional Cervantino.
10. Realizar las evaluaciones del proceso operativo para determinar los ajustes que permitan elevar la eficiencia administrativa.
11. Mantener informada a la Dirección General del avance de los programas encomendados a la Dirección Administrativa.
12. Realizar aquellas funciones que le encomiende la Dirección General y que sean afines a las anteriores.

SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS

OBJETIVO:

Administrar los recursos humanos y financieros para propiciar el cumplimiento de las labores encomendadas a las áreas que integran la institución.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Llevar a cabo los trámites de contratación y promoción del personal, de acuerdo con los lineamientos y las políticas establecidas.
2. Llevar el registro y control de las plazas presupuestales, los pagos, las afectaciones a las nominas y las incidencias del personal.
3. Registrar, tramitar y controlar las prestaciones y los servicios que se otorgan al personal, de acuerdo con las disposiciones establecidas.
4. Aplicar las evaluaciones que requieran las distintas áreas del Festival Internacional Cervantino para la promoción del personal.
5. Asegurar el pago oportuno de sueldos al personal, y manejar adecuadamente las cuentas bancarias necesarias para el control y operación de los fondos del Festival Internacional Cervantino.
6. Formular anualmente el anteproyecto de presupuesto y establecer los mecanismos de control para su ejercicio.
7. Proponer a la Dirección de Administración los lineamientos, las normas y los procedimientos para el ejercicio, registro y control del presupuesto autorizado; y aplicar y vigilar el cumplimiento de aquellos que sean autorizados.

8. Definir, operar y vigilar los mecanismos de registro y control de la contabilidad y de los bienes patrimoniales de la institución.
9. Preparar, en los términos y plazos establecidos los estados financieros y demás reportes contables que se requieran.
10. Coordinar y supervisar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y de seguridad social que afecten al Festival Internacional Cervantino como retenedor.
11. Operar mecanismos para la administración de los recursos financieros de la institución, de acuerdo con las políticas, las normas y los procedimientos establecidos.
12. Vigilar que los egresos estén autorizados de acuerdo con las políticas de montos y de firmas mancomunadas y respaldo presupuestal.
13. Supervisar el control de los ingresos propios, de los fondos, los valores y los reembolsos de fondo fijo.
14. Preparar los informes periódicos requeridos por las autoridades globalizadoras en materia presupuestal, financiera y de recursos humanos.
15. Realizar las demás funciones que le encomiende la Dirección de Administración y que sean afines a las anteriores.

SUBDIRECCIÓN DE RECURSO MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES

OBJETIVO:

Adquirir los bienes requeridos en las mejores condiciones de precio, calidad y tiempo de entrega; en su caso almacenar los bienes muebles adquiridos; proporcionar los servicios generales y controlar el activo fijo de la institución; de acuerdo con las disposiciones legales y administrativas vigentes.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Elaborar el programa anual de adquisiciones, arrendamientos y servicios con base en las necesidades de las áreas conforme a las normas internas y las disposiciones legales que en la materia emitan las entidades globalizadoras.
2. Presentar al subcomité de compras del Festival Internacional Cervantino, de acuerdo con las normas y los lineamientos establecidos, las cotizaciones y adjudicaciones.
3. Efectuar las adquisiciones de bienes y servicios menores por invitación a cuando menos tres proveedores, fijando en su caso las condiciones y el monto de las garantías que deben otorgar los proveedores.
4. Elaborar para ser presentadas al comité de adquisiciones, arrendamientos y servicios del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes la convocatoria y las bases de licitación para aquellas adquisiciones del Festival Internacional Cervantino que deban realizarse mediante licitación pública.

5. Proponer las normas de calidad y las políticas referentes a la recepción de artículos y bienes solicitados a los proveedores y aplicar aquellas que sean autorizadas.
6. Almacenar, registrar y controlar los materiales y bienes, conforme a las normas y lineamientos establecidos.
7. Suministrar los artículos, materiales y equipos que requieran las áreas para el cumplimiento de sus tareas, realizando los registros y controles internos establecidos.
8. Controlar y codificar los bienes materiales, de acuerdo con el catalogo establecido; establecer y mantener actualizados los máximos y mínimos de los artículos que conforman el cuadro básico.
9. Organizar el levantamiento de inventario físico de los materiales y bienes; así como asignar el número de inventario físico a los activos fijos del Festival Internacional Cervantino y verificar su existencia, de acuerdo con los lineamientos establecidos.
10. Coordinar y supervisar la prestación del servicio de fletes, maniobras, traslado de equipo y mudanzas, que soliciten las áreas.
11. Elaborar y aplicar programas de mantenimiento preventivo y / o correctivo a las instalaciones, el equipo y el mobiliario de las oficinas del Festival Internacional Cervantino.
12. Efectuar el levantamiento de inventario físico de los materiales y bienes; así como asignar el número de inventario a los activos fijos del Festival Internacional Cervantino y verificar su existencia, de acuerdo con los lineamientos establecidos.

13. Archivar y resguardar la documentación histórica, que de acuerdo con las normas y los lineamientos establecidos deberá ser conservada en archivo.
14. Realizar las demás funciones que le encomiende la Dirección de Administración, y que sean afines a las anteriores.

En forma general podemos decir que las actividades sustantivas dentro de la estructura orgánica del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino se manifiestan principalmente en tres áreas funcionales:

El área de planeación, es la encargada de integrar la información a fin de crear la programación general del Festival Internacional Cervantino es decir, **que es lo que se va hacer, como se coordinara y como va a ser su supervisión.**

El área de difusión, se encarga de desarrollar la programación de las actividades inherentes al Festival Internacional Cervantino es decir, **como se va hacer, de tal manera que se de a conocer al publico interesado.**

El área administrativa, se encargara de administrar los recursos humanos, financieros, materiales y la prestación de los servicios es decir, **con que vamos hacer el evento, a fin de cumplir con programas establecidos para la realización del Festival Internacional Cervantino.**

En este razonamiento de las actividades sustantivas que recaen principalmente en las tres áreas fundamentales del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino, se puede apreciar el proceso administrativo como herramienta importante de los administradores al dirigir una empresa u organismo, con el fin de producir un bien o un servicio.

De tal manera que para fundamentar lo antes expuesto haremos mención de las etapas del proceso administrativo según el maestro Agustín Reyes Ponce:

Previsión.- En esta etapa nos anticiparemos a situaciones futuras en las cuales la organización pudiera encontrarse, esta acción nos permitirá el crear nuestros planes y cursos de acción, para con esto poder determinar nuestros objetivos.

Planeación.- Implicará la fijación de los objetivos, basándonos primordialmente en un plan o método, y no en una corazonada, una forma de realizar nuestra planeación será el responder las siguientes interrogantes: ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo?, ¿Quién lo hace?, ¿Cuándo lo hace?, y ¿Por qué lo hace?.

Organización.- Es el coordinar a los recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos y materiales de la empresa u organismo, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos determinados, lo cual implicará la asignación organizada de funciones a cada persona.

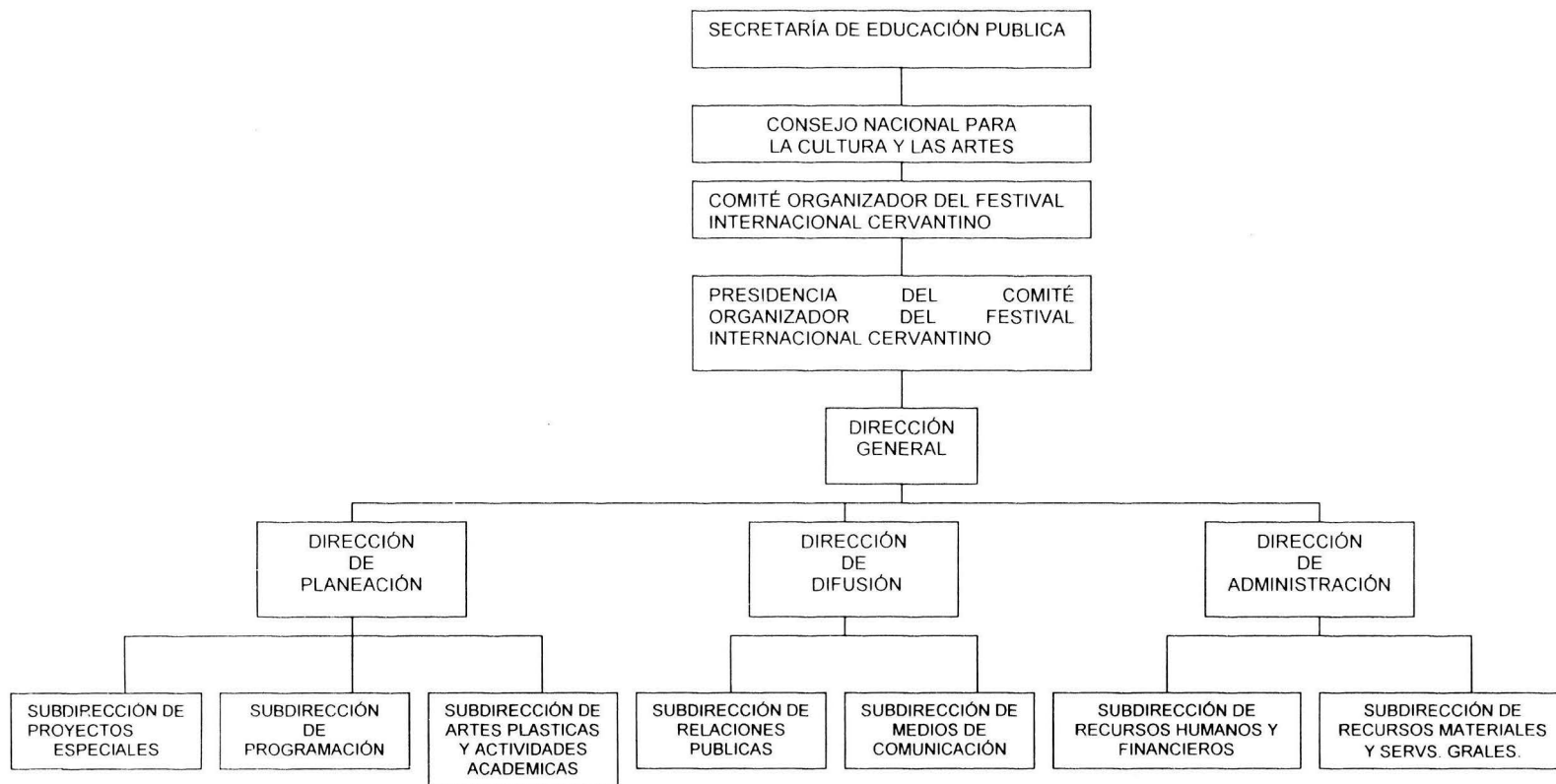
Integración.- En esta etapa pondremos los elementos humanos, técnicos y materiales que la organización necesita para la ejecución de nuestros planes y logro de los objetivos.

