

Círculos de Calidad como una Estrategia para alcanzar la Calidad en la Universidad

JOSE PISCOYA, ELEAZAR ALIAGA
Facultad de Medicina, Universidad Nacional Mayor de San Marcos

RESUMEN

El presente artículo, muestra la metodología de implantación de un programa de garantía de calidad, mediante círculos de calidad en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Se destaca los efectos en la estructura organizacional, es la optimización de recursos; en el propio proceso de la atención, en la satisfacción de los clientes-usuarios y es la captación de esta tecnología al ambiente universitario. Conduciendo a la utilización de los círculos de calidad como técnica participativa de control de calidad y como eje de los programas de garantía de calidad de la Facultad.

Palabras claves: Garantía de Calidad, Programa de Garantía de Calidad, Círculos de Calidad, Calidad y Universidad.

QUALITY CIRCLES AS AN STRATEGY IN ORDER TO ATTAIN THE QUALITY IN THE UNIVERSITY SUMMARY

The methodology for implanting a warranty program of quality circles at Universidad Nacional Mayor de San Marcos is presented in this paper. The effects toward organizational structure, resource improvement, attention process itself, customer's satisfaction and toward the adaptation of this technology in the university leading to the use of quality circles as a participative technique of quality control and a centre of the warranty program of quality in the faculty, are highlighted.

Key words: Warranty Program of Quality, Quality Circles, Quality and University.

En el proceso de desarrollo de las instituciones, la práctica de las disciplinas administrativas con frecuencia ha carecido del enfoque empresarial: LA GERENCIA.

En el caso de la Universidad, sólo se administran los recursos, en el mejor de los casos; es decir, se les conserva, sin asumir un verdadero enfoque gerencial por falta de creatividad e innovación.

Esto en parte se debió a que omitimos pensar en términos de calidad del servicio, calidad total, planeación estratégica y, lógicamente, planeación de mercadeo.

Hoy las cosas están cambiando aceleradamente y, desde finales de los años setenta y durante toda la década de los ochenta, el mercadeo de las instituciones se desarrolló con intensidad, particularmente en Estados Unidos y Europa.

Ahora hay una fuerza ejecutiva importante que comprende una mejor manera de desarrollo y aplicación de las herramientas

gerenciales y en particular el mercadeo, lo cual lleva a desarrollar -precisamente- nuevas organizaciones de salud que sean más humanas, generadoras de bienestar y partícipes del desarrollo del país (1). Sin embargo, en otros campos la organización de la práctica médica viene experimentando importantes cambios como consecuencia de una conjunción de factores económicos, políticos y otros, derivados del desarrollo de la ciencia y la tecnología médicas, con creciente institucionalización y pérdida de autonomía del médico, aumento significativo del costo de la atención y mayor diferenciación social; lo que debe ser motivo de preocupación.

Los cambios en la sociedad y en la organización de la práctica médica afectan directa e indirecta, inmediata y mediatamente, el quehacer de las instituciones, actoras del proceso de la educación médica. La Escuela de Medicina juega un papel muy importante, porque la Educación Médica no es un espejo que reproduce mecánicamente el mundo del trabajo. La escuela es un factor de reproducción cultural que activa mecanismos de intermediación simbólica, que produce y extiende la ideología, cultura, ciencia y tecnologías médicas.

Las facultades responden por principio a las exigencias y desafíos de su entorno. Su historia, su cultura, sus políticas,

Correspondencia:

Dr. José Piscocoya A.
Facultad de Medicina U. N. M. S. M.
Av Grau 755. Lima 1 - Perú

sus maestros y alumnos, sus triunfos y fracasos, sus planes de futuro y, en gran medida, sus problemas y limitaciones actuales deciden sus compromisos y acciones.

Esa articulación con la realidad se refleja en la filosofía de su educación, sus políticas de admisión, la estructura del Cuerpo Docente, las metodologías pedagógicas, los perfiles profesionales, la utilidad de sus investigaciones, y otros. El criterio de calidad se define dentro de este contexto. Así, existen instituciones que definen su calidad en diferentes momentos y en términos de pertinencia social ante las demandas y necesidades, mientras otras lo hacen en función de indicadores, como la aprobación de exámenes de residencia en el país o el extranjero.

