

# Implementación de un programa de excelencia operacional como una herramienta para la mejora continua en el Centro Médico ABC

Blanca Margarita Velázquez Hernández,\* Reyna Yacamán Handal\*\*

## RESUMEN

La innovación en la gestión hospitalaria es una necesidad actual para garantizar que los procesos de mejora continua tengan un impacto en la seguridad y calidad de la atención a pacientes y procesos de trabajo. Los programas de excelencia operacional implementados en hospitales han mostrado ser útiles para gestionar un cambio de cultura orientado a la estandarización, la disminución de desperdicio y el reconocimiento de las aportaciones de los empleados de la institución. **Objetivo:** Demostrar la utilidad del programa de excelencia operacional en el Centro Médico ABC en los procesos de mejora continua. **Método:** Descriptivo, encuesta a colaboradores, resultados de indicadores institucionales. **Fuente de información:** Encuesta a colaboradores del Centro Médico ABC realizada en los meses de abril y mayo de 2014, sistema de notificación de incidentes 2011-2014. **Resultados:** Los beneficios percibidos por el personal encuestado son una mejora en la comunicación, oportunidad e identificación del problema, así como la solución del mismo, y una mejora en el trabajo en equipo. Las relaciones de confianza y respeto mutuo entre los colaboradores aparecen con una calificación positiva en el 85% de las respuestas. Las dificultades identificadas durante la implementación están relacionadas con la capacitación y el nivel de competencia en el uso de las herramientas. **Conclusiones:** El proceso de implementación de un sistema de excelencia operacional en el Centro Médico ABC ha sido efectivo, contribuyendo a la disminución global de incidentes, y es percibido por los colaboradores como positivo y valioso. Al mismo tiempo, ha promovido un cambio en las relaciones interpersonales, cimentándolas en el contexto de la confianza y el respeto mutuo.

**Palabras clave:** Excelencia operacional, mejoría continua.

*Implementing an operational excellence program at the ABC Medical Center as a tool for continuous improvement*

## ABSTRACT

Innovation in hospital management is necessary to ensure that continuous improvement initiatives have an impact on the safety and quality of patient care and work processes. Operational excellence programs implemented in hospitals have shown to be useful for managing cultural change aimed at standardization, waste reduction and recognition of employee contributions to the organization. **Objective:** To demonstrate the benefits of the operational excellence program in the American British Cowdray Medical Center as a tool for continuous improvement. **Method:** Descriptive, employee survey, organizational indicators. **Information source:** Employee survey conducted during the months of April and May, 2014, incident-reporting system 2011-2014. **Results:** The advantages perceived by ABC employees are improved communication, identification of problems and its solutions in less time, and improved teamwork. The relationship based on mutual trust and respect among employees appears with a positive rating in 85% of the responses from the survey. The problems identified during the implementation are related to training and proficiency in the use of the tools. **Conclusions:** The process of implementing a system of operational excellence in the ABC Medical Center has been effective in contributing to the overall decline in incidents and is perceived by employees as positive and valuable. At the same time, it has promoted a change in interpersonal relations, setting them in the context of mutual trust and respect.

**Key words:** Operational excellence, continuous improvement.

www.medigraphic.org.mx

\* Directora Corporativa de Operaciones.

\*\* Subdirectora de Calidad.

Centro Médico ABC, IAP.

Recibido para publicación: 27/06/2014. Aceptado: 01/08/2014.

Correspondencia: Dra. Blanca Margarita Velázquez Hernández

Sur 136 Núm. 116, Col. Las Américas, 01120, México, D.F. Teléfono: 5230-8071. E-mail: bvelazquezh@abchospital.com

Este artículo puede ser consultado en versión completa en: <http://www.medigraphic.com/analesmedicos>

## Abreviaturas:

CMABC = Centro Médico ABC.

SPT = Sistema de producción de Toyota.

HSP = Hoja de solución de problemas.