Dirección.- Es el conducir a los empleados e influir sobre ellos, de tal manera que éstos contribuyan al logro de los objetivos ya establecidos por medio del adecuado uso de la autoridad del administrador.

Control.- Es supervisar el trabajo y los resultados obtenidos, para asegurar que se alcancen las metas tal como fueron planeadas. Con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

4.5 O R G A N I G R A M A

ESTRUCTURA ORGANICA DEL COMITÉ ORGANIZADOR DEL FESTIVAL INTERNACIONAL CERVANTINO.



CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO: PROPUESTA DE UN MÉTODO DE CALIDAD PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DEL COMITÉ ORGANIZADOR DEL FESTIVAL INTERNACIONAL CERVANTINO

Durante los años que tengo como parte integrante del organismo denominado Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino (COFIC), a través del ejercicio anual en el desarrollo mis actividades administrativas fuera de la fecha del evento (Festival Internacional Cervantino) y durante el mismo, he observado varias situaciones del personal las cuales no son favorables para el organismo; el personal ha ido incrementando su apatía, su grado de participación es bajo, no se involucra, y por lo tanto no se compromete al 100% con las actividades del COFIC, estas actitudes, han venido afectando año con año el desarrollo y mejoramiento de la calidad del servicio.

La problemática antes expuesta es la base para llevar acabo el siguiente caso práctico.

5.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL COMITÉ ORGANIZADOR DEL FESTIVAL INTERNACIONAL CERVANTINO

Por iniciativa del profesor Enrique Ruelas entonces Director del teatro Universitario de Guanajuato tradicionalmente venia realizando a partir de 1953 representaciones de los entremeses Cervantinos, en la Plaza de San Roque.

Esa Tradición Cultural dio origen a la creación del Festival Internacional Cervantino, qué fue realizado por primera vez en Septiembre de 1972 por indicaciones del Presidente de la República Mexicana.

En 1976, debido a los logros obtenidos en los Festivales que se llevaron a cabo en 1972, 1973, 1974 y 1975, el Ejecutivo Federal decidió institucionalizar el Festival, emitiendo un decreto mediante el cuál se creó el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino, cuyo objeto sería la realización fundamentalmente en la Ciudad de Guanajuato; pero debiendo llevar a cabo, en forma alterna y simultánea, similares manifestaciones culturales en otras ciudades de la República. Dicho Comité quedó integrado por representantes de las Secretarías de Relaciones Exteriores, Comunicaciones y Transportes, Turismo, Educación Pública, El Gobierno del Estado de Guanajuato; así como del Instituto Nacional de Bellas Artes y del Instituto Nacional de Antropología e Historia.

En Agosto de 1977, un nuevo Decreto incluyó la participación de otras dependencias gubernamentales dentro del Comité Organizador, quedando representantes de la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas y del Departamento del Distrito Federal; Además se reitero que cada año y en la fecha que con oportunidad se diera a conocer, tendría lugar el Festival Internacional Cervantino, con sede en Guanajuato, Ciudad de México y otras sedes de acuerdo con el programa que se aprobara.

Asimismo, se incluyó en el presupuesto anual de egresos de la Federación, la partida específica para la realización de este Evento.

El Festival Internacional Cervantino es la reunión artística anual de mayor relevancia en México. Como Festival Multiartístico, es el más importante de América Latina y uno de los más prestigiosos del Mundo. Su nombre alude, con sus dos adjetivos, tanto a su esencia más íntima (Lo Internacional como expresión sin Fronteras de lo mejor de la actividad Intelectual Humana, Las Artes), Cuanto a su origen (Los Entremeses Cervantinos), uno de los objetivos fundamentales del Festival Internacional Cervantino es promover el contacto cada vez más estrecho entre la Cultura Mexicana y la Cultura Internacional. Así, las mejores obras plásticas, la música, el teatro, la danza, la literatura y el folklore de muchos países convienen con las mejores expresiones mexicanas de Guanajuato.

Asimismo, El Festival Internacional Cervantino está planeado como un proyecto que incluye el desarrollo de un nuevo polo de atracción turística, Guanajuato que habrá de generar divisas y empleos, tomando en cuenta que, si uno de los propósitos nacionales fundamentales es distribuir mejor nuestros bienes materiales, no es menos cierto que el progreso integral de México requiere de una más amplia distribución de bienes culturales se puede decir que hasta 2003 se han celebrado con éxito treinta y un Festivales, contando con el apoyo técnico del Instituto Nacional de Bellas Artes y sus instalaciones, tanto en la Ciudad de México, como en Provincia. De igual forma se ha contado con la colaboración de otros organismos Culturales Nacionales, Estatales y Municipales.

La programación del Festival Internacional Cervantino privilegia la calidad como criterio rector, y concibe su equilibrio tomando en cuenta el adecuado balance entre las disciplinas artísticas, lo proporcionen entre propuestas de arte tradicional y bellas artes, y nuevos proyectos de arte contemporáneo.

Los foros más importantes de la Ciudad de Guanajuato es donde se presentan las actividades del Festival, son espacios de gran riqueza histórica. El principal escenario es el Teatro Juárez, construido entre 1872 y 1903, a este se unen el Teatro Principal, el Cervantes, El Auditorio del Estado, La Alhóndiga de Gradaditas edificada en el Siglo XVIII, los Templos La Valenciana y de la Compañía. Estos Escenarios han recibido a lo largo de Treinta y un Festivales, figuras legendarias de la vida artística Internacional, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes: Narciso Yepes, Cyprien Katsaris, Chabuca Granda, Martha Argerich, Gewandhaus Orchester Leipzig, Ella Fitzgerald, Mstislav Rostropovich, Wiener Philharmoniker, Mozarteum Orchester Salzburg, New York Philharmonic Orchestra, Zubin Metha, Vladimir Ashkenazy, Leonard Bernstein, I Musici, Rudolf Nureyev, Eduardo Mata, Claudio Arrau, La Comedie Francaise, Lindsay Kemp, Els Jorglars, Le Cirque Invisible, Theatre Maribor, Compañía Nacional de Teatro Clásico de España, Alicia Alonso, I Solisti Veneti, Victoria de Los Angeles, Academia Bizantina, Duo Labeque, Luciano Berio, Philip Glass, Giuseppe Sinopoli, Kronos Quartet, Henryk Gorecki, Francisco Araiza, Stuttgart Ballet, Martha Graham, Momix Dance Theatre, Sara Baras, Royal Philharmonic Orchestra, y muchos otros.

5.2 INVESTIGACIÓN (CUESTIONARIO)

La presente información fue recabada, debido a que se considera que el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino se encuentra actualmente en una situación donde su personal tiene un bajo grado de participación y compromiso en las actividades relacionadas con el evento (Festival Internacional Cervantino).

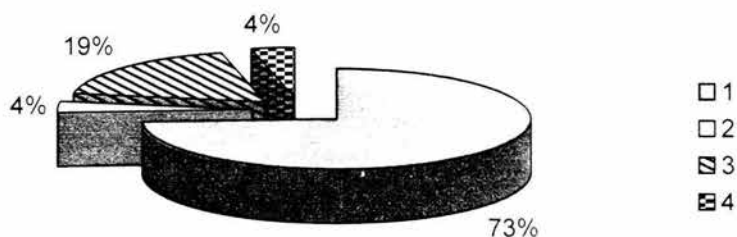
Por tal motivo se aplica el cuestionario que se presenta en el Anexo I el cual tiene como fin conocer la situación en que se encuentran las actividades en relación con el trabajo en equipo.