INTRODUCCION: CIRCULOS DE CALIDAD

La brecha cada vez más grande entre los países que avanzan a la vanguardia y los rezagados, plantea una peculiar deficiencia para enfrentar el futuro. Correlativamente, vivimos el final de la "generación yo" para ingresar al mundo de la "generación nosotros", donde las fuerzas de las organizaciones determinan el crecimiento y expansión de sus mercados.

Estamos viviendo una época de cambios que se producen de manera acelerada y crecen geométricamente a nuestro alrededor. Una impresionante cantidad de avances tecnológicos y científicos, logran una comunicación instantánea de imagen y sonido con cualquier parte del mundo a cualquier hora.

Las organizaciones producen una avalancha de productos, creando nuevas necesidades y haciendo que la vida de esos productos sea cada vez más corta; en cuanto alguno sale al mercado, ya están diseñándose los que los van a reemplazar.

El público consumidor se vuelve entonces muy sensible a la calidad, ya que ante cada necesidad tiene una variada gama de satisfactores entre los cuales elegir; cada día los productores tienen que ingeniarse más para poder asegurar su permanencia en los mercados.

En este panorama, propicio para la creatividad y la especulación, mil recetas y fórmulas mágicas surgen para solucionar problemas, demandando a su vez teorías comprobadas y practicable como la de los círculos de calidad.

Un Círculo de Calidad es "un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo".

La idea básica de los círculos de calidad, como los breviarémos en lo sucesivo, consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los elementos de la organización. Mediante la confrontación interactiva de experiencias y conocimientos, se hace el estudio de los problemas en una área de trabajo, exponiendo ideas y analizando sus posibles resultados, hasta lograr una actitud abierta, de todos los participantes, de mejora permanente en el desempeño de las labores.

El sistema de los círculos de calidad implica un proceso de aprendizaje compartido, para crecer continua y conjuntamente, escuchar y aprender uno del otro, dar oportunidad de aprovechar

las experiencias que cada cual posee, para su aplicación práctica. El resultado es satisfacción y reconocimiento: "Si te ayudo a resolver tus necesidades, yo gano también"; por el potencial creativo e innovador que tiene la fuerza compartida de trabajo.

I.- OBJETIVOS:

- Calidad
- Productividad
- Motivación

II.- APLICABILIDAD

El sistema de los círculos de calidad se inició en general en la industria manufacturera, pero su aplicación se ha expandido a todo tipo de organización: Administración, Servicios, Universidades y en los centros educativos, tanto en el sector privado como en el sector público, en el ejército, o en los principales centros de investigación científica, donde con el nombre de "working group", se ha obtenido grandes avances y excelentes resultados. Y es que para toda actividad humana "siempre hay una mejor forma de realizarlo" y "todo es susceptible de cambio".

Además, hay que considerar que cualquier tipo de actividad humana está sujeta al tiempo y al espacio en que le toca desarrollarse y esto hace que los factores externos siempre cambien, por lo que es importante para una actitud de adecuación.

Los autores creativos son los que inducen el cambio, es decir, "planean el futuro".

Considerando que los japoneses inventaron los círculos de calidad y han dedicado más de veinte años a su perfeccionamiento, parecería lógico copiar su sistema. Pero, esto es relativo. Debemos analizar sus sistemas y tomar de ellos lo que nos parezca útil, en la misma forma como ellos tomaron ciertas cosas del sistema occidental; porque, la cautela es imprescindible al tratar de realizar un trasplante total.

Los círculos de calidad funcionan en un ambiente en el cual los trabajadores se identifican con la organización, en donde existe un compromiso con la toma de decisiones en grupo y gran interés en lo que se refiere al bienestar de los empleados, estudiantes, etc. En contraparte con lo que sucede en Japón, en los Estados Unidos y en numerosos otros países los trabajadores se identifican particularmente con su actividad, oficio o profesión. Primero son buenos soldados y, luego, miembros de la empresa.

CIRCULOS DE CALIDAD Y SU PROCESO

Tal como lo entendemos, el círculo de calidad para el ambiente universitario está integrado por un pequeño número de empleados, o estudiantes, o profesores, de la misma área de trabajo, con un supervisor o intendente, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus trabajos.