## INTRODUCCIÓN

La efectividad de la gestión hospitalaria se puede evaluar a través de la repercusión que puedan tener los procesos de atención del paciente en la seguridad y la calidad en el servicio. A partir de la publicación hecha por el Instituto de Medicina en Estados Unidos en 1999<sup>1</sup> sobre los errores cometidos en hospitales, ha quedado claro que es necesario innovar para encontrar modelos y sistemas que se enfoquen en la seguridad, que disminuyan la variabilidad y favorezcan la estandarización y protocolización de los procesos de atención del paciente. La búsqueda de estas mejores prácticas ha motivado la implementación de sistemas como el de excelencia operacional, que es una metodología que nace de la industria, del sistema de producción de Toyota (SPT), también conocido como *Lean* (manufactura esbelta). El objetivo principal del desarrollo de un sistema como el SPT fue mejorar los procesos de fabricación de automóviles, pero ahora es utilizado por numerosas empresas en diversas industrias para reducir las ineficiencias y mejorar el valor global del producto final. Aunque la metodología se desarrolló originalmente para la industria manufacturera, los objetivos clave pueden aplicarse a los sistemas de salud y en particular a los hospitales: la estandarización, la eliminación de los desperdicios, el reconocimiento a las aportaciones de los empleados y la mejora continua.

La metodología de la excelencia operacional nació del SPT y se fundamenta en el uso de herramientas, pero sobre todo en el desarrollo de una cultura que fomenta aspectos como liderazgo, trabajo en equipo, colaboración interdisciplinaria y desarrollo de alianzas para generar un ambiente que favorezca el aprendizaje y la innovación.<sup>2</sup> El componente cultural más importante se expresa a través de la confianza y respeto mutuo entre los colaboradores.

En este sentido, la implementación exitosa de un sistema basado en la excelencia operacional se podrá apreciar en la medida que una organización logre que los problemas se vean como verdaderas oportunidades de mejora y las soluciones a estos problemas provengan de quienes están en contacto directo con los pacientes o de quienes experimentan los problemas de manera repetitiva. La cultura organizacional se transforma, premia a aquellos que presentan sugerencias de mejora y fomenta las relaciones respetuosas, donde se pueden expresar sin temor a represalias los problemas encontrados de manera cotidiana.

En *The American British Cowdray Medical Center* de la Ciudad de México (Centro Médico ABC) se

implementó un programa de excelencia operacional a mediados del 2011, como una herramienta para la mejora continua.

La metodología de implementación se basó en un cambio cultural, enfocado en la manera como se identifican, reportan, analizan y solucionan los diferentes problemas relacionados con la atención de los pacientes y los procesos de trabajo. Tras un ejercicio de planeación estratégica, se establecieron las prioridades institucionales clasificadas de la siguiente manera:

1. Seguridad del paciente y de todos los colaboradores y médicos de la institución.
2. Calidad en la atención clínica y servicio al paciente y su familia.
3. Productividad.
4. Talento humano.
5. Costos apropiados para atención de la salud.
6. Excelencia operacional desde el punto de vista de su implementación y procesos de mejora a través de un sistema de sugerencias.

Como parte de la rutina, se revisan diariamente todos los incidentes reportados y se da seguimiento a su solución. A nivel departamentos y servicios clínicos, a nivel campus (Observatorio y Santa Fe) y directivos, se llevan a cabo reuniones que no duran más de 15 minutos, donde se espera la participación de todos en el análisis y las propuestas de solución, y se favorece que éstas sean creativas e incluyentes. Hoy día, las sugerencias de solución a problemas emitidos por el personal son reconocidas por el nivel directivo, llevando a cabo visitas a los servicios que las han generado y realizando un reconocimiento público de dichas aportaciones. El número de sugerencias ha ido en aumento de manera consistente desde la implementación del sistema, siendo esto un indicador del grado de adherencia del personal al sistema, como ha sido descrito en otras organizaciones.<sup>3</sup>

En un inicio, en el Centro Médico ABC el grupo de alta dirección se constituyó como el grupo de avanzada, comprometido con la difusión y la enseñanza de la metodología a todos los niveles de la organización. A través de un proceso de aprendizaje teórico y práctico, se iniciaron las reuniones diarias y el uso de herramientas como «la hoja de solución de problemas» (*Figura 1*), pilares del programa. Para la implementación del sistema en el resto de los niveles de la organización, se definió un equipo de mejora en procesos, que acompaña a los diferentes grupos brindando asesoría en el uso de las herramientas, apoya la identificación de líderes y sistematiza el seguimiento de











 		<b>HOJA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b> <b>SISTEMA DE EXCELENCIA OPERACIONAL</b>		Nombre / Iniciales Fecha revisión / aceptado	
Elaborado por:	Área:	Fecha: 11/07/2014	Enviado a:	Tipo de problema:	
a) Describe el punto de reconocimiento del problema:  b) ¿Cuál es el problema? (Recuerda aplicar las 3G para definir el problema: ir y ver, obtener los datos y comprender la situación):  c) Objetivo a cumplir:  d) Medidas de contención adoptadas:			Solución planeada (¿Qué?)		¿Quién?
Búsqueda de la Causa Raíz (5 ¿Por qué?)			Verificación de la solución (recurrencia del problema):		¿Cuándo?
					