Es importante señalar que el cuestionario se aplicó a 27 personas que se encuentran fijas o de base en el organismo, siendo éstas la mayoría del personal participativo durante el año, en las actividades del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino, ya que en la víspera y durante el evento que dura aproximadamente 40 días se contrata personal en forma eventual por honorarios.

Cabe hacer mención que las respuestas al cuestionario fueron anónimas, las cuales servirán de muestra para este análisis.

Presentación de los resultados.

1.- ¿Qué tan importantes son para usted los recursos humanos en un organismo?



RESPUESTAS SUGERIDAS	CANTIDAD	%
a) La eficacia de las funciones administrativas depende primordialmente de la acción de las personas.	20	73
b) Las personas y las cosas son elementos básicos.	1	4
c) La administración de cosas no puede ser realizada sino en , y a través de la administración de personas	5	19
d) Otro	1	4
TOTAL	27	100

Presentación de los resultados de la pregunta número 1

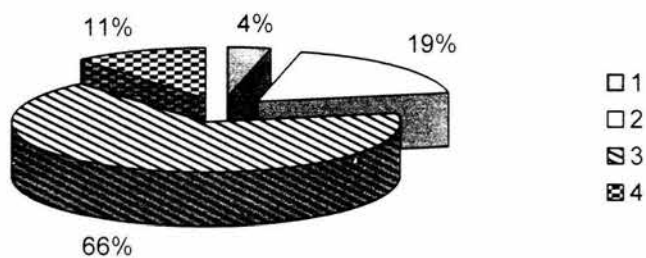
a) El 73% del personal se identifica con la respuesta del inciso a) en la que se indica que la eficacia de las funciones administrativas depende primordialmente de la acción de las personas.

b) En la opción b) el 4% expresó que tanto las personas como las cosas son igualmente de importantes para un organismo.

c) El 19% eligió el inciso c), el cual se refiere a la administración de las cosas, las cuales no pueden llevarse a cabo sino es a través de la administración de las personas.

d) El 4% expresó su propio concepto como que la eficacia también depende de la simplificación de trámites o que el espíritu humano es el primer elemento para construir un organismo.

2. ¿Qué método de participación dentro de su área de trabajo conoce?

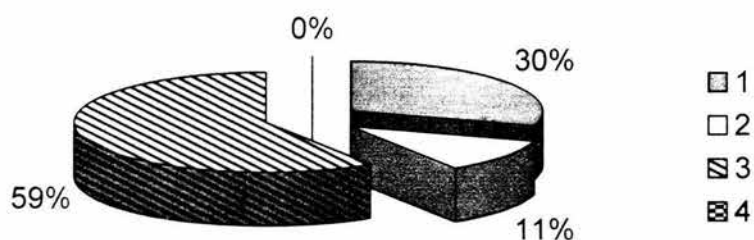


RESPUESTAS SUGERIDAS	CANTIDAD	%
a) Círculos de Calidad.	1	4
b) Coparticipación.	5	19
c) Grupos autónomos de trabajo.	18	66
d) Otro	3	11
TOTAL	27	100

Presentación de los resultados de la pregunta número 2

- a) Sólo el 4% expresó que conoce los círculos de calidad, pero no se llevan a cabo en su área de trabajo.
- b) 19% del personal eligió el inciso b), el cual se refiere a la coparticipación.
- c) El 66% del personal se identifica con el inciso c), ya que reconocen que existen grupos autónomos de trabajo dentro del organismo.
- d) El restante 11% que eligió el inciso d) opina que no existe algún método de participación dentro de su área de trabajo en el organismo.

3.-¿Usted como miembro del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino, qué le representa ser parte del organismo?



RESPUESTAS SUGERIDAS	CANTIDAD	%
a) Es un empleo donde puede desarrollar sus conocimientos y habilidades como un ser útil.	8	30
b) Es parte importante de su vida.	3	11
c) Es un equipo de trabajo donde puede servir a la sociedad y contribuir en el logro de sus objetivos y del Organismo.	16	59
d) Otros.	-	-
TOTAL	27	100

Presentación de los resultados de la pregunta número 3

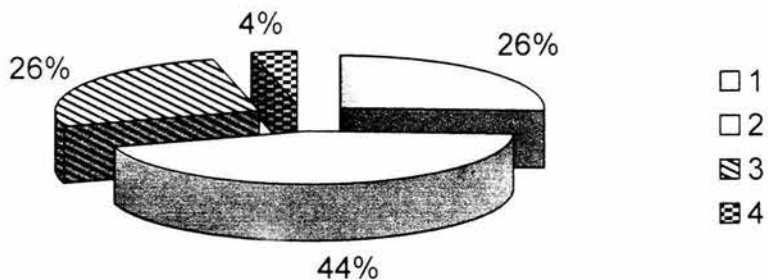
a) El 30% del personal opina que el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino es un empleo donde puede desarrollar sus conocimientos y habilidades como un ser útil.

b) El 11% del personal eligió el inciso b) ya que considera como parte importante de su vida ser miembro del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino.

c) El 59% del personal seleccionó la respuesta c), ya que opina que el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino es un equipo de trabajo donde puede servir a la sociedad y contribuir en el logro de sus objetivos y los del Organismo.

d) El inciso d) no fue elegido.

4.-¿Qué es para usted la calidad?

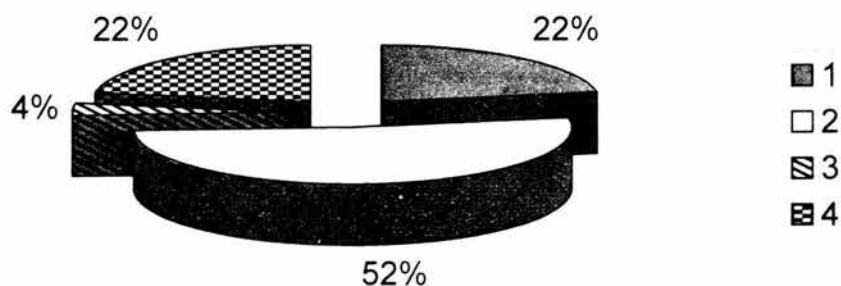


RESPUESTAS SUGERIDAS	CANTIDAD	%
a) Hacer las cosas a la primera vez con cero errores y cero defectos.	7	26
b) Es la totalidad de particularidades y características de un producto o servicio que influya sobre su capacidad de satisfacción de determinadas necesidades.	12	44
c) Es cumplir o mejorar las expectativas del cliente.	7	26
d) Otros.	1	4
TOTAL	27	100

Presentación de los resultados de la pregunta número 4

- a) El 26% del personal al que se le aplicó el cuestionario se inclinó por el concepto de "Hacer las cosas a la primera vez con cero errores y cero defectos".
- b) 44% del personal eligió el inciso b), el cual se refiere a la calidad como la totalidad de particularidades y características de un producto o servicio que influya sobre su capacidad de satisfacción de determinadas necesidades.
- c) El 26% del personal tiene un concepto de la calidad dirigido a cumplir o mejorar las expectativas del cliente.
- d) El 4% del personal que eligió el inciso d), opina que la calidad es tener orden en el planteamiento de metas para llevar a un buen termino un objetivo, realizarlas de la mejor forma, con concentración y control de tal modo que la finalidad u objetivo se cumpla satisfactoriamente en el plazo previsto.

5.-¿ Cómo Mejoraría la calidad de sus actividades en el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino?



RESPUESTAS SUGERIDAS	CANTIDAD	%
a) Realizando las cosas de la mejor manera posible desde la primera vez.	6	22
b) Estar dedicado al 100% a mis actividades, lo cual permitirá calificar la capacidad y confiabilidad de las mismas para satisfacer una necesidad.	14	52
c) Satisfacer las más exigentes necesidades del organismo.	1	4
d) Otro	6	22
TOTAL	27	100

Presentación de los resultados de la pregunta número 5

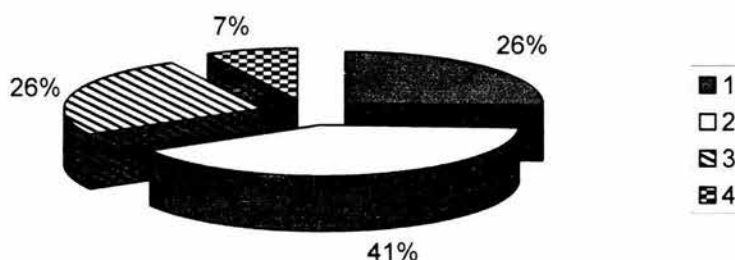
a) El 22% del personal opina que la realización de las cosas de la mejor manera desde la primera vez, mejora la calidad de sus actividades en el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino.

b) El 52% del personal se inclinó por la opción b) referente a estar dedicado al 100% a sus actividades, lo cual permitirá calificar la capacidad de las mismas para satisfacer una necesidad.

c) El 4% del personal considera que es de importancia satisfacer las más exigentes necesidades del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino.

d) El 22% del personal considera que con las herramientas de trabajo y la capacitación, mejoraría la calidad de sus actividades de acuerdo a las necesidades del puesto, así como un mejor ambiente de trabajo

6.- ¿ Qué es para usted un sistema de Calidad?