Características que deben reunir los círculos de calidad

- Ser pequeños. En ellos pueden participar desde cuatro hasta quince miembros. Ocho es el número ideal.

- Todos sus miembros deben laborar en un mismo departamento o año de estudio, o área de trabajo. Dicha área le da su identidad al círculo.
- Los miembros trabajan con el mismo supervisor quien a su vez es parte del círculo.
- Por lo general, aunque no siempre, el supervisor es también el jefe del círculo. Como tal, él o ella debe moderar las discusiones y tratar de conseguir un consenso. El supervisor no imparte órdenes, ni toma decisiones. Los miembros del círculo, en grupo, toman sus propias decisiones.
- Participación voluntaria significa que todas las personas que trabajen en una oficina tienen la oportunidad de unirse o no al grupo, de posponer su ingreso, de retirarse y de afiliarse nuevamente.
- Los círculos se reúnen, por lo general, una vez a la semana durante horas hábiles y reciben estímulos por este trabajo.
- Los círculos generalmente se reúnen en salas especiales y alejadas de la propia oficina de trabajo.
- Los miembros del círculo reciben instrucción especial acerca de los reglamentos que atañen a su participación en un círculo de calidad, a la mecánica de dirigir reuniones y a la forma de hacer las presentaciones a la administración.
- Los miembros del círculo y no las gerencias o jefaturas son quienes eligen los problemas y los proyectos sobre los cuales desean trabajar.
- Los círculos recogen la información y gestionan la ayuda que requieren para analizar un problema y llegar a una solución.
- Los expertos técnicos y la gerencia en general brindan su ayuda a los círculos con información y con su experiencia, siempre que los miembros así lo soliciten.
- Los círculos son aconsejados y orientados por un asesor que asiste a todas las reuniones, pero que no es miembro del círculo.
- Las exposiciones preparadas para la Gerencia son presentadas a los gerentes y los expertos técnicos que normalmente tienen la autoridad para tomar una decisión, con respecto a una propuesta determinada.
- La existencia de los círculos depende mayormente de la voluntad de sus miembros para reunirse. Los integrantes pueden declararse en receso, posteriormente reiniciar labores, reunirse durante uno o dos meses o durante años, para solucionar uno, dos o centenares de problemas.

LAS HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD

Como es sabido, formalmente la concepción de la calidad total es de origen norteamericano y sus elementos básicos se deben a los doctores Deming y Juran, quienes no habiendo sido profetas en su tierra, sí lo fueron en el Japón a donde fueron invitados en la década de los 50, en pleno proceso de reconstrucción del país, exponiendo sus teorías ante el sector productivo japonés, el cual las adaptó y le agregó el aporte propio de su cultura, convirtiéndolo en el eje de su propio desarrollo económico y tecnológico, para asombro del mundo.

En el enfoque analítico se manifiesta todo el pragmatismo japonés, basado en la simplicidad, en cómo hacer operativos los conceptos de calidad, instrumentalmente, como acción colectiva o, en otras palabras, ¿Qué técnicas pueden utilizarse para que cualquiera pueda emplearlas, y que sean lo suficientemente poderosas para ser eficaces?.

Apelando a la cultura japonesa, donde priman lo gráfico (recuérdese los símbolos *kanji*), lo pequeño, simple y delicado (recuérdese el bonsai y el *origami*), lo pragmáticamente elaborado (recuérdese la arquitectura japonesa) y lo eficaz sin despliegues (recuérdese las artes marciales), surgen las denominadas «siete técnicas estadísticas», o también «las siete armas del samurai», título sí bien del folklore, tal vez el más adecuado.

Las siete técnicas permiten manejar el proceso para conducir un Proyecto, que como tal se plantea en el círculo de Deming, el cual dice que aquel consiste en cuatro etapas: Planear (P), Hacer (H), Verificar (V) y Actuar (A). El énfasis está en el planear, vale decir identificar un problema y sus causas luego establecer un programa de solución (aquí es eliminar las causas y no los síntomas). Se instrumenta (H), se comprueba su eficacia (V), y se replantea el programa en caso de fracaso o se parte hacia otro problema (A).