			Nomenclatura:  No volverá a aparecer  Puede volver a aparecer  Volverá a aparecer		

Figura 1.

Hoja de solución de problemas implementada en el Centro Médico ABC.

las acciones de mejora. Este equipo multidisciplinario aporta consistencia y estandarización a la implementación del sistema a través de toda la institución. Hoy, en nuestra institución, se pueden apreciar grupos que han sido muy exitosos en su implementación y que han logrado una dinámica de colaboración y generación de soluciones efectivas. Sin embargo, hemos observado grupos con cierto grado de resistencia al cambio, falta de uniformidad en la capacitación y entendimiento de la metodología. Esta resistencia al cambio en los esfuerzos de implantación de la metodología *Lean* o excelencia operacional, ha sido descrita en varios artículos<sup>4,5</sup> y decidimos investigar el impacto que ha tenido en nuestra organización.

Para evaluar la efectividad del sistema y la percepción de los colaboradores sobre la utilidad del mismo, se llevó a cabo una encuesta entre el personal que participa en las reuniones diarias y utiliza las herramientas, como la hoja de solución de problemas. Adicionalmente, para identificar el impacto de la excelencia operacional en la disminución de incidentes relacionados con la atención de pacientes, revisamos el indicador de incidentes reportados por año desde el 2011, cuando se implementó el sistema.

## MÉTODO

La metodología utilizada es descriptiva, con base en una encuesta anónima y confidencial realizada entre

los colaboradores, donde se preguntaron los beneficios, las dificultades y oportunidades de mejora que han experimentado con el uso de excelencia operacional. Se entregó la encuesta a 41 grupos de trabajo a lo largo de toda la organización. Para evaluar la efectividad del sistema se evaluó el número de anual de incidentes reportados. La variable utilizada es el número total anual reportado por el sistema institucional de incidentes para los años 2011, 2012 y 2013. Se calculó el porcentaje de variación en el segundo y tercer año teniendo como base el primero (2011).

## RESULTADOS

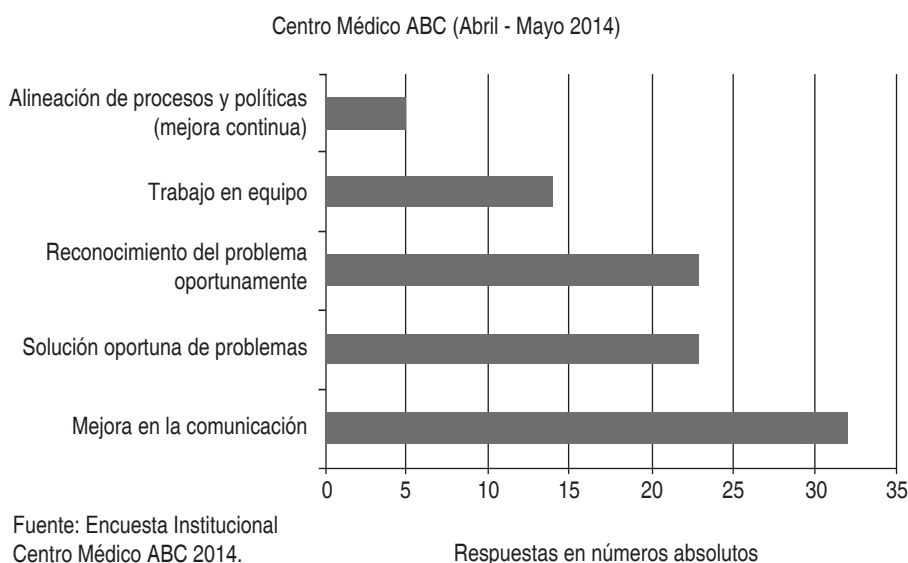
Se recibieron 72 respuestas provenientes de los diferentes grupos encuestados. Como se observa en la figura 2, los beneficios percibidos por el personal son, en primer lugar, una mejora en la comunicación dentro del departamento y entre departamentos y servicios; en segundo lugar, se identifica una mejora en la oportunidad tanto en la identificación del problema como en la solución del mismo, y los encuestados refieren un mejor trabajo en equipo, que sustenta las mejoras anteriores. Es importante resaltar que el cambio cultural más buscado, las relaciones de confianza y respeto mutuo entre los colaboradores, aparece con una calificación positiva en el 85% de las respuestas.