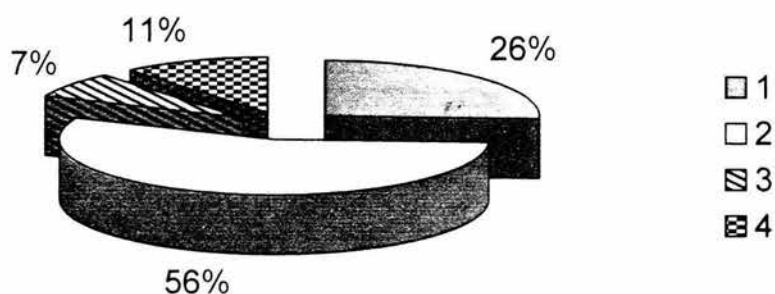


RESPUESTAS SUGERIDAS	CANTIDAD	%
a) Es la forma en que está organizada una institución así como los procedimientos y procesos a seguir, y los recursos necesarios para llevar a cabo la administración de la calidad.	7	26
b) Es cuando se relacionan entre sí los recursos humanos, materiales y financieros, a través de sus procesos y sistemas establecidos a fin de ofrecer un servicio de calidad.	11	41
c) Son una serie de elementos que al conjugarse hacen posible la realización de un buen servicio	7	26
d) Otro	2	7
TOTAL	27	100

Presentación de los resultados de la pregunta número 6

- a) 26% del personal se identifica con el inciso a) el cual engloba los elementos que integran la Administración de la Calidad.
- b) El 41% opina que el Sistema de Calidad es cuando se relacionan entre sí los diferentes recursos de un organismo, por medio de un determinado proceso que da como resultado un servicio de calidad.
- c) El 26% del personal eligió la respuesta c), ya que para ellos una serie de elementos al ser conjugados hacen posible la realización de un buen servicio.
- d) El restante 7% del personal desconoce el término.

7.- ¿La relación interpersonal en su trabajo es?



RESPUESTAS SUGERIDAS	CANTIDAD	%
a) Es agradable y me permite desarrollar mis actividades adecuadamente.	7	26
b) Existe una desunión entre el grupo de trabajo.	15	56
c) Es unido y se busca la unión entre los compañeros.	2	7
d) Otros.	3	11
TOTAL	27	100

Presentación de los resultados de la pregunta número 7

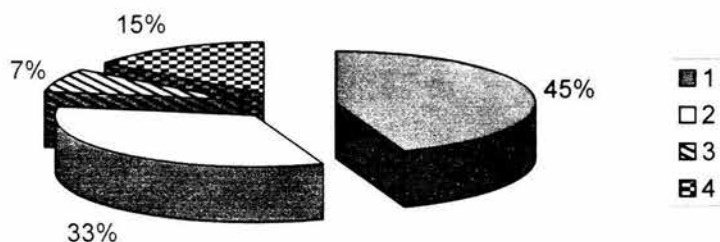
a) El 26% del personal que eligió el inciso a), opina que la relación entre sus compañeros es agradable, lo cual le permite desarrollar sus actividades adecuadamente.

b) 56% del personal nota que existe una desunión entre el grupo de trabajo.

c) El 7% opina que es unido y se busca la unión entre los compañeros.

d) El 11% restante que escogió la respuesta d) expresó que es una parte muy importante para el mejor desempeño del trabajo, sin embargo hay una desintegración general del grupo ya que existe desunión e indiferencia del trabajo, llegando al egoísmo y al impedimento o ponen trabas para que otros realicen su trabajo.

8.- ¿Cuando está realizando su trabajo piensa en?

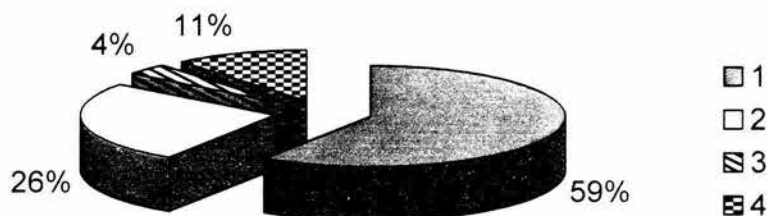


RESPUESTAS SUGERIDAS	CANTIDAD	%
a) Cumplir con las actividades de mi puesto y cubrir mi horario de trabajo.	12	45
b) Mejorar mi trabajo.	9	33
c) Alcanzar los objetivos de la empresa.	2	7
d) Otro.	4	15
TOTAL	27	100

Presentación de los resultados de la pregunta número 8

- a) El 45% del personal se preocupa solo por cumplir con sus actividades y horario de trabajo establecidos.
- b) El 33% del personal se orienta solo a su trabajo y trata de mejorarlo.
- c) 7% del personal respondió que al realizar su trabajo piensa en alcanzar los objetivos de la empresa.
- d) El 15% del personal expresó la siguiente opinión, falta equipo de trabajo, espacio y ventilación para el desarrollo adecuado de sus actividades, a fin de contar con un beneficio igualitario en las áreas.

9.-¿ Necesita usted la supervisión de su jefe inmediato para llevar a cabo sus funciones?

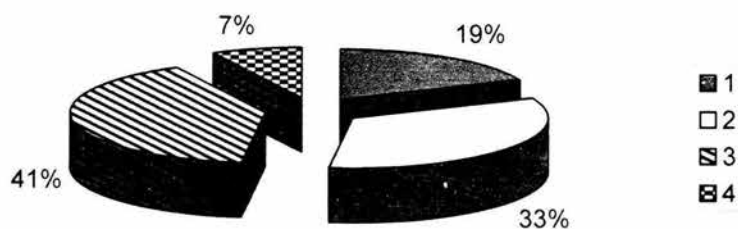


RESPUESTAS SUGERIDAS	CANTIDAD	%
a) Qué me diga cómo llevarlas a cabo y que me revise constantemente.	16	59
b) Entregar resultados cuando me lo pida.	7	26
c) Entregar resultados en el tiempo indicado.	1	4
d) Otros	3	11
TOTAL	27	100

Presentación de los resultados de la pregunta número 9

- a) El 59% del personal considera que es necesario que su jefe inmediato le diga cómo llevar acabo sus actividades y que lo supervisen constantemente.
- b) El 26% del personal prefiere entregar los resultados cuando se lo pida su supervisor.
- c) El 4% del personal considera que no necesita supervisión y está consciente de que debe entregar sus resultados sin que se lo pida y en el momento indicado.
- d) El restante 11% eligió el inciso d) y expresó que más que ser supervisado, es mejor ser motivados para realizar sus actividades a fin de hacer más ameno el trabajo.

10.- ¿Cada cuándo su jefe reconoce el trabajo que realizó?

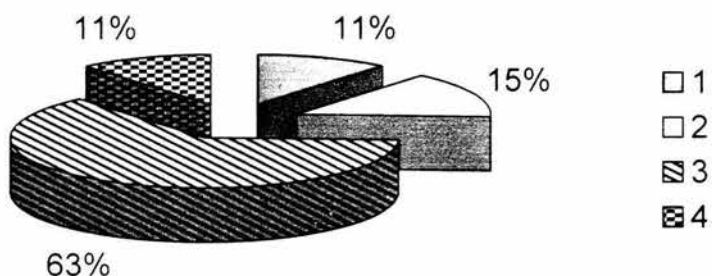


RESPUESTAS SUGERIDAS	CANTIDAD	%
a) Siempre que realizo un trabajo excelente.	5	19
b) Algunas veces.	9	33
c) Nunca.	11	41
d) Otro.	2	7
TOTAL	27	100

Presentación de los resultados de la pregunta número 10

- a) El 19% del personal respondió que es reconocido siempre que realiza un trabajo excelente.
- b) El 33% del personal respondió que solo en algunas ocasiones es reconocido su trabajo.
- c) 41% del personal contestó que nunca recibe reconocimiento de su jefe.
- d) El 7% del personal que escogió la respuesta d) opinó que solo cuando lo amerita.

11.- ¿ Cuáles son sus necesidades prioritarias?

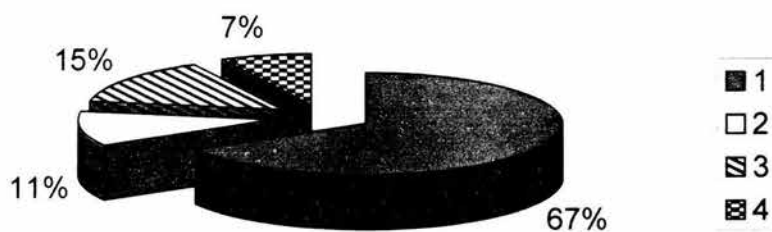


RESPUESTAS SUGERIDAS	CANTIDAD	%
a) Vestirme, alimentarme y salud entre otras.	3	11
b) Obtener un buen sueldo.	4	15
c) Lograr un buen desarrollo personal y profesional.	17	63
d) Otras.	3	11
TOTAL	27	100

Presentación de los resultados de la pregunta número 11

- a) Para el 11% del personal el vestido, la alimentación y la salud entre otras necesidades básicas aún no están cubiertas.
- b) El 15% del personal que eligió el inciso b), su necesidad prioritaria es obtener un buen sueldo.
- c) El 63% del personal, está enfocado a lograr un buen desarrollo personal y profesional.
- d) El 11% restante del personal opinó que además de obtener un buen sueldo, vestirse, lograr sus objetivos así como un desarrollo y crecimiento en todos los aspectos.