Las técnicas a utilizar son:

- 1) El diagrama de Causa/Efecto: mediante la técnica del "Brainstorming" o tormenta de ideas.
- 2) El diagrama de Pareto
- 3) El diagrama de flujo
- 4) El histograma
- 5) El diagrama de dispersión
- 6) Las gráficas de control
- 7) Las gráficas de datos

ESTRUCTURA Y PROCESO

El término "círculo de calidad" tiene dos significados. Se refiere tanto a una estructura y a un proceso como a un grupo de personas y a las actividades que realizan. Por consiguiente, es posible hablar de un "proceso de círculo de calidad", al igual que de un «círculo de calidad».

ESTRUCTURA

La estructura de un círculo de calidad es fundamentalmente la forma como está integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de la organización empresarial.

En la Figura 1 aparece la estructura de un círculo de calidad típico. Dentro de una organización hipotética representa un ideal, un objetivo por el cual luchar. En la práctica los círculos de calidad requieren de un período prolongado de labores, bajo la tutela de un asesor. Por consiguiente, en la Figura 2 aparece una representación más exacta de la estructura de un círculo de calidad.

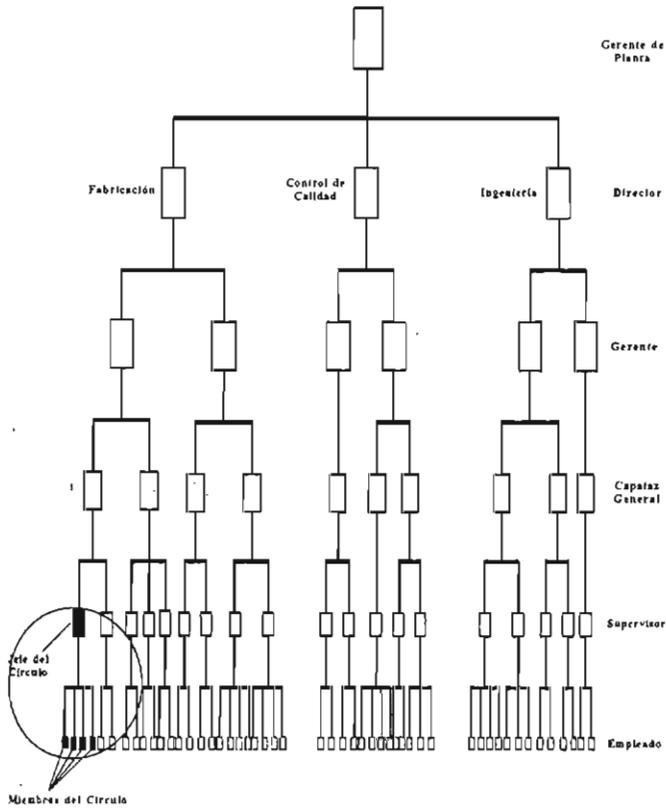


Fig. 1.- Típico Circuito de Calidad integrado por un supervisor y los trabajadores de su taller