De acuerdo con las percepciones de los encuestados, las dificultades identificadas durante la imple-

mentación están relacionadas con la capacitación y el nivel de competencia en el uso de las herramientas, de las cuales sobresale el uso de la hoja de solución de problemas (HSP), que requiere el desarrollo de habilidades de análisis y disciplina en el seguimiento de las acciones de mejora. A pesar de que la comunicación y el trabajo en equipo se identifican como un beneficio del sistema, en la *figura 3* se puede observar cómo en algunas áreas se perciben como una deficiencia. Entre las oportunidades de mejora identificadas por los encuestados, destacan la necesidad de capacitación y la motivación para el compromiso en la solución de problemas (*Figura 4*).

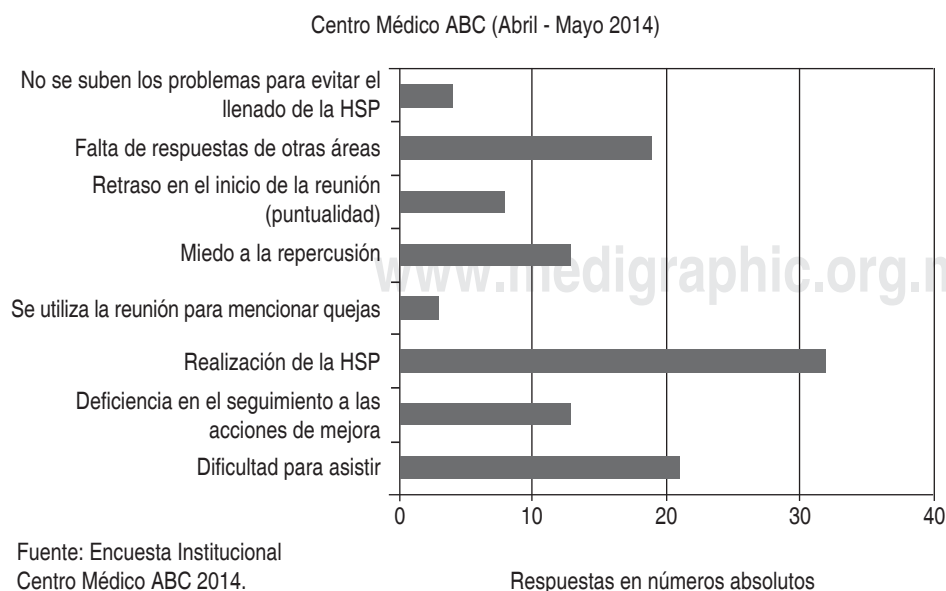
Con respecto a la facilidad del uso de las herramientas (*Cuadro I*), los encuestados le asignan un nivel medio de dificultad a la mayoría de las actividades relacionadas con la utilización de la HSP.

Con respecto a la efectividad del sistema, evidenciada por el número de incidentes analizados durante los años 2011 (inicio de la implementación), 2012 (proceso de implementación intensiva) y 2013 (proceso de maduración), se observa que del año 2011 al 2012 se presentó un aumento del 46% en el reporte de incidentes, probablemente debido al cambio de visión de los incidentes (de problemas a oportunidades de mejora). Se observa una disminución de 28% en



**Figura 2.**

Beneficios del uso de la metodología excelencia operacional.



**Figura 3.**

Dificultades en la implementación de la metodología excelencia operacional.