12.- ¿Cómo se involucra usted en el desarrollo de las actividades del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino?



RESPUESTAS SUGERIDAS	CANTIDAD	%
a) Cumpliendo con las actividades del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino.	18	67
b) Como parte de un equipo aportando ideas para el organismo.	3	11
c) Poner todo el esfuerzo para contribuir al logro de los objetivos del organismo.	4	15
d) Otros.	2	7
TOTAL	27	100

Presentación de los resultados de la pregunta número 12

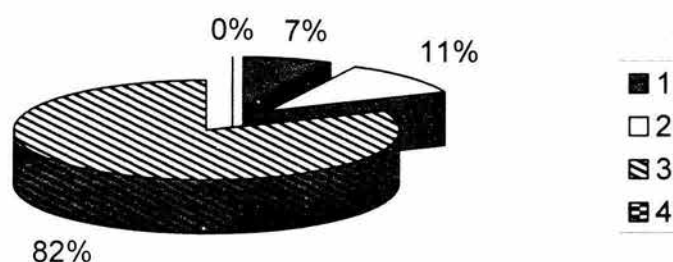
a) El 67% del personal se dedica únicamente a cumplir con sus actividades en el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino.

b) El 11% del personal opina que al involucrarse como parte de un equipo aportando ideas para el organismo es la mejor manera de obtener buenos resultados.

c) El 15% del personal pone todo su esfuerzo para contribuir al logro de los objetivos del organismo.

d) El 7% restante del personal opina que se involucra en las actividades del organismo, tratando de desarrollar sus responsabilidades lo mejor posible.

13.- ¿Cómo es la relación con su jefe en el trabajo?

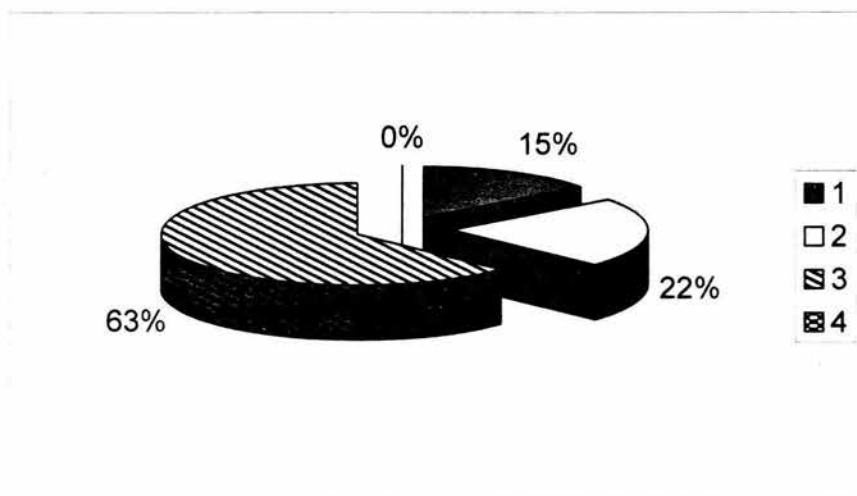


RESPUESTAS SUGERIDAS	CANTIDAD	%
a) Es accesible, amigable y cooperativo.	2	7
b) Me toma en cuenta en las decisiones, comprometiéndome y responsabilizándome en mi trabajo.	3	11
c) Es autoritario y no se preocupa por mi desarrollo.	22	82
d) Otro.	-	-
TOTAL	27	100

Presentación de los resultados de la pregunta número 13

- a) Solo el 7% del personal opina que su jefe es accesible, amigable y cooperativo.
- b) Esta opción fue elegida por el 11% del personal, donde opina que su jefe lo toma en cuenta en las decisiones, comprometiéndolo y responsabilizándolo con su trabajo.
- c) El 82% del personal expresó que nota a su jefe autoritario y no se preocupa por el desarrollo de su personal.
- d) Esta opción no fue elegida.

14.-¿ En qué le gustaría capacitarse?

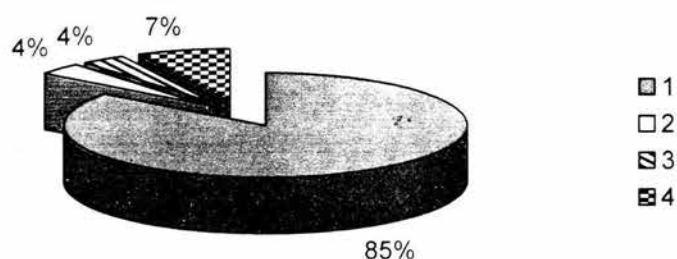


RESPUESTAS SUGERIDAS	CANTIDAD	%
a) La calidad y el sistema de calidad.	4	15
b) En temas relacionados con el puesto que desempeño.	6	22
c) Trabajo en equipo y superación personal.	17	63
d) Otros.	-	-
TOTAL	27	100

Presentación de los resultados de la pregunta número 14

- a) El 15% del personal se inclina por capacitarse en temas relacionados con la calidad y el sistema de calidad.
- b) 22% del personal encuestado opino que le gustaría capacitarse en temas relacionados con el puesto que desempeña.
- c) El 63% del personal prefiere capacitarse en temas relacionados con el trabajo en equipo y superación personal.
- d) Esta opción no fue elegida.

15.- ¿ Qué significa para usted ser integrante de un equipo de trabajo?



RESPUESTAS SUGERIDAS	CANTIDAD	%
a) Es realizar actividades por objetivos que solucionen problemas y así contribuir a la toma de decisiones y con ello lograr la continuidad de los programas en el gobierno.	23	85
b) Tengo como objetivo la realización de actividades directas.	1	4
c) No me interesa ser parte de un equipo.	1	4
d) Otros.	2	7
TOTAL	27	100

Presentación de los resultados de la pregunta número 15

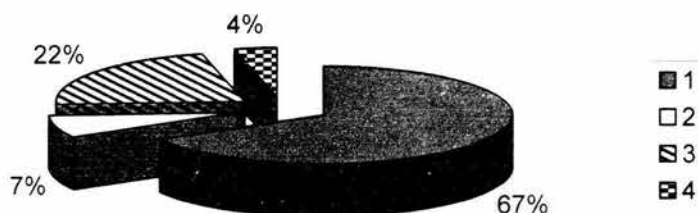
a) El 85% del personal que contestó el cuestionario se inclinó por la respuesta a) donde pertenecer a un equipo de trabajo, es realizar actividades por objetivos que solucionen problemas y así contribuir a la toma de decisiones y con ello lograr la continuidad de los programas en el gobierno.

b) El 4% del personal opina que tiene por objetivo realizar actividades directas (dirigidas y específicas).

c) 4% del personal expresó que no le interesa ser parte de un equipo de trabajo.

d) 7% del personal restante opina que ser integrante de un equipo de trabajo es tomar en cuenta las opiniones de cada uno de los integrantes, así como la interacción y no tensión entre las diferentes áreas que conforman al organismo.

16.-¿Qué influencia tiene el trabajo en equipo con las actividades de calidad?

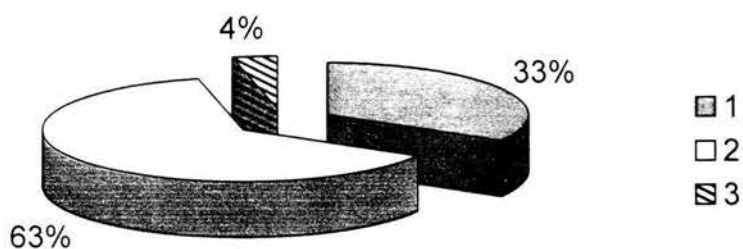


RESPUESTAS SUGERIDAS	CANTIDAD	%
a) Con el Trabajo en Equipo se dan mejores resultados.	18	67
b) Existe buena comunicación.	2	7
c) Se comparten las experiencias y se toman en cuenta las opiniones de los contribuyentes.	6	22
d) Otros.	1	4
TOTAL	27	100

Presentación de los resultados de la pregunta número 16

- a) El 67% del personal que se le practicó el cuestionario, se identifica con esta opción ya que opinan que con el trabajo en equipo se dan mejores resultados.
- b) 7% del personal solo opina que existe buena comunicación.
- c) El 22% del personal encuestado, al igual que el 67% del inciso a), se identifican con estas descripciones las cuales mencionan algunas de las características de los Círculos de Calidad.
- d) El 4% restante del personal opina que se obtienen soluciones rápidas y creativas.

17.- ¿Conoce usted la metodología de los Círculos de Calidad?