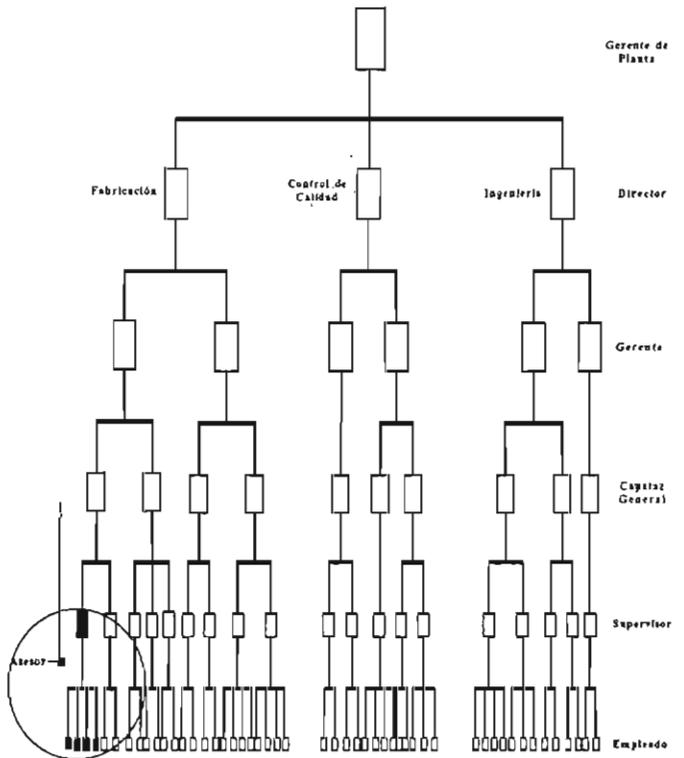


Fig. 2.- Típico Circuito de Calidad en el cual el asesor brinda su ayuda al jefe del grupo y a los otros miembros.

PROCESO

El proceso del círculo de calidad está dividido en cuatro subprocesos:

- 1) Identificación de problemas, estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad y la productividad, y diseño de soluciones.
- 2) Explicar, con una exposición para la Gerencia, la solución propuesta por el grupo con el fin de que los gerentes y los expertos técnicos que están relacionados con el asunto decidan si se puede poner en práctica o no.
- 3) Examen de la solución propuesta por parte de la organización general.
- 4) Evaluación del éxito de la propuesta por parte del círculo y de la organización.

En la Figura 3 aparece una ilustración de este proceso.

INTRODUCCION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Es posible superar los problemas para su introducción siguiendo estos pasos en orden, con cautela y paciencia.

- 1) Obtener el apoyo y el compromiso de las autoridades y crear una oficina para los círculos de calidad, cuyo objetivo es promover el proceso a través de toda la institución.

- 2) Desarrollar una estrategia lógica para la formación de los círculos, basada en la perfecta comprensión de las dificultades y del objetivo a plazo: hacer que los círculos de calidad se conviertan en una parte permanente y auto-sostenida del proceso.
- 3) Fomentar dentro de la institución aquellos sistemas requeridos para dar apoyo al proceso de los círculos de calidad.
- 4) Preparar programas de capacitación para todos los miembros de la institución.
- 5) Encargarse de todos los detalles o aspectos necesarios, desde conseguir un salón de reuniones hasta codificar las reglas del proceso de los círculos de calidad.

No es posible formar un círculo sin antes haber tomado en consideración todos estos pasos.

Sin embargo, es necesario comprender que el desarrollo del personal para la calidad -ver gráfica- es sólo una parte del modelo de mejoramiento continuo hacia la calidad total y un aspecto del mismo

Sin lugar a dudas, la participación efectiva, es la actividad que más contribuye a involucrar al personal en la calidad. Ello debe partir del convencimiento genuino de las autoridades acerca del enorme potencial de creatividad existente en cada persona.

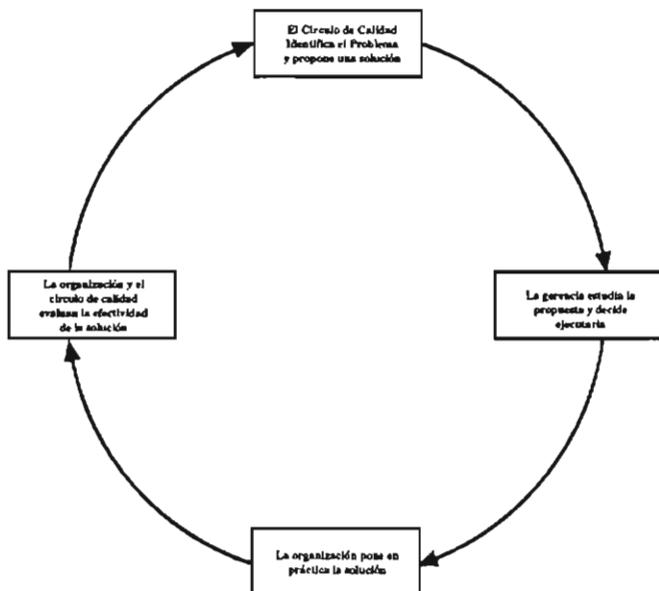


Fig. 3.- El proceso del Círculo de Calidad.

Son numerosas las formas de participación en el mejoramiento de la calidad. La mayoría de ellas se hace a través del trabajo en equipo, pero también puede darse individualmente.

