



**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA  
INSTITUTO DE DESARROLLO GERENCIAL  
DIPLOMADO EN GESTION DEL TALENTO HUMANO**

**PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD:  
“IMPLEMENTACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD EN EL  
HOSPITAL SAN VICENTE DE PAUL” DE LA CIUDAD DE IBARRA**

TESINA PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DEL DIPLOMADO EN  
GESTION DEL TALENTO HUMANO

**NOMBRES DEL AUTOR**

LIC. MIRYAN QUILUMBANGO

**TUTOR:**

VICTOR RAMON LARCO

**IBARRA, MAYO DEL 2008**

## INDICE

1. Resumen del Proyecto	3
2. Introducción	4
a. Área de Implementación	4
b. De los Círculos de Calidad	7
c. Antecedentes Investigativos	8
d. Justificación	9
e. Hipótesis	10
f. Objetivo	10
- General	10
- Específicos	10
g. Métodos a Utilizarse	10
h. Variables	10
i. Alcance	11
<b>CAPITULO 1</b>	
a. Descripción del proyecto	
- Definiciones de Circulo de Calidad o Prevención	11
- Implantación de Círculos de Calidad	12
- Formación de Círculos de Calidad	14
- Aprovechamiento de Los Círculos de Calidad	14
- Necesidades de participación	16
b. Cronograma de Ejecución	16
c. Recursos Requeridos y Presupuesto	17
d. Matriz de Planificación del proyecto	18
<b>CAPITULO 2</b>	
CONCLUSIONES	20
RECOMENDACIONES	20
BIBLIOGRAFIA	21
ANEXOS	

## **1. RESUMEN DEL PROYECTO**

“No se puede permanecer con posibilidades dentro del mercado si no logramos que nuestra empresa sea competitiva”.

Esta es una afirmación que un empresario podría hacer en el transcurso de una negociación colectiva con sus trabajadores, en la reunión periódica con sus ejecutivos, en una reunión técnica con sus jefes de producción, en un consejo de accionistas.

Es muy probable que las respuestas a esta afirmación fueran de muy diversa índole: tendremos que diversificar la producción..., tendremos que especializarnos más..., necesitamos disminuir costes generales..., tendremos que aumentar la producción, sería necesario abrir nuevos mercados..., aumentaremos el presupuesto para publicidad..., crearemos nuevos productos..., mejoraremos la calidad de nuestros productos o servicios..., etc.

Parece obvio, teniendo en cuenta los elevados niveles de competencia actuales, que de todas estas respuestas u otras posibles, existe una que es indiscutible: **¡la mejora de la calidad!** Y parece obvio, puesto que difícilmente colocaremos en el mercado un producto que no cumpla unas mínimas exigencias de calidad y, por supuesto, más difícil será enfrentarnos a nuestros competidores si no superamos en buena medida esos mínimos.

En este sentido nuestra visión como Hospital Provincial que da atención de salud a la población de la región Norte del país, es que podamos ser hoy la mejor opción para la población que necesita atención y a futuro una empresa competitiva y que brinde productos de alta calidad, para ello el Talento Humano de la institución será capaz de identificar sus problemas y gestionar las soluciones dentro de su área de trabajo, a través de los CIRCULOS DE CALIDAD, los mismos que contarán con la aprobación y el auspicio de los directivos y la participación multidisciplinaria de ciertos trabajadores y profesionales que voluntariamente conformen dichos equipos de trabajo. Estos equipos de mejora se reunirán periódicamente (dos veces al mes) para diagnosticar y evaluar problemas de mercado, clima organizacional desfavorable, descontento y falta de implicación de sus empleados y trabajadores, que exija una mejora en sus condiciones de trabajo, mediante la observación directa o aplicación de encuestas, así como el seguimiento de las propuestas de solución aplicadas y la difusión oportuna de los resultados.

Llegado a este punto, en el que HAY UN CONVENCIMIENTO de la necesidad de mejorar la calidad, el clima laboral y en definitiva las condiciones de trabajo, la predisposición a trabajar por el hospital ha surgido de forma espontánea e inicialmente ya se cuenta con los primeros nombres para iniciar el CIRCULO DE CALIDAD piloto de la institución, así mismo mediante observación y aplicación de un pequeño cuestionario se tiene varias inquietudes del personal referentes a: renovación tecnológica, adiestramiento y capacitación de empleados y trabajadores, adquisición de nuevas materias primas, mejora de los procesos y procedimientos de trabajo, mejora de los procedimientos de control de calidad, etc.

Sin ánimo de simplificar la cuestión, parece que una parte de la solución a estas propuestas es de tipo organizativo y de gestión de los recursos humanos. Y una alternativa está en el CIRCULO DE CALIDAD

Como se ha apuntado anteriormente, la implantación de este sistema no pretende ser la solución única a los problemas, sino que ha de ser considerada como complemento o como parte de una solución más amplia y global que incluiría otro tipo de medidas. La permanencia dependerá de la voluntad y motivación de sus miembros para seguir participando, y la importancia que los directivos den a las soluciones propuestas. Se ha sugerido un sistema de evaluación a la gestión de estos círculos de calidad que se aplicara una vez identificado, discutido, presentado a la dirección el problema y dado el tiempo prudencial para que la gestión estratégica del hospital ejecute las sugerencias presentadas.

## **2. INTRODUCCION**

### **a. AREA DE IMPLEMENTACION**

El Hospital San Vicente de Paúl, es una institución que pertenece al Ministerio de Salud Pública, esta categorizado como Hospital Provincial, aunque en la práctica funciona como HOSPITAL REGIONAL, ya que brinda atención a la población de las provincias de: Carchi, Esmeraldas, Sur de Colombia, Norte de Pichincha e Imbabura. Cuenta con 166 camas de hospitalización en las especialidades de:

- \* MEDICINA INTERNA
- \* CIRUGIA Y TRAUMATOLOGIA
- \* PEDIATRIA

## \* GINECO-OBSTETRICIA

- No se define una fecha exacta de la creación del Hospital, existen referencias de que su funcionamiento alcanzó cierto desarrollo, pero posteriormente un deterioro de sus actividades lo cual motivo que los religiosos de esa época (1789-1832) reclamaran para sí los bienes adjudicados al Hospital argumentando de que la Institución había sufrido un marcado deterioro y no cumplía sus objetivos. Para 1859 sólo existía una escuela que conservaba el nombre de HOSPITAL, ésta se encontraba ubicada en el extremo sur de las calles Salinas (en el Barrio San Felipe).

- En 1868, a raíz del terremoto que destruyera la ciudad y sus alrededores, el Presidente García Moreno, creó 2 hospitales, uno para hombres y otro para mujeres, ubicado en Caranqui, que funcionaron hasta el 21 de noviembre de 1868 y contaron con el contingente de 2 médicos extranjeros el Dr. Rivadeneira y el Dr. Vélez quienes no percibieron ningún emolumento por sus servicios.

El Hospital inició sus actividades el 20 de abril de 1872, según Decreto Supremo del 15 de abril 1872.- Las rentas señaladas no fueron entregadas por parte del Estado, pero se las hacía constar como deuda del mismo a la Subdirección de Asistencia Pública hasta abril de 1928, ya que según Decreto Supremo del mes de diciembre de 1927, se declaró cancelada ésta y otras deudas del Estado con diversas Instituciones.

En principio el Hospital que ya se conocía con el nombre de “San Vicente de Paúl” funcionó con una sala general para hombres.- La sala de las mujeres se creó el 10 de julio de 1884.

En el mes de noviembre de 1885, las Hermanas de la Caridad se hacen cargo del trabajo en las diversas áreas del Hospital, haciendo con ello efectiva la autorización que el Estado les otorgara en el año de 1869.- El 21 de enero de 1884, inicia su atención la Botica del Hospital.- La sala de cirugía se inauguró el 18 de marzo de 1919.- Luego el 15 de abril de 1928 se crea la sala de Pediatría, el 12 de mayo del mismo año se construyen dos salas para Maternidad, las que empezaron a prestar servicios en 1930.- El pabellón específico para Maternidad se terminó de construir en 1944.

Hacia 1941 existen referencias de ciertos trabajos de laboratorio, aunque el laboratorio de Patología Clínica fue inaugurado en febrero de 1947, con aporte del Servicio Cooperativo Interamericano de Salud Pública (SCISP).- Si bien existe esbozos de Estadística del Hospital desde 1888 en que se encargó a una persona realizar atención de los pacientes atendidos por la Institución, la oficina de Estadística fue creada oficialmente en el año 1953.

Debe señalarse como dato importante que, a pesar de existir un decreto del 9 de mayo de 1885 por el cual se fijan las rentas del Hospital, éste solo se aplicó a partir del 26 de julio de 1921. Ello permite ver que por esta época la administración era absolutamente centralizada.

Como puede deducirse de la reseña anterior, el desarrollo del Hospital estuvo modulado por los avances científicos de la época y el interés del Estado y Entidades Extranjeras como el SCISP cuyo contingente introdujo progresivamente nuevos elementos en la atención sanitaria mediante ayuda técnica, equipamiento y preparación de recursos humanos.

La apertura de nuevas instalaciones o servicios creó la necesidad de construir la ampliación del edificio original, mediante la edificación de un segundo piso, el mismo que se inició el 12 de Julio de 1848 y fue concluido el año 1953, entidad que dependía de la Junta de Asistencia Social de Imbabura como Institución autónoma.

Posteriormente el 6 de junio de 1967, mediante Decreto No. 084, publicado en el Registro Oficial No. 149 del 16 del mismo mes y año, se creó el Ministerio de Salud Pública, como Institución rectora de la Salud Pública en el Ecuador y el Gobierno Nacional mediante Decreto Supremo 232 del 14 de abril de 1972, publicado en el Registro Oficial No. 48 del indicado mes y año, crea la Dirección General de Salud y se suprime la Asistencia Social del País y son asumidas por el Ministerio de Salud Pública, todas las Unidades Operativas de Salud con sus respectivos patrimonios, derechos y obligaciones que pertenecían a las Juntas de Asistencias Sociales en el País y pasan a depender jerárquicamente los hospitales de las respectivas Jefaturas Provinciales de Salud (hoy Direcciones Provinciales de Salud) y en el caso del Hospital “San Vicente de Paúl” de Ibarra de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura.

Al transcurrir el tiempo, el hospital “San Vicente de Paúl” de Ibarra, la planta física e instalaciones y equipamiento se han vuelto no aptos para prestar una adecuada atención médica y además considerando el desarrollo tecnológico y científico dentro del campo de la medicina era necesario contar con una planta física funcional y del equipamiento moderno, para lo cual el Ministerio de Salud Pública, luego de efectuar el diagnóstico respectivo, decidió dotar a la ciudad de Ibarra un moderno Hospital, para el efecto, luego de los procedimientos legales, contrató con la empresa Hosp-Ital S.P.A., hoy Cogefarimpresit, la construcción y equipamiento del Hospital en los terrenos donados por la Ilustre Municipalidad de Ibarra, contrato celebrado el 3 de julio de 1980 en la ciudad de Quito, cuya entrega-recepción provisional se llevó a cabo el 31 de agosto de

1990, inaugurándose oficialmente el 27 de abril de 1991. Actualmente hemos avanzado bastante en cuanto a tecnología y dotación del mejor Talento Humano para la institución, así mismo tenemos algunas debilidades mantenidas desde hace varios años, tales como: que se sigue nombrando directores sin mayor experiencia en gestión directiva, sin liderazgo y sobre todo que se cuenta con tres sindicatos de trabajadores que no han superado la mal entendida dirigencia de paternalismo hacia sus sindicalizados y con mas fuerza a los malos trabajadores, en los cuales no se puede establecer medios de sanción ya que tienen muchos derechos contemplados en sus contratos colectivos que protegen de cualquier insinuación de despido, esto entre algunos de los problemas que se pueden identificar en el trabajo diario.

Por lo expuesto, como una posibilidad de tomar las mejores propuestas de solución a muchos conflictos que tenemos esta la de **IMPLANTAR LOS CIRCULOS DE CALIDAD** en la institución.

#### **b. DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD**

Los círculos de calidad son el resultado de un conjunto de ideas y técnicas norteamericanas, basadas en las teorías de Maslow, Mc Gregor, Likert, Herzberg, Argyris, etc., que no alcanzaron el éxito en su propia tierra pero sí lo tuvieron en Japón, para luego, paradójicamente, volver a los Estados Unidos y extenderse posteriormente por todo el mundo.

Al comienzo de la década de los cincuenta, W. Edward Deming y Joseph Juran llevan a Japón criterios norteamericanos para establecer el control de calidad mediante gráficas de control por muestreo. En 1962, Kaoru Ishikawa comienza el desarrollo masivo de cursos y materiales para poner en marcha los círculos de calidad.

Las causas concretas de por qué en Japón y en esta época los círculos tienen tanto éxito parecen poderse explicar por los siguientes fenómenos:

- Durante la Segunda Guerra Mundial, la escasez de mano de obra y personal calificado, sobre todo en el sector siderúrgico, hace que muchos obreros asuman funciones de supervisión, administrativas, de control, etc., con relativo éxito.
- En Japón, la escasez de recursos naturales ocasiona una fuerte dependencia comercial del exterior para sobrevivir, lo cual obliga al país a realizar un aumento espectacular de la producción, que entre otras consecuencias tuvo serios problemas de calidad, cosa conocida a nivel mundial sobre los productos japoneses.

- La situación de derrota del Japón después de la contienda hizo que tuviera que buscar ayuda exterior para reflotar su economía y mejorar la calidad.

En este contexto, las ideas importadas por Deming y Juran germinaron y, posteriormente, dieron su fruto cuando entre 1962 y 1976 Ishikawa llevó a cabo un programa de implantación de círculos de calidad que en 1980 afecta a diez millones de trabajadores japoneses. En los años setenta los círculos de calidad salen del Japón, en 1973 la empresa norteamericana Lockheed los implanta en sus factorías.

### **c. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Como experiencias prácticas, el Centro Nacional de Condiciones de Trabajo de España ha estudiado una serie de empresas que tienen sistemas organizativos de este tipo.

En cuanto al proceso de creación e implantación de los círculos, la mayoría de las empresas han adoptado un modelo que, aunque no se ajusta exactamente al teórico, mantiene las principales líneas del mismo.

De la información recogida en estas empresas parece interesante reseñar los distintos ámbitos en que se desarrollaron proyectos y se aportaron soluciones. Tratando de categorizar se pueden obtener, al igual que en el planteamiento teórico, dos categorías: actuaciones en el ámbito de la calidad y productividad y actuaciones en el terreno de las condiciones de trabajo.

En este sentido, se transcribe a continuación las informaciones aportadas por varias de estas empresas (una obtenida de la bibliografía).

#### **EMPRESA A**

- Propuestas relacionadas con la mejora de las condiciones de trabajo.
- Problemas relacionados con metodologías y procedimientos de trabajo.
- Propuestas relacionadas con el mejoramiento de la calidad y productividad.

EMPRESA B (en este caso las propuestas están cuantificadas en % sobre el total de los proyectos):

- Proyectos sobre mejora de la productividad..... 28%
- Proyectos sobre mejora de condiciones de trabajo..... 25%
- Proyectos sobre mejora de la seguridad..... 23%
- Proyectos sobre mejora de la calidad..... 19%



- Proyectos sobre mejoras económicas..... 5%

#### EMPRESA C

- Reducción de costes de producción.
- Instalación de mecanismos que eviten errores en los montajes (calidad).

EMPRESA D (la información de esta empresa se refiere a los efectos obtenidos por la aplicación de las diferentes propuestas):

- Reducción de costes.
- Aumento de la productividad.
- Aumento de la calidad.
- Aumento de la polivalencia de los trabajadores.

#### **d. JUSTIFICACIÓN.**

Los círculos de calidad se apoyan principalmente en tres principios generales:

- \* El primero es que el trabajo en grupo es algo connatural a toda sociedad en la que la identidad de la persona está, en gran medida, determinada por el grupo o grupos a que pertenece. Un principio universal es que el ser humano es un ser social, no un ser individual.
- \* El segundo principio general es que nadie puede conocer mejor el trabajo que aquel que lo realiza cotidianamente.
- \* Un tercer principio, y este de carácter más operativo, es que la mejor idea de uno es siempre inferior a la idea del grupo.

Los círculos de calidad buscan mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en el trabajo, aumentando el grado de participación de los empleados y trabajadores en el control y en la administración del Hospital, argumentando que el trabajo en equipo fomenta la satisfacción y la creatividad individual.

Los círculos de calidad son una fuente de motivación y de satisfacción en el trabajo: toda idea, todo conocimiento creado por el propio grupo de compañeros afecta de forma mucho más poderosa al comportamiento individual que el mejor curso de formación o la mejor norma establecida y pactada con la dirección. Lo que uno consigue por convencimiento y puede aplicar con éxito, utilizando su propia creatividad y pudiendo autoatribuirse el éxito resultante, significa para la persona una indudable satisfacción.

La contribución a la mejora de las Condiciones de Trabajo. En su momento veremos que, en la práctica, muchos de los proyectos y mejoras de los círculos de calidad inciden de forma directa o indirecta en la mejora de estas condiciones (seguridad, condiciones ambientales, organización del trabajo, etc.)

#### **e. HIPÓTESIS**

##### **HIPOTESIS PRINCIPAL**

Este proyecto permitirá, identificar, solucionar y mejorar los problemas laborales del personal del Hospital San Vicente de Paúl de la ciudad de Ibarra

##### **HIPOTESIS SECUNDARIAS.**

- Este proyecto creará un ambiente favorable de trabajo para el personal que labora en el hospital.
- Permitirá el desarrollo normal de las actividades en el hospital y ofrecer un servicio de calidad al cliente.
- Fomentará la confianza en la población que asiste a las instalaciones del Hospital.

#### **f. OBJETIVOS**

##### **➤ GENERAL.-**

- Conocer como implementar un Círculo de Calidad enfocado a contribuir con el mejor desempeño del empleado y trabajador del Hospital San Vicente de Paúl

##### **➤ ESPECÍFICOS.-**

- Responsabilizar a los directivos de la ejecución de las propuestas de solución emitidas por los Círculos de calidad, de lo cual se mantendrá vigilante
- Mejoramiento continuo en la calidad del ambiente laboral a través de desarrollar la capacidad humana de los trabajadores, optimizando sus cualidades personales.
- Respetando las cualidades humanas, establecer un lugar de trabajo agradable que recobre un sentido positivo.
- Fomentar en todos los empleados y trabajadores de la institución la participación en la prevención de problemas y el emitido oportuno de soluciones, con miras a constituir una empresa competitiva de alta calidad

#### **g. METODOS A UTILIZAR.**

Durante el desarrollo de la investigación se usa el método científico fundamentalmente basado en la recopilación de información, y establecimiento de conclusiones.

#### **h. VARIABLES**

### **Independientes.**

Controlar la productividad del Hospital y la satisfacción del usuario, mediante la capacitación de los líderes que utilizan esta técnica que permite prevenir problemas laborales.

### **Dependientes.**

Evitar tensiones y falta de motivación en el personal al satisfacer las necesidades identificadas oportunamente durante su jornada de trabajo.

Crear un ambiente adecuado de desempeño laboral.

### **i. ALCANCE**

El mencionado proyecto de investigación se encuentra ubicado en Ecuador, provincia de Imbabura, Cantón Ibarra parroquia Urbana del Sagrario, Hospital “San Vicente de Paúl” a desarrollarse en los meses de Noviembre del 2007 a Abril del 2008

## **CAPITULO 1**

### **a. DESCRIPCION DEL PROYECTO**

#### **DEFINICIONES DE CÍRCULO DE CALIDAD O PREVENCIÓN.**

Un círculo de calidad queda definido por sus características, y en este sentido no puede existir una única definición, ya que cada empresa retoca el esquema para adecuarlo a sus necesidades concretas, pero se puede hablar de unas características más o menos comunes que definen un círculo:

- Es un grupo reducido de personas, puede oscilar entre 3 y 15, pero habitualmente está comprendido entre 6 y 10.
- Es un grupo de personas que tienen un trabajo común, generalmente trabajan en el mismo taller, sección, área, etc.
- Se reúnen periódicamente en sesiones cortas, lo más habitual es que lo hagan cuatro veces al mes, una hora por semana.
- Las reuniones tienen lugar en horas de trabajo, O fuera de la jornada pero retribuidas.
- La participación de los trabajadores en el círculo de calidad es voluntaria.
- El círculo de calidad tiene un líder que puede ser impuesto o elegido por el grupo, y puede coincidir o no en la persona del supervisor o encargado.
- Además del líder, existe un facilitador que normalmente es un miembro de la dirección, especialmente preparado para formar a los miembros del grupo. El líder establece el enlace oficial con el facilitador.

- El círculo de calidad no es un grupo de trabajo, es un grupo de trabajadores que se reúnen para identificar, analizar y proponer soluciones a problemas relacionados con su trabajo.
- Los círculos proponen soluciones. Luego la dirección decidirá si las implanta o no. Estas soluciones están dirigidas fundamentalmente a aumentar la productividad y la calidad del producto, la participación de los empleados trabajadores y la mejora de las condiciones de trabajo.

Los círculos de calidad no son vinculantes a todo el personal de la empresa. Generalmente nunca están formados por todos los miembros del taller o de la sección, lo cual puede generar problemas entre aquellos que pertenecen al círculo y los demás empleados y trabajadores. En estos casos, la empresa puede intentar ampliar el número de círculos pero ha de respetar la voluntad de los empleados y trabajadores.

Generalmente, la duración del círculo no puede establecerse a priori. Se supone que su vida vendrá determinada por el cansancio de los participantes y por el agotamiento de las propuestas y soluciones que se vayan dando a los distintos problemas. No obstante, en la práctica, se ha detectado una modalidad en la que la vida del círculo es limitada en base a un tiempo preestablecido y para un problema concreto. Una vez solucionado dicho problema, el grupo queda disuelto automáticamente, con independencia de que se haya agotado o no, el tiempo preestablecido.

Los círculos de calidad se crean especialmente a nivel de trabajadores, aunque algunos sistemas de participación implantados en los Estados Unidos, como por ejemplo el Scanlon, asociados a círculos de calidad, contemplan la existencia de círculos a niveles intermedios.

En cualquier caso, los círculos de calidad implican un entrenamiento prolongado en técnicas e instrumentos para resolver problemas. En general las propuestas de los círculos tienen categoría de sugerencia, excluyéndose de su campo de acción cualquier problema de ámbito extragrupo o que sea competencia de la dirección de empresa.

## **IMPLANTACIÓN DE CÍRCULOS DE CALIDAD**

Dado que los círculos de calidad son voluntarios, paralelos a la organización, su poder de decisión es limitado: no ponen en cuestión el poder del hospital, no comprometen nunca a todo el personal, y se puede controlar el número de participantes, así como las dimensiones y el costo de la implantación y la formación necesaria. Es posible encontrar

adictos a la idea de su implantación en la dirección de muchas empresas, pero nunca hay que olvidar que es precisamente este carácter no vinculante, paralelo, etc. el que en muchos casos está determinando la muerte de los círculos ya desde su nacimiento.

En la realidad las cosas no son tan fáciles. Establecer un programa de círculos de calidad en el Hospital requiere tiempo y esfuerzo, ya que el éxito dependerá en gran medida de la integración y la estabilidad del programa de círculos en la organización.

Parece importante tener, desde el principio, bien determinados los objetivos del programa, ya que esto ayudará en el futuro a evaluar la eficacia de los mismos. Se pueden elegir distintos indicadores con el objeto de llevar a cabo esta evaluación: indicadores económicos, de absentismo, de calidad, de satisfacción, de rendimiento, etc. Esto reforzará, en definitiva, la continuidad o no del programa de círculos.

Empezar lentamente y en pequeñas áreas (en la práctica se ha observado que algunas empresas crean primero un "grupo piloto") puede ser la mejor manera de poner en marcha un sistema participativo durable, que utilice los círculos de calidad como medio para aprender cómo es el trabajo y cómo es la organización.

Para la puesta en marcha del programa de círculos de calidad en el hospital San Vicente de Paúl, se ha tenido en cuenta lo sugerido en bibliografía revisada en la que no puede olvidarse ninguna de las siguientes fases:

1. Presentación y aceptación de la Dirección.
2. Presentación a todos los jefes, mandos, empleados y trabajadores.
3. Creación de un Comité Directivo para la puesta en marcha del programa.
4. Selección y formación de los facilitadores.
5. Elección del Departamento o Área donde se comenzará la experiencia.
6. Formación de líderes.
7. Solicitud de voluntarios.
8. Formación de los miembros de los círculos de calidad.
9. Primeras reuniones de los círculos de calidad.
10. Creación de otros círculos.

Obviamente, las dos primeras fases son fundamentales. No se podrá continuar con el programa si de estas dos fases no se deriva una completa aceptación y voluntad, por parte de todos los miembros de la organización, de llevar a cabo la instauración de los círculos.

## **FORMACIÓN DEL CÍRCULO DE CALIDAD.**

El primer trabajo de un círculo de calidad es familiarizarse con técnicas para trabajar en grupo y para resolver problemas. Estas técnicas pueden ser enseñadas por el facilitador o por personal ajeno al Hospital

Una vez que se han aprendido estas técnicas, cada persona identificará los problemas que tiene en su trabajo. En el inicio de los círculos la identificación de los problemas surge de forma bastante generalizada, respecto a problemas bien conocidos por todos y que con el paso del tiempo han permanecido latentes. Lógicamente y en cuanto a cantidad de ideas se refiere, este es el momento más productivo de estos grupos. De todos los problemas presentados, el grupo selecciona uno para analizarlo en equipo.

El análisis de los problemas se realiza con técnicas como: el Diagrama de Ishikawa, el Análisis de Fuerzas de Lewin, el Brainstorming o Torbellino de Ideas, la Metodología de Sistemas, etc.

Estas técnicas permiten analizar los problemas mediante su representación gráfica en forma de histogramas y diagramas lo cual permite precisar más los problemas y sus causas. Por último, el grupo establecerá criterios para solucionar el problema analizado y propondrá sugerencias.

## **APROVECHAMIENTO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD**

Los círculos de calidad se puede decir que tienen una vida determinada. Esta vida está condicionada por una serie de variables como son:

La mayor o menor oposición sindical; para muchos sindicalistas los círculos de calidad son una vía de participación paralela que intenta anular las vías legalmente establecidas: No es una nueva forma de participación, sino una forma encubierta de explotación.

El autoritarismo de la dirección y en general de los mandos intermedios, al no querer aceptar soluciones que puedan poner en cuestión su parcela de poder ya que a la larga suponen la desaparición de funciones que ahora ejercen, porque se trata de soluciones que ellos debían haber descubierto antes, etc.

Los círculos de calidad pueden generar una necesidad de información que alcance magnitudes no previstas en el planteamiento inicial.

Los círculos de calidad requieren una estructura formada por líderes y facilitadores que ejerzan el poder y encaucen la información con estilos muy lejanos a los de la organización jerarquizada tradicional. La ausencia o escasez de este tipo de personas o la imposibilidad de formarlas pueden hacer fracasar la experiencia.

Un programa de círculos de calidad no comenzará a dar resultados hasta pasados uno o dos años desde su implantación. La impaciencia es mala compañera en cualquier tipo de cambio.

### Fases de la vida de un círculo de calidad <sup>(1)</sup>

FASES	ACTIVIDAD	FUERZAS DESTRUCTIVAS
Iniciación	Publicidad Obtención de fondos y voluntarios Formación	Faltan voluntarios Faltan recursos Dificultad para aprender Desconocimiento de técnicas grupales y de resolución de problemas
Resolución de problemas	Identificación y solución de problemas	Desacuerdo respecto a problemas Desconocimiento de las operaciones
Aprobación de las sugerencias iniciales	Presentación y aceptación de las sugerencias	Resistencia de dirección y mandos intermedios Presentación sugerencias insuficiente por falta de conocimientos
Puesta en práctica	Los grupos más importantes trabajan conforme a las sugerencias	Costes prohibitivos Resistencia de los grupos responsables de la implantación
Resolución de problemas Ampliación	Formación de nuevos grupos Continuidad de los grupos antiguos	Conflictos entre miembros y no miembros Aspiraciones elevadas Inexistencia de problemas Gasto de la organización paralela Ahorro no realizado Demanda de recompensas
Decadencia	Cada vez se reúnen menos grupos	Escepticismo ante el programa

<sup>(1)</sup> Edward E. Lawler III y Susan A. Mohrman. "Tras la moda de los Círculos de Calidad", Harvard-Deusto Business Review, 4º T 1985 pp 15-26.

En cualquier caso, los círculos de calidad pueden suponer una estructura paralela que funcione independientemente de aquella organización que pretende cambiar y que controla los recursos para llevar a cabo dicho cambio.

Para evitar, o mejor dicho para superar esta contradicción, algunas empresas han optado por establecer círculos de calidad a niveles superiores, combinándolos con niveles de participación jerarquizados tipo Scanlon. De esta forma cada círculo, a su nivel, tiene cierta autonomía, bien definida, respecto a sobre qué problemas tiene competencia, así como respecto a con qué presupuesto puede contar para poner en marcha las mejoras propuestas dentro del círculo.

El hecho de disponer de un pequeño presupuesto, así como la vinculación de todo el personal del área o taller del grupo, lo acerca de tal manera al funcionamiento de los

grupos semiautónomos que la organización se ve obligada en muchos casos, si es que realmente tiene deseos de fomentar la participación, a modificar su política de personal e implantar grupos semiautónomos de producción.

## **NECESIDAD DE PARTICIPACIÓN**

En la medida en que los problemas diarios del trabajo se vayan resolviendo, el círculo puede plantearse otro tipo de problemas que, en algunos casos, pueden estar fuera de su ámbito y que evidenciarán muy pronto la necesidad de poder transformar muchas sugerencias en decisiones. Si este aumento del poder no llega, el círculo se quedará sin trabajo. Entonces hay dos alternativas: dejar de existir o pasar a ocuparse de otras áreas que traspasen su campo inicial de acción.

En general son pocos los círculos que se transforman en otros sistemas de mayor participación, lo más normal es que decaigan. En cualquier caso, el mejor aprovechamiento que se puede obtener de los programas de círculos de calidad parte de conocer sus limitaciones y utilizarlos allí donde realmente puede suponer una mejora del trabajo.

A este respecto son muy positivos como técnica para elaborar programas de sugerencias en grupo, ya que se obtienen ideas y se mejora la comunicación. Pero en muchos casos los temas que se tratan son muy simples, con lo cual pueden aparecer sentimientos de utilización y manipulación entre los miembros del círculo.

También es positiva la utilización de los círculos de calidad para la puesta en marcha de proyectos especiales, implantación de nuevas tecnologías, etc., ya que facilita la resolución de problemas temporales o puntuales. Además, en estos casos es el propio problema el que define la duración del círculo de calidad. Aún así, los círculos en estos casos pueden resultar caros teniendo en cuenta la duración de la experiencia y pueden crear falsas expectativas de participación.

Por último, hay que decir que los círculos de calidad pueden ser un vehículo de transición hacia un sistema más participativo, ya que al descubrir sus limitaciones, el Hospital puede emprender el camino hacia nuevas formas de participación más amplias.

## **b. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.**



No	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA	RESULTADOS
1	Evaluación del tema y distribución del trabajo	lic. Miryan Quilumbango	1-10 de noviembre	Estructuración del plan de acción
2	Revisión bibliográfica	lic. Miryan Quilumbango	15-20 de noviembre	Revisión de 15 autores y documentación obtenida en la Internet.
3	Elaboración del proyecto	lic. Miryan Quilumbango	21-30 de noviembre	Elaboración del borrador del proyecto y conocimiento de la teoría de los círculos de calidad.
4	Presentación del borrador	lic. Miryan Quilumbango	15 de diciembre	Revisión de borrador.
5	Consultas a INDEG sobre la revisión del borrador	Lic. Miryan Quilumbango	enero y febrero	Ninguna rectificación
6	Convocatoria a socialización del proyecto	Lic. Miryan Quilumbango	Marzo 14,16 y 18	90% del personal convocado comparte la necesidad de contar con los círculos de Calidad

**c. RECURSOS REQUERIDOS Y PRESUPUESTO.**

**RECURSOS REQUERIDOS.**

**Recursos humanos:**

- diplomante
- Experto en Atención de calidad e implementación de sistemas de Calidad.

**Recursos Institucionales:**

Gestión estratégica del Hospital San Vicente de Paúl

Universidad Técnica Particular de Loja. Instituto de Desarrollo Gerencial

**c. PRESUPUESTO.**

**Gastos de personal y Movilización**

- a) Pago a experto \$ 1.200
- b) Movilización \$ 100
- Aparatos y Equipos

a) Cámara de video y fotográfica Alquiler	\$ 50
b) Computador	\$ 45
<b>Material Fungible</b>	
a) Papelería y útiles de escritorio	\$ 35
b) Reproducciones	\$ 20
<b>Misceláneos e imprevistos</b>	
a) Comunicaciones	\$ 40
b) Material Bibliográfico	\$ 50
c) Imprevistos	\$ 30
Total:	<b>\$ 1570</b>

### MATRIZ DE PLANIFICACION DEL PROYECTO

	LOGICA DE LA INTERVENCION	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS/HIPOTESIS /FACTORES EXTERNOS
<b>O · G E N E R A L · O · E S P E C I F I C O S</b>	<p>➤ Conocer como implementar un Círculo de Calidad enfocado a contribuir con el mejor desempeño del empleado y trabajador del Hospital San Vicente de Paúl</p>	<p>1. colaboración de un 80% de los empleados y trabajadores con los círculos de calidad en identificar los problemas y sus posibles soluciones que se emitirán a los organismos superiores</p> <p>2. asistencia y participación en un 100% de los miembros dentro de los círculos de calidad</p>	<p>1. Aplicación de cuestionarios iniciales a los empleados y trabajadores de la institución</p> <p>2. Controles de asistencia a las reuniones de los círculos de calidad</p>	<p>Los empleados y trabajadores consideran solucionables sus problemas en el ambiente laboral, al contar con un medio que transmita sus inquietudes a los organismos directivos</p>
	<p>➤ Responsabilizar a los directivos de la ejecución de las propuestas de solución emitidas por los Círculos de calidad, de lo cual se mantendrá vigilante</p>	<p>1. ejecución del 50% de las sugerencias emitidas a los organismos superiores en los 6 meses de vida de los círculos de calidad y de un 80% en el año</p>	<p>3. informes emitidos a los organismos directivos</p>	<p>La vida de los círculos de calidad están dependientes de las importancia que los directivos den a estos y de la confianza que los empleados y trabajadores desarrollen</p>
	<p>➤ Mejoramiento continuo en la calidad del ambiente laboral a través de desarrollar la capacidad humana de</p>	<p>2. el ambiente laboral mejora en un 50% al</p>	<p>4. evaluación mediante el respectivo formulario de la</p>	

<b>O - E S P E C I F I C A C I O N E S</b>	<p>los trabajadores, optimizando sus cualidades personales.</p> <p>➤ Respetando las cualidades humanas, establecer un lugar de trabajo agradable que recobre un sentido positivo.</p> <p>➤ Fomentar en todos los empleados y trabajadores de la institución la participación en la prevención de problemas y el emitido oportuno de soluciones, con miras a constituir una empresa competitiva de alta calidad</p>	<p>ejecutarse la sugerencias del círculo de calidad</p> <p>3. los miembros de los círculos de calidad receptan las inquietudes del personal y priorizan el análisis dando un sentido positivo al análisis</p> <p>4. la calidad de atención de la institución mejora, al mejorar el ambiente laboral del empleado que se verifica en la satisfacción del cliente externo</p>	<p>satisfacción del usuario interno al aplicarse la mejora</p> <p>5. actas de la reuniones mantenidas</p> <p>6. encuestas aplicadas al usuario externo</p>	<p>El crecimiento de los círculos de calidad, esta en el compromiso de sus miembros.</p>
--	--	---	--	--

## CAPITULO 2

### CONCLUSIONES.

- \* Los problemas identificados son propuestos por los empleados y trabajadores de la institución, lo que hace mas esperado y reconocido el trabajo de los miembros del circulo de calidad, y a la vez como que se tiene mas presión entre los directivos para prestar atención a las sugerencias presentadas, que a la vez garantiza que LOS CIRCULOS CALIDAD PERMANEZCAN cuando sean necesarios
- \* Los círculos de la calidad no sólo se limitan a las empresas industriales. Ellos son aplicables a una variedad de organizaciones donde hay alcance de grupo basado en la solución de los problemas relacionados al trabajo. Los Círculos de calidad son pertinentes para las fábricas, empresas, escuelas, **los hospitales**, universidades, los institutos de la investigación, bancos, las oficinas gubernamentales etc.
- \* Es notorio que la mayoría de las propuestas (y no olvidemos que son proyectadas y ejecutadas por los trabajadores) vayan dirigidas al mejoramiento de la calidad, productividad, reducción de costes, etc.; cuestiones estas más directamente dirigidas a salvaguardar intereses empresariales.
- \* Es preciso tener en cuenta que en muchas ocasiones es difícil establecer límites entre mejora de calidad, por ejemplo, y mejora de las condiciones de trabajo. Es habitual que una mejora, en un procedimiento de trabajo, orientada a aumentar el nivel de calidad lleve implícito un valor añadido de mejora en las condiciones de trabajo (seguridad, condiciones ambientales, organización del trabajo, etc.)

### RECOMENDACIONES

1. Motivar permanentemente a todos quienes hacemos salud en el Hospital San Vicente de Paúl, para no perder de vista la mejora continua de calidad de atención al cliente de la institución.

2. Que la gestión estratégica de la institución de la importancia que se debe a la vida de los círculos de calidad, garantizando su permanencia mientras sean necesarios
3. Tomar en cuenta a los círculos de calidad como una herramienta importante en la relación de trabajo entre directivos y empleados
4. los directivos de la institución ejecuten en el menor tiempo posible las sugerencias de los círculos de calidad, lo que a la vez motivara a sus miembros para seguir trabajando.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- PINEDA E, De Alvarado. E y De Canales. F, “Metodología de la Investigación”, Manual para el Desarrollo de Personal de Salud, Segunda Edición. Organización Panamericana de la Salud, Washington D.C. USA, 1994
- VELASCO Marín, “Planificación Estratégica Aplicada a Salud”, AH Editorial, Quito, Ecuador, 2003
- ANDER- Egg Ezequiel y AGUILAR María, “coMO Elaborar Un Proyecto”, 16ª Edición, Editorial Lumen- Hymanitas, Buenos Aires, Argentina, 2004
- MSP/APS. “La supervisión Integral” nº 7, Junio de 1996 Quito
- MSP, DIRECCIÓN NACIONAL DE AREAS DE SALUD “Manual de Organizaciones y Funcionamiento de las Áreas de Salud”, Quito, Ecuador, Junio 2000.
- Edward E. Lawler III y Susan A. Mohrman. "Tras la moda de los Círculos de Calidad", Harvard-Deusto Business Review, 4º T 1985 pp 15-26.
- OIT: (1999). Enciclopedia de Medicina, Higiene y Seguridad del Trabajo. Volumen I y II. Portuondo, J. I. (Ecuador 2000): Máquinas y herramientas. Conferencias del Primer Diplomado Internacional de Seguridad y Salud Ocupacional.
- [www.mtas.es](http://www.mtas.es)
- [www.promonegocio.net](http://www.promonegocio.net)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.digesa.sld](http://www.digesa.sld)
- [www.iess.gov.ec](http://www.iess.gov.ec)
- [www.srt.gov.ar](http://www.srt.gov.ar)
- [www.sinteci.cl](http://www.sinteci.cl)

# ANEXOS

## ANEXO 1

Ibarra, 5 de Enero del 2008

Señor Doctor  
Gelo Posso  
DIRECTOR DEL HOSPITAL SAN VICENTE DE PAUL IBARRA

Presente:

De mis consideraciones:

La presente tiene como finalidad, dar a conocer a usted, que como requisito previo a optar el título de DIPLOMADO EN GESTION DEL TALENTO HUMANO en la Universidad Particular de Loja, debo realizar un proyecto aplicable en la institución. para lo cual me encuentro desarrollando el tema MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD "IMPLANTACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD". El mismo que de ser apoyado por vuestra gestión lo ejecutare con el apoyo de todos los compañeros que voluntariamente deseen participar como miembros del CIRCULO DE CALIDAD de la institución. Y cuyo planteamiento será socializado a su persona como a toda la institución en fechas posteriores.

Por la atención que se digna dar a la presente anticipo mis agradecimientos.



Lic. Miryan Quiumbango  
ENF. LIDER DEL SERVICIO DE MEDICINA INTERNA

## OFICIO A LA GESTION ESTRATEGICA HOSPITALARIA PRESENTANDO LA PROPUESTA



## SOCIALIZACION DEL PROYECTO



## ANEXO 2



## TRABAJANDO CON EXPERTO DE CÍRCULO DE CALIDAD

**ANEXO 3**

**CUESTIONARIO PARA SOLICITAR VOLUNTARIOS PARA CIRCULOS DE CALIDAD:**

**HOSPITAL SAN VICENTE DE PAUL  
DIPLOMADO EN GESTION DEL TALENTO HUMANO**

**FECHA: ABRIL 2008**

**VOLUNTARIOS PARA FORMAR CIRCULOS DE CALIDAD**

Por favor responda al siguiente cuestionario que nos servirá para conformar los círculos de calidad en la institución:

1. Esta conciente de que el hospital debe tener un grupo de personas capacitadas para ser las receptoras de inquietudes de índole laboral que ameriten propuestas de solución aplicables por la dirección

**SI.....**

**NO.....**

2. ¿Usted sería una de esas personas que integraría los círculos de calidad, para poder receptor y transmitir problemas y soluciones a la autoridad respectiva?

**SI.....**

**NO.....**

De ser negativa la respuesta podría sugerir a una persona que reúna los requisitos de capacidad de liderazgo

.....

3. cree usted que en la institución hay problemas de índole laboral que ameriten una solución urgente

**SI.....**

**NO.....**

**CUAL:.....**

.....

.....

**Nombre:**

**Firma**

**Gracias por su colaboración**