RESPUESTAS SUGERIDAS	CANTIDAD	%
a) Si	9	33
b) No	17	63
c) Otra	1	4
TOTAL	27	100

Presentación de los resultados de la pregunta número 17

- a) Únicamente el 33% de personal que se le practicó el cuestionario dice conocer lo que es la metodología de los círculos de calidad.
- b) El 63% del personal encuestado no sabe lo que es la metodología de los círculos de calidad.
- c) El 4% del personal no la conoce a profundidad pero tiene algunos conceptos

5.3 DIAGNÓSTICO

Para el siguiente diagnóstico, se utilizó la información que se obtuvo como resultado de emplear los medios de la observación y la aplicación de un cuestionario (Anexo 1) que se practicó al personal del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino.

Los resultados arrojados por el cuestionario nos permiten tener una visión global de la situación en que se encuentra actualmente el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino en cuanto a la participación, trabajo en equipo, compromiso, ambiente laboral e involucramiento en las actividades del organismo.

En principio podemos observar que el 73% del personal, está consciente de que una administración sana depende de las acciones de las personas, de igual manera se da cuenta que el único método de participar en las actividades del organismo es siendo coautor en la realización de un trabajo en especial o por obra determinada, ya que solo cumple con las actividades que se le encomiendan, lo que trae como consecuencia el surgimiento de grupos autónomos de trabajo.

El 11% del personal considera como parte importante de su vida ser miembro de una organización gubernamental, pero para el 89% de los empleados está bien definida la idea de poder pertenecer a un equipo de trabajo donde pueda servir a la sociedad y cumplir con sus objetivos personales y del organismo, aunque en la práctica no se lleve a cabo.

El 96% del personal tiene un concepto de la calidad relacionado con la satisfacción de las necesidades de la sociedad, de la mejor manera desde la primera vez, para lo cual está dispuesto dedicarse al 100% a sus actividades a fin de evitar errores en el desarrollo de las mismas. Con esta idea se puede dar origen a un método de calidad orientado a que el personal desarrolle un sentimiento de pertenencia a través del trabajo en equipo y un mejor ambiente laboral. Ya que la falta de trabajo en equipo es un gran problema para el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino.

En cuanto a la relación interpersonal en el trabajo, el 97% del personal carece de un sentido de pertenencia dentro del organismo, es decir la gente no ha encontrado algún motivo que lo estimule para interesarse más sobre lo que el organismo realiza, trayendo consigo una desunión e indiferencia en el entorno laboral, llegando al egoísmo y al impedimento o ponen trabas para que otros realicen su trabajo.

El 85% del personal necesita la supervisión de su jefe inmediato a fin de entregar resultados en el tiempo indicado, para lo cual el jefe reconoce su labor siempre que realiza un trabajo excelente, esto indica que el personal cuenta con poca responsabilidad e iniciativa, asimismo existe poco reconocimiento al personal. Lo cual es fundamental para que el empleado participe, siendo el reconocimiento un estímulo para que el personal pruebe que su contribución es importante, es fundamental señalar que el 74% del personal considera que su mayor necesidad

es lograr un buen desarrollo personal y profesional, asimismo al 78% le gustaría recibir capacitación en temas relacionados con el trabajo en equipo, superación personal, calidad y el sistema de calidad, el 22% restante prefiere capacitarse en temas relacionados con el puesto que desempeña.

Actualmente el 67% del personal piensa que el involucrarse en el desarrollo de las actividades del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino es únicamente cumplir con sus actividades en el organismo, las cuales realmente las realiza en forma aislada, esto puede ser la falta de reconocimiento ya que no cuenta con ningún estímulo que lo mueva a comprometerse con el organismo.

El 89% del personal considera que el trabajo en equipo influye para un mejor desempeño de las actividades de calidad, donde se comparten las experiencias y se toman en cuenta las opiniones de los contribuyentes, ya que con la participación se dan mejores resultados, razón por la que es más importante para implantar un método de calidad.

5.4 PROPUESTA

La dinámica del medio cultural y artístico y del entorno cultural en general, requiere de estructuras organizacionales que respondan con eficacia a las necesidades de servicio, que plantean las diversas comunidades y la sociedad en su conjunto; es por ello que derivado del análisis de las respuestas del cuestionario (Anexo 1), el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino actualmente tiene la necesidad de aplicar un método en el que el personal participe en la aportación de ideas para solucionar problemas relacionados con la organización del organismo en general, por tal motivo se propone el método de Círculos de Calidad a fin de integrar al personal y así crear equipos de trabajo en las diferentes áreas del organismo, trayendo consigo la reestructuración de la organización del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino, fortaleciendo los órganos que lo integran precisando las funciones sustantivas y adjetivas que tiene encomendadas como institución de servicio.

El Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino debe mantener entre sus empleados un alto grado de participación y compromiso con las actividades del organismo en relación con el trabajo en equipo, para lo cual buscará perfeccionar el servicio al público, con el propósito de que esté sea más benéfico, para con la sociedad en general.

Es importante establecer una cultura de servicio para con la sociedad, por tal motivo es prioritario implementar un método a través de los Círculos de Calidad para el personal, ya que es importante que los empleados del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino estén conscientes de la importancia que tiene la administración de la cultura a fin de realizar con eficacia y calidad sus actividades.

Una vez que los empleados del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino estén conscientes lo importante que es su participación en las actividades del organismo, hará que la prestación del servicio se convierta en un factor de importancia ya que permitirá al organismo un sano desarrollo en sus actividades y así mantener una excelente imagen, reconocida a nivel nacional e internacional, de igual manera es fundamental que en todo momento se manifieste el interés de servicio con calidad.

Por ser el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino un organismo que cuenta con una plantilla de personal administrativo pequeña, la comunicación entre los empleados y los funcionarios debe ser fácil y fluida, lo cual debería de crear un clima de confianza entre todos los integrantes del organismo realizando reuniones de trabajo para resolver los problemas administrativos que surjan, durante la programación, planeación de las necesidades de recursos humanos, materiales y financieros, así como los objetivos y metas para la preparación y operación de la edición del Festival Internacional Cervantino en Turno.

La comunicación es de gran importancia para que se pueda elevar el nivel de participación del personal, ya que de esta manera comprenderán y valorarán sus actividades a realizar.

La mayor parte del personal que integra el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino tiene un promedio de 15 años laborando en el organismo por tal motivo es de vital importancia acelerar la integración de los equipos de trabajos con el propósito de que desarrollen en la mejor medida sus actividades a fin de crear en ellos la fidelidad y confianza para con el organismo, ya que este tipo de personal es renuente al cambio.

También es de gran importancia que el organismo reconozca y premie al personal cuando ha realizado bien su trabajo ya que esto va a ser un sentimiento agradable para él, sabiéndose parte importante del organismo cuando es tomado en cuenta, de tal manera que su actitud de colaboración la realizara con el mejor de los esfuerzos.

Lograr que el personal del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino se involucre en las actividades del organismo, ha determinado que el método más adecuado para la situación que se presenta actualmente en el COFIC, es una práctica de trabajo en equipo, para ello, mi propuesta está basada en la implantación de Círculos de Calidad.

De conformidad con lo antes expuesto, así como el análisis de los resultados de la aplicación del cuestionario (Anexo 1) y de acuerdo al Capítulo III Círculos de Calidad, donde se tratan las condiciones y características que se deben tomar en cuenta para implementar los Círculos de Calidad en el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino considerando sus necesidades y sus recursos.

En principio se debe introducir al personal en prácticas de integración y participación, fomentar en él la unión y el compañerismo; asimismo que conozca el propósito, características, condiciones y beneficios del trabajo en equipo. Además es necesario que cada miembro de la organización conozca en qué parte del proceso tiene participación y cómo contribuye su trabajo.

Es de considerarse para el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino lo siguiente:

- 1) Fomentar la participación de los miembros de la organización y el desarrollo de sus habilidades y capacidades, así como lograr que se involucren en las actividades de la calidad, es motivo para implementar los Círculos de Calidad.
- 2) La misión de los Círculos de Calidad, es propiciar la colaboración entre el personal con el propósito de mejorar el clima laboral y la comunicación.

- 3) El objetivo de los Círculos de Calidad es alcanzar la eficiencia de su sistema de calidad y las actividades que elevarán la calidad de los procesos del servicio.
- 4) Invertir en horas hombre, En capacitación de técnicas estadísticas (entre las más comunes se encuentran La Gráfica de Pareto, El Diagrama de Causa-Efecto, La Estratificación) y comunicación, solución de problemas, trabajo en equipo, asimismo considerar los gastos por honorarios de instructores y asesores externos, papelería y diversos materiales.
- 5) La participación del personal en los Círculos de Calidad es voluntaria.
- 6) Los Círculos de Calidad estarán integrados con un máximo de 6 personas.
- 7) Las reuniones dentro del horario de trabajo tendrán una frecuencia de una vez por semana y una duración de una hora.
- 8) Elegir democráticamente a un jefe de entre los miembros del Círculo de Calidad.
- 9) Implementar una normatividad para los Círculos de Calidad.
- 10) Identificar con un nombre específico a los Círculos de Calidad que los distinga del resto de la organización.