Veamos algunas modalidades:

- a) A través del comité de calidad, que orienta el proceso de implementación de la calidad total y le hace el seguimiento.
- b) En los comités interfuncionales de asesoramiento, costo, oportunidad y clima organizacional, que planifican, coordinan, apoyan y hacen seguimiento a sus proyectos.
- c) En los grupos primarios, que facilitan las comunicaciones y la planificación del mejoramiento dentro de sus áreas.
- d) En los grupos de mejoramiento, constituidos para resolver problemas específicos, ordinariamente identificados por la organización y que generalmente se disuelven una vez resuelto el problema.
- e) En los círculos de calidad, que permiten un cambio en las relaciones de poder entre la alta gerencia, la gerencia de nivel medio, los supervisores y los empleados.

El campo de acción de la Universidad en la búsqueda y aplicación de la calidad total es ilimitado y de un significado preponderante en el mejoramiento y desarrollo del país. En consecuencia, el papel de la Universidad con relación a la calidad total, más que en un rol, se convierte en un reto y un compromiso con la sociedad. Por esta razón, ella debe asumir el liderazgo de la calidad en el sector educativo.

CONCLUSIONES

- Son inminentes los cambios de estilo de dirección de la institución universitaria, en los que la participación y responsabilidad compartida en la fijación de objetivos y la obtención de resultados la mantenga eficiente y ágil.
- La implementación de los círculos de calidad requiere de un compromiso total por parte de las cabezas de la organización. De la fé y tenacidad con que desarrollen el sistema dependerá su éxito.
- Los círculos de calidad son el camino hacia la calidad total, por ello, es importante la capacitación a todos los niveles de la organización -técnica, humanística y conceptualmente-, para poder desarrollar una conciencia de calidad, basada en una cultura de medición, que se refleje en la actitud de trabajo y vida.
- Hay que lograr un espíritu de equipo que lleve a la institución a alcanzar sus metas a corto, mediano y largo plazo, potencializando las cualidades de cada uno de sus integrantes, ya que mantenerlos en constante desarrollo y crecimiento es la clave que permite una expansión exitosa.
- Debemos convertir los círculos de calidad en nuestro estilo de vida, logrando la mejora de cada uno de los «yo» sobre los cuales tengamos ascendencia, para que reflejen calidad en las cosas que hacen: en el trabajo, en su familia y en la sociedad a la que pertenezcan.

La suma de estos «yo» de calidad, nos dará un «nosotros» de tal potencialidad que nos permitirá transformar nuestra Facultad actual, en una «Facultad de calidad»

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Kasuga H. Círculos de Calidad. La nueva dimensión organizacional. Editorial Grad. S.A. de C.V. Sexta Edición, diciembre 1993.
- 2) Alzate J. Revista CES Medicina Vol 8(1) 1994.
- 3) Thompson P. Círculos de calidad. Cómo hacer que funcionen. Grupo Editorial Norma. Octava reimpresión. septiembre 1994.
- 4) Ruelas-Barajas E, Reyes H; Zurita B y col. Círculos de calidad como estrategia de un programa de garantía de calidad de la atención médica.
- 5) Rojas J. Cómo aplicar calidad total paso a paso. Ediciones y Videos Universal 1994.
- 6) DAHO/HRDI 03-02. Gestión de calidad en la evaluación médica. Uso, propuesta de evaluación total.
- 7) Bayon J. La calidad total en la universidad SCESI.
- 8) Rico R. Gerenciamiento de la calidad por resultados Alta Gerencia management 431. Año 1, tomo I.
- 9) Aranzo D, Uribe A. APPOCS Aplicación de las herramientas de la calidad total. Revista CES Medicina 1991 vol 5(1).
- 10) Hermidas J, Scorras R. Desafío Empresarial. Ediciones Macchi, 2da. edición Argentina 1989.
- 11) Swanson A, Bromwell M. Educating medical students: Assessing change in medical education - The Roart to implementation 1993. Vol 68(6) suplement June.
- 12) Carey, R, Munsey W and Reynold R. Evaluating Faculty Clinical Excellence in the Academic Health Sciences Center Academic Medicine 1993 vol 68(11) november.