

Los Equipos de Mejora Continua: experiencia exitosa en el Instituto Nacional Cardiopulmonar

*Margarita Dalila Flores**

En el año 2004 el Instituto Nacional del Tórax apoyado por la Secretaría de Salud en el marco de la estrategia de Reforma del Sector Salud de la República de Honduras se contrató la Consultoría CAMRIS Internacional, para dar inicio al proyecto de creación del Instituto Nacional Cardio Pulmonar (INCP) a partir de la reorganización, desconcentración y modernización del Instituto Nacional del Tórax (INT). Los objetivos del proyecto son comunes al marco general de la reforma; esto es, mejorar la cobertura de salud de la población, en relación a la accesibilidad y la calidad de los servicios, especialmente a los más vulnerables desde el punto de vista socio-económico.

Con esta consultoría también se iniciaron otros procesos que van acorde con la transformación que se desea realizar, como es el caso de la creación de la **Comisión Técnica Permanente** que tiene función mixta: Ejecutora del Plan de Desarrollo y Asesoría para el Hospital, también se crea la figura de **Gerente del Proyecto** de transformación al 2015, quien tiene la función de delegar, coordinar, ejecutar, y controlar la ejecución de las actividades necesarias para llevar a feliz término el Plan de Desarrollo y la creación de la **Unidad de Garantía de la Calidad** como protagonista importante del cambio institucional; instancias que son los entes responsables de impulsar este proceso de transformación, acompañados del talento humano multidisciplinario que labora en la institución.

El Instituto Nacional Cardio Pulmonar, como cualquier otra organización está integrada por personas, quienes somos las que llevamos a cabo los avances, logros y errores



Equipo de Mejora Continua de Seguridad
“La calidad comienza por casa y en nuestro sitio de trabajo”.

de nuestras organizaciones, por eso, no es exagerado afirmar que constituimos el recurso más preciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas nos consideramos mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación por desempeñar nuestras funciones, el éxito sería imposible. El desafío número uno de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces.

Siguiendo esta línea de pensamiento y para fortalecer el desarrollo del talento humano institucional, la Unidad de Garantía de la Calidad en noviembre del 2007, propició el ambiente para la formación y capacitación de facilitadores/as para los Equipos de Mejora Continua, denominado

* Trabajadora Social. Instituto Nacional Cardiopulmonar. Tegucigalpa, Honduras.
Dirigir correspondencia a: margarita Dalila Flores; marga2005hn@yahoo.es

EPQI, el que está integrado por personal multidisciplinario, los que nos reunimos una hora a la semana para planificar las actividades a realizar y darle seguimiento a los compromisos y acuerdos formulados.

Una primera tarea del EPQI fue provocar una reunión de trabajo a nivel de Jefaturas del INCP, en la que se les capacitó sobre la estrategia de calidad “5 Ss” y Cómo tener Reuniones Productivas; además se les ofreció la oportunidad de replicar esta capacitación al interior de cada dependencia. Siendo así que se continuó con la capacitación de esta estrategia a las dependencias que lo solicitaron y las que manifestaron su interés por aplicarla; a tal grado que decidieron conformarse en **Equipos de Mejora Continua (EMC)**: que son órganos de participación en la mejora constante de la calidad. Su actuación se sustenta en el reconocimiento de que la calidad es competencia de todos y que quienes mejor conocen los procesos de trabajo son quienes los realizan diariamente.

Los Equipos de Mejora tienen como misión identificar, analizar y proponer soluciones a ineficiencias del propio trabajo o actividad, en aras a una mejora constante de la calidad. Pueden estar constituidos por personas de diferentes unidades y perfiles profesionales, lo que cuenta es el análisis que realizan de sus propios procesos de trabajo y las propuestas que logran llevar adelante para mejorar dichos procesos.

En la institución cada unidad o servicio decidió constituirse en un EMC de tal manera que actualmente están conformados 10 Equipos de Mejora Continua entre los que podemos mencionar Trabajo Social, Seguridad, Laboratorio Clínico, Unidad de Recuperación Inmediata, Sala de Operaciones, Costurería, Central de Equipo. Cada EMC se ha organizado internamente, han nombrado un coordinador/a que no es el jefe, un secretario/a y un/a evaluador/a, que son apoyados por un/a facilitador/a de EPQI cuando el caso lo requiere.

Cada EMC ha definido el día y hora de su reunión de trabajo semanal para definir estrategias a seguir y formular sus proyectos de mejora. Equipos que hasta la fecha están altamente motivados a tal grado que algunos de los miembros se desplazan de otros sitios de la ciudad para asistir a la reunión de su EMC aunque no sea en su turno laboral; como es el caso del EMC de Seguridad y Trabajo Social, situación que se da porque estas personas han entendido la importancia de su participación activa para lograr el me-

joramiento del servicio que presta su unidad. Además han aprendido a formular críticas constructivas, logrando con ello el crecimiento personal y profesional de los miembros de su equipo.

A estos equipos se les ha capacitado en la estrategia de calidad “Las Cinco Eses” a través de la cual se han observado resultados asombrosos en el sentido que se ha mejorado el ánimo de los trabajadores, reducción de los accidentes de trabajo, mejoramiento de la productividad y la calidad de la prestación del servicio, facilitando una administración participativa, conservando y aprovechando de mejor forma los recursos disponibles. Estos equipos se han empoderado de la esencia de las cinco eses EMC de Seguridad.

Las 5S's son consideradas las cinco llaves para una cultura de calidad total.

Por qué se llaman cinco “S”?