- 11) Establecer responsabilidades a cada uno de los miembros.
- 12) Presentar detalladamente el proyecto a la Dirección para su apoyo y compromiso y darle a conocer la utilidad de los resultados que se obtengan.
- 13) La Dirección debe dar reconocimientos a las actividades y logros de los Círculos de Calidad para mantenerlos activos y motivados.
- 14) Dar a conocer a todo el personal la creación de los Círculos de Calidad, quienes los integran, así como sus actividades a realizar y sus beneficios.
- 15) Se pueden considerar los siguientes indicadores para evaluar los Círculos de Calidad.
 - a) Mejora la comunicación de la organización.
 - b) Se incrementa la participación del personal
 - c) Se eleva la calidad de las personas
 - d) Mejora el sistema de calidad

A continuación se presentan una serie de pasos para comenzar las actividades de los Círculos de Calidad en el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino:

- 1) Los mandos medios y superiores (Presidenta, Director General, Directores y Subdirectores de área) en cada una de sus áreas deben ser los primeros en estudiar las actividades de los Círculos de Calidad.
- 2) Los mandos medios y superiores, así como los futuros dirigentes de los Círculos de Calidad deben asistir a conferencias sobre estos temas, y de ser posible, visitar otros organismos que ya estén trabajando con los Círculos de Calidad.
- 3) Escoger al personal que promueva y difunda las actividades de los Círculos de Calidad.
- 4) Comenzar con la capacitación al personal sobre temas relacionados con el trabajo en equipo, comunicación y solución de problemas, métodos y herramientas estadísticas (Análisis de Pareto, Diagrama de causa y efecto, entre otros instrumentos estadísticos).
- 5) Determinar el número de integrantes (mínimo 4 máximo 6), de cada grupo.

- 6) Se recomienda que los dirigentes sean los Subdirectores, posteriormente se escogerá al líder independiente de su puesto.
- 7) Los dirigentes (que recibieron capacitación) deben enseñar lo que aprendieron a su propio grupo.
- 8) Los integrantes de los Círculos de Calidad deben implantar su propio programa de actividades y temas a tratar.

Se propone la siguiente estructura de funcionamiento de los Círculos de Calidad para el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino de acuerdo a las características de su organización.

La Alta Dirección (Presidenta y Director General)

- Debe proporcionar apoyo a los Círculos de Calidad autorizando sus reuniones y actividades y aportando los recursos necesarios.
- Asistir a algunas de las reuniones de los Círculos de Calidad.
- Evaluar los planes de trabajo presentados, analizar y aprobar las posibles soluciones propuestas por los Círculos de Calidad.
- Reconocer los logros de los Círculos de Calidad.

El Comité de Gobierno (Directores o Subdirectores de área)

- Definir los planes y programas del Circulo de Calidad.
- Establecer los objetivos del Circulo de Calidad.
- Establecer el calendario y programa de actividades del equipo.
- Aprobar las propuestas de la solución del problema que presenten los miembros del Circulo de Calidad a través del Coordinador o Facilitador.
- Dar seguimiento y control a las acciones del Círculo de Calidad.
- Informar a la Alta Dirección los avances y logros de los Círculos de Calidad.

El Coordinador o Facilitador (Es un colaborador del Organismo que no pertenece a la línea jerárquica)

- Funciona como un intermediario entre los líderes y el Comité de Gobierno.
- Se encargará de establecer las políticas que guiarán al equipo, así como las técnicas de medición.
- Apoya a los líderes y miembros del Circulo de Calidad en la elección de los problemas que serán tratados.

El Líder o Animador (Subdirectores de área)

- Dirige las reuniones de los Círculos de Calidad.
- Sirve de intermediario entre el Círculo de Calidad y el coordinador o facilitador.
- Preparar el programa del día de la reunión y realizar el informe correspondiente.
- Crea un ambiente de trabajo adecuado para el equipo.
- Presenta los proyectos ante la Alta Dirección
- También puede realizar las funciones de Coordinador o Facilitador.

Círculo de Calidad (son los miembros que lo integran)

- Tienen la libertad de participar y expresar sus ideas.
- Identifican problemas, analizan y eligen una solución.
- Presentan al Líder o Animador los resultados obtenidos.
- Deben asistir continuamente y con responsabilidad a las reuniones.

La Metodología de trabajo de los Círculos de Calidad que se presenta a continuación es la que se propone para el Comité organizador del Festival Internacional Cervantino.

Es importante mencionar que se debe respetar la metodología establecida, en cada una de las reuniones y actividades del Círculo de Calidad, ya que de esta manera se creará una cultura orientada a igualar la manera de realizar las reuniones y las actividades de todos los miembros.

Presentación del problema elegido

El problema se debe exponer en forma clara y precisa una vez elegido por el Círculo de Calidad. El líder debe asegurarse que es entendido por todos los miembros y así poder iniciar su estudio.

Búsqueda de datos

Uno de los integrantes del grupo obtendrá y presentará una serie de datos que ayude a la solución del problema, los cuales se presentaran en la siguiente reunión.

Análisis de los datos

Una vez presentada la información obtenida, pasarán entre 3 y 5 reuniones para resolver el problema. Durante este período de tiempo se buscarán las posibles soluciones a través de distintas técnicas como la tormenta de ideas, el diagrama de causa-efecto, el análisis de pareto, entre otras.

Propuesta de solución más adecuada

Después del análisis del problema surgirán posibles soluciones.

Se escogerá la más adecuada y debe ser aceptada por todos los miembros del Círculo de Calidad; será una solución propuesta por el grupo en general, no por alguno de sus elementos.

Al presentar la posible solución, se darán a conocer también los recursos que se requerirán (tiempo, costos, etc.) y los beneficios que se obtendrán.

Aprobación de la solución elegida

Cuando ya se tenga toda la información necesaria para presentar la propuesta, el Comité de Gobierno la debe aprobar y presentar a la Alta Dirección.

Puesta en marcha

Los miembros del Círculo de Calidad serán los responsables de llevar a cabo las acciones necesarias para solucionar el problema apoyándose de las áreas que estén involucradas.

Seguimiento y control

El Comité de Gobierno realizará el seguimiento adecuado y constante a la solución del problema, debe informar a los Círculos de Calidad sobre los avances y logros para que se evalúe el esfuerzo de cada miembro y se perciba el grado de avance, de esta manera se mantendrán interesados y motivados.

Con lo antes expuesto el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino estará en mejores condiciones de satisfacer las demandas culturales y artísticas emanadas de la vinculación con el medio.

CONCLUSIONES

El Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino se ha podido mantener dentro de los programas prioritarios del subsector cultura debido a que durante los treinta y un años de existencia ha sabido incorporar año con año a la programación del Festival Internacional Cervantino grupos participantes de calidad siendo el Festival más importante de México y Latinoamérica, y si los miembros del organismo se integran a equipos de trabajo o Círculos de Calidad, lograrán mejorar el desempeño de las actividades del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino, ya que si son considerados en la toma de decisiones, así como en la solución de los diferentes problemas existentes en el organismo desde su área de trabajo, adquirirán una lealtad al organismo, lo cual traerá como resultado prestar un buen servicio para con la sociedad, a fin de cumplir con los objetivos por los que fue creado.

Ya que en los últimos diez años han surgido a nivel Nacional diversos festivales culturales, los cuales han venido creciendo en importancia e imagen cultural ya sea de su estado o dependencia gubernamental, la sociedad consciente de esto exige cada día una mejor opción donde encontrar un buen servicio y calidad del evento, para lo cual el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino debe de mantener un servicio de calidad para la sociedad.

Por tal motivo es de gran importancia insistir que el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino esté integrado por grupos de trabajo o Círculos de Calidad ya que de ellos surgirán ideas y se tomarán decisiones atinadas con el propósito de dar un servicio de calidad a fin de mantener cada vez más estrecho el contacto entre la cultura mexicana y la cultura internacional, para lo cual el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino necesita crear una cultura de calidad, capacitar y adiestrar a su personal, con tiempo y esfuerzo, ya que al realizar un mejor desempeño en sus actividades, se reencausan sus acciones para crear una buena imagen del organismo y como consecuencia del país ante el mundo.

Asimismo no es suficiente contar con personal capacitado y con experiencia que trabajen aisladamente ya que es necesario que los problemas sean resueltos en forma conjunta, aportando ideas de varias personas y con ello enriquecerse con los conocimientos y experiencias de los demás miembros del equipo. Es decir el trabajo en equipo es la principal forma de obtener la participación y el involucramiento del personal, motivo por el cual en este trabajo se propone la práctica de los Círculos de Calidad como una herramienta para las actividades de calidad del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino.

Para que el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino pueda cumplir con el objetivo de difundir los valores de la cultura nacional e internacional, es decir promover el contacto cada vez más estrecho entre la cultura mexicana y la cultura universal, es importante crear un canal de comunicación que permita a

los empleados y funcionarios un acercamiento entre ambos, con el objeto de detectar sus inquietudes, necesidades, opiniones, propuestas, expectativas, etc., de tal manera que se cuente con la información suficiente a fin de reducir al máximo los problemas y así prestar un servicio de calidad.

Para finalizar es necesario destacar que el apoyo de los mandos medios y superiores (Dirección) es de gran importancia para desarrollar y mantener programas de calidad, lo que determina alentar a su personal a trabajar en forma positiva y comprometida. Asimismo los organismos deben contribuir al desarrollo de sus empleados y con ello alcanzar los objetivos personales y organizacionales.