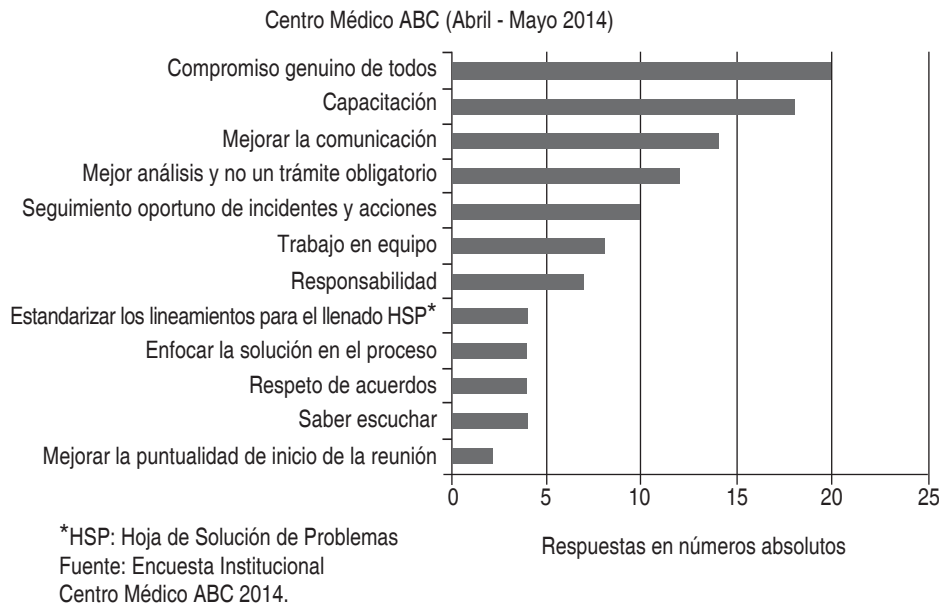


Figura 4.

Oportunidades de mejora para el cambio de cultura.

**Cuadro I.** Resultados de la encuesta: grado de dificultad para el llenado de la hoja de solución de problemas.

Centro Médico ABC (abril-mayo 2014, 72 encuestados)			
Hoja de solución de problemas (grado de dificultad para el llenado)	Alto	Medio	Bajo
Reconocimiento y descripción del problema	15	36	21
Uso de la metodología 3 V (ir y ver, conocer los hechos y comprender la situación) («vaya, vea y verifique»)	9	44	18
Análisis de la causa raíz	16	43	13
Soluciones planeadas	13	46	13
Seguimiento de actividades/responsables	11	33	28
Monitoreo de incidencias	2	30	40

el 2013 comparado con el 2011 y 74% al compararse con el 2012, lo que interpretamos como una mejora global, que –por lo menos en parte– es consecuencia de la solución de problemas realizada en el marco de la excelencia operacional.

## DISCUSIÓN

En este trabajo analizamos la influencia de la implementación de un programa de excelencia operacional en el CMABC con un enfoque en la gestión de la mejora continua centrada en los aspectos culturales y operativos del modelo. Mostramos cómo esta metodología puede ser implementada de manera exitosa en un sistema hospitalario en México.

Los resultados de la encuesta nos permitieron tener una mayor comprensión de las barreras y los beneficios que se han vivido en la organización a lo

largo del proceso de implementación del sistema. En general, los resultados sugieren que los colaboradores reconocen el valor de la excelencia operacional en el trabajo diario y que el reforzamiento necesario deberá ir encaminado a la capacitación para lograr una mayor estandarización, compromiso, y vencer la resistencia al cambio.

Como se ha sugerido en otras publicaciones,<sup>6</sup> el elemento cultural en la implementación del sistema es el factor más importante, aún más que la habilidad en el uso de las herramientas. Sin embargo, en la encuesta se evidencia un grado de frustración con el uso de la hoja de solución de problemas, que deberá atenderse a través de esfuerzos de capacitación.

Vale la pena resaltar que el sistema no se percibe como difícil o laborioso, pero que sí requiere –y no siempre se logra– una disciplina para las reuniones diarias reflejada en la puntualidad y asistencia, así

como el compromiso para el análisis y la solución de los problemas.

A pesar de que no exploramos otros aspectos metodológicos de la implementación de la excelencia operacional, es importante tener en cuenta que existen otros componentes que afectan dicha implementación, como la interacción con otros programas institucionales, la congruencia con nuestros valores, la credibilidad del líder de cada grupo, entre otros.

### CONCLUSIÓN

Podemos concluir que el proceso de implementación de un sistema de excelencia operacional en el CMABC ha sido efectivo, contribuyendo a la disminución global de incidentes, y es percibido por los colaboradores como positivo y valioso. Al mismo tiempo, ha promovido un cambio en las relaciones interpersonales, cimentándolas