- En japonés se expresa en cinco principios básicos, así:
- S I SEIRI Sentido de Selección.
- S II SEITON Sentido de Orden.
- S III SEISOU Sentido de Limpieza.
- S IV SEIKETSU Sentido de Bienestar personal.
- S V SHITSUKE Sentido de Autodisciplina.

SENTIDO DE SELECCIÓN: Consiste en separar lo útil de lo que no lo es y tener en nuestro lugar de trabajo lo estrictamente necesario. Es necesario tener en cuenta las 3 R que son: Reducir al máximo el consumo de materiales, suministros y servicios públicos. Reutilizar los materiales que se encuentren en buen estado y Reciclar materiales como papel y vidrio.

SENTIDO DE ORDEN: Consiste en determinar un lugar para cada cosa, y que cada cosa tenga un lugar determinado; cualquier persona pueda ubicarlos con certeza y rapidez. Para ello es conveniente determinar en dónde se guardarán los objetos necesarios, asimismo marcar cada sitio de depósito, se puede utilizar código de colores por temas o procedencia de los documentos, etc. Los beneficios de ordenar son, mayor facilidad para ubicar objetos e información, se aprovecha mejor el tiempo, se tiene un mejor control de existencias, además es un sistema de comunicación visual y finalmente porque trae consigo un aumento de la productividad.

SENTIDO DE LIMPIEZA: Consiste en eliminar las causas fundamentales de la suciedad **“Un lugar limpio no es el que más se asea, sino el que menos se ensucia”** en este sentido y para mantener limpio es necesario definir responsabilidades por áreas, educar para no ensuciar, definir una hora para efectuar limpieza, entrenar a todas las personas para que conozcan como limpiar los equipos, dar ejemplo a los demás con nuestra labor de limpieza y nuestra presentación personal. Los beneficiarios directos de mantener limpio son los miembros del equipo ya que se mejora nuestra salud, se previenen accidentes, se obtiene un lugar de trabajo más agradable, se conservan en buen estado los equipos, hay una manifiesta seguridad biológica y sobre todo nos da comodidad y buena imagen a nuestros visitantes.

SENTIDO DE BIENESTAR PERSONAL: Cuando todo está clasificado en su lugar y limpio, nuestra salud mental mejora notoriamente. Es bien sabido que los sitios de trabajo “malsanos” no contribuyen a la buena salud de quienes laboran en él.

SENTIDO DE AUTODISCIPLINA: Es estar comprometidos en aplicar las 5 “S” de forma permanente, es garantizar nuestro camino hacia la calidad integral. Es la más importante, sin ella la aplicación de las 5 “S” no será posible.

Para que la implementación de esta estrategia fuera un éxito al interior de cada Equipo de Mejora Continua se consideraron los aspectos siguientes: distribución equitativa de las tareas, organización del trabajo antes de empezar. Promovieron una actitud que favoreció el consenso y el trabajo en equipo, finalmente lograron el orgullo colectivo frente a los éxitos del servicio. Es vital para lograr el éxito de los Equipos de Mejora Continua que los jefes de cada unidad, servicio o departamento sean los primeros convencidos de la utilidad de las 5 “S”.

Para motivar al resto del talento humano de la institución que todavía no cree en estos equipos, es conveniente hacer cartelera con evidencia que refleje como era ese EMC antes de la aplicación de la estrategia y como es después de ella, para lo cual se tomaron fotos. Además es conveniente que al interior de cada EMC se lleve a cabo un proceso de auto evaluación de cada funcionario, se programen días de limpieza general, se nombren evaluadores, que pueden rotar cada mes o como lo decida cada EMC, se debe esti-

mular la creatividad, la iniciativa y plantear metas alcanzables a corto plazo.

La aplicación de las 5 “S” tiene resultados asombrosos, entre los que podemos mencionar: mayor optimización de los recursos, requiere de poca inversión, gran participación de todos los funcionarios de la institución. La aplicación de esta estrategia es un principio básico de mejorar nuestra vida y hacer de nuestro sitio de trabajo un lugar donde valga la pena vivir plenamente y si con todo esto, además, obtenemos mejoras en nuestra productividad y en la de nuestra institución. ¿Por qué no lo hacemos?

Posteriormente a la aplicación de las 5 Ss se nos capacitó a los Jefes de los EMC ya conformados en la elaboración, manejo e importancia de la LISTA CHEQUE, que es una herramienta que nos permite detectar como funciona el personal a nuestro cargo, revelar las debilidades del servicio, con lo que podemos definir estrategias orientadas a la mejora del mismo.

Cada EMC elaboró su Lista Cheque donde diariamente se va chequeando como su nombre lo indica los diferentes aspectos ligados a las funciones que competen a cada uno de los miembros del equipo, que van desde la asistencia hasta la calidad del servicio que presta y en la que además se chequea si hubieron quejas de la atención brindada.

La aplicación de ambas estrategias de calidad al interior de los EMC y el empoderamiento de las mismas nos ha permitido mejorar notoriamente la prestación de los servicios, actuar con mayor diligencia y profesionalismo, mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros, los procesos de comunicación y de trabajo; sobre todo tener ambientes de trabajo adecuados y agradables para nosotros y para quienes nos visitan.

Creemos que el resto de las dependencias se van a ir sumando a este proceso al conocer los resultados de estos Equipos de Mejora Continua, aunque estamos conscientes que este es un primer paso hacia la calidad que debe tener y ofrecer una institución como la nuestra y más que todo hacia la calidad y calidez que se merece la población hondureña con patología cardiopulmonar que son nuestros usuarios, el corazón y razón de ser de esta institución. Por lo que el compromiso debe ser seguir hacia delante en este proceso y para atrás ni para tomar impulso como decía nuestra anterior Directora Doctora Pina María Boquín de Madrid.