ANEXO I

**CUESTIONARIO DEL COMITÉ ORGANIZADOR DEL FESTIVAL
INTERNACIONAL CERVANTINO**

La encuesta que se practica a continuación es de gran valor para que el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino se fortalezca, sea más productivo, adquiera un ambiente de trabajo saludable y agradable, lo cual traerá como consecuencia un desarrollo e incremento en la calidad de sus actividades y de todos sus empleados. Por tal motivo tus respuestas son confidenciales y anónimas ya que dicha encuesta no tiene intereses particulares, lo que persigue es una visión global del organismo.

INSTRUCCIONES

Lee con atención y cuidado las siguientes preguntas y subraya la opción que creas es la correcta.

1.- ¿Qué tan importantes son para usted los recursos humanos en un organismo?

- a) La eficacia de las funciones administrativas depende primordialmente de la acción de las personas.
- b) Las personas y las cosas son elementos básicos.
- b) La administración de cosas no puede ser realizada sino en , y a través de la administración de personas.
- c) Otro _____

2. ¿Qué método de participación dentro de su área de trabajo conoce?

- a) Círculos de Calidad.
- b) Coparticipación.
- c) Grupos autónomos de trabajo.
- d) Otro _____

3.-¿Usted como miembro del Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino, qué le representa ser parte del organismo?

- a) Es un empleo donde puede desarrollar sus conocimientos y habilidades como un ser útil.
- b) Es parte importante de su vida.
- c) Es un equipo de trabajo donde puede servir a la sociedad y contribuir en el logro de sus objetivos y del Organismo.
- d) Otros _____

4.-¿Qué es para usted la calidad?

- a) Hacer las cosas a la primera vez con cero errores y cero defectos.
- b) Es la totalidad de particularidades y características de un producto o servicio que influya sobre su capacidad de satisfacción de determinadas necesidades.
- c) Es cumplir o mejorar las expectativas del cliente.
- d) Otros _____

5.-¿ Cómo Mejoraría la calidad de sus actividades en el Comité Organizador del Festival Internacional Cervantino?

- a) Realizando las cosas de la mejor manera posible desde la primera vez.
- b) Estar dedicado al 100% a mis actividades, lo cual permitirá calificar la capacidad y confiabilidad de las mismas para satisfacer una necesidad.
- c) Satisfacer las más exigentes necesidades del organismo.
- d) Otro _____

6.- ¿ Qué es para usted un sistema de Calidad?

- a) Es la forma en que está organizada una institución así como los procedimientos y procesos a seguir, y los recursos necesarios para llevar a cabo la administración de la calidad.
- b) Es cuando se relacionan entre sí los recursos humanos, materiales y financieros, a través de sus procesos y sistemas establecidos a fin de ofrecer un servicio de calidad.
- c) Son una serie de elementos que al conjugarse hacen posible la realización de un buen servicio.
- d) Otro _____

7.- ¿La relación interpersonal en su trabajo es?

- a) Es agradable y me permite desarrollar mis actividades adecuadamente.
- b) Existe una desunión entre el grupo de trabajo.
- c) Es unido y se busca la unión entre los compañeros.
- d) Otros _____

8.- ¿Cuándo está realizando su trabajo piensa en?

- a) Cumplir con las actividades de mi puesto y cubrir mi horario de trabajo.
- b) Mejorar mi trabajo.
- c) Alcanzar los objetivos de la empresa.
- d) Otro _____

9.-¿ Necesita usted la supervisión de su jefe inmediato para llevar a cabo sus funciones?

- a) Qué me diga cómo llevarlas a cabo y que me revise constantemente.
- b) Entregar resultados cuando me lo pida.
- c) Entregar resultados en el tiempo indicado.
- d) Otros _____

10.- ¿Cada cuándo su jefe reconoce el trabajo que realiza?

- a) Siempre que realizo un trabajo excelente.
- b) Algunas veces.
- c) Nunca
- d) Otro _____

11.- ¿ Cuáles son sus necesidades prioritarias?

- a) Vestirme, alimentarme y salud entre otras.
- b) Obtener un buen sueldo
- c) Lograr un buen desarrollo personal y profesional
- d) Otras _____

12.- ¿Cómo se involucra usted en el desarrollo de las actividades del Comité

Organizador del Festival Internacional Cervantino?

- a) Cumpliendo con las actividades del Festival Internacional Cervantino.
- b) Como parte de un equipo aportando ideas para el organismo.
- c) Poner todo el esfuerzo para contribuir al logro de los objetivos del organismo.
- d) Otros _____

13.- Cómo es la relación con su jefe en el trabajo.

- a) Es accesible, amigable y cooperativo
- b) Me toma en cuenta en las decisiones, comprometiéndome y responsabilizándome en mi trabajo.
- c) Es autoritario y no se preocupa por mi desarrollo.
- d) Otro _____

14.-¿ En que le gustaría capacitarse?

- a) La calidad y el sistema de calidad.
- b) En temas relacionados con el puesto que desempeño.
- c) Trabajo en equipo y superación personal
- d) Otros _____

15.- ¿ Qué significa para usted ser integrante de un equipo de trabajo?

- a) Es realizar actividades por objetivos que solucionen problemas y así contribuir a la toma de decisiones y con ello lograr la continuidad de los programas en el gobierno.
- b) Tengo como objetivo la realización de actividades directas.
- c) No me interesa ser parte de un equipo.
- d) Otros _____

16.-¿Qué influencia tiene el trabajo en equipo con las actividades de calidad?

- a) Con el Trabajo en Equipo se dan mejores resultados.
- b) Existe buena comunicación
- c) Se comparten las experiencias y se toman en cuenta las opiniones de los contribuyentes.
- d) Otros _____

17.- ¿Conoce usted la metodología de los Círculos de Calidad?

- a) Si
- b) No
- c) Otra _____

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Zincer, Angeles, "Edición Especial del festival Internacional Cervantino", revista Tiempo Libre, Volumen 585, México D. F., 1995.

Cantú Delgado, Humberto, "Desarrollo de una Cultura de Calidad", McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V., México, 1997.

Castro Ramírez, Gloria Elena "Propuesta de un método de calidad para involucrar al personal de una empresa de auto transporte en el ISO 9002", FES Cuautitlán C-4 2002.

"Diario Oficial de la Federación Organo del Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos", Tomo CCCXL, No. 36, Secretaria de Gobernación, México, Lunes 21 de Febrero de 1977.

"Diario Oficial de la Federación Organo del Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos", Tomo CCCXLIII, No. 32, Secretaria de Gobernación, México, Lunes 15 de Agosto de 1977.

Dirección: <http://www.conaculta.gob.mx>

Dirección: <http://www.sep.gob.mx/wbz>

Evans James R./Lindsay William M., "Administración y Control de la Calidad", Grupo Editorial Iberoamérica, S. A. de C. V., México, 1998.

Evans James R., "Administración y Control de Calidad", 4ª Edición, Editorial International Thomson Editores, México, 2000.

Fernández Arena José Antonio, "El proceso Administrativo", 2ª. Edición, Editorial Diana, México, D. F. 1991.

Festival Internacional Cervantino, Memoria "Mostrar a México lo mejor del mundo y al mundo lo mejor de México", México, 1978 – 1982.

Festival Internacional Cervantino, Memoria "XXX" Festival Internacional Cervantino", México, 2002.

Festival Internacional Cervantino "Cuaderno para la presentación del XXXI Festival Internacional Cervantino", México 2003.

Harold Koontz/Weihrich Heinz, "Administración una Perspectiva Global", 11ª Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V., México, 1998.

Ishikawa, Kaoru, "Introducción al Control de Calidad", 3ª Edición, Ediciones Díaz de Santos, S. A., España, 1994.

Ishikawa, Kaoru, "Qué es el Control Total de Calidad", 1ª Edición, Editorial Norma Colombia, 1994.

Laboucheix, Vincent, "Tratado de la Calidad Total", Editorial Limusa, México, 2000.

Licona Galicia, Juan Jorge, "Importancia de la calidad personal en el servicio al cliente en una empresa dedicada a la venta de material eléctrico y reparación de aparatos electrodomésticos", FES Cuautitlán C-4 2001.

Mora Ledesma, Martín/Sepúlveda Ortiz, Patricio, "Metodología de la Investigación" Segunda reimpresión, Editorial Limusa, S. A. de C. V., México, 2001.

Palomo Izquierdo Francisco Javier, "Círculos de Calidad Teoría y Práctica", 1ª Edición, Editorial Macombo, Barcelona España, 1991.

Reyes Ponce, Agustín, "Administración Moderna", Editorial Limusa, S. A. de C. V. México, 1998.

Rosey Medina, Guadalupe, "Festival Internacional Cervantino", Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica Plantel Tlalpan I, México, 1996.

W. Edwards Deming, "Calidad, Productividad y Competitividad La Salida de la Crisis", Editorial Díaz de Santos, S. A., España, 1989.

Werther William, B. "Administración de Personal y Recursos Humanos", 3ª Edición, Editorial McGraw-Hill/Interamericana de México, S. A. de C. V., México, 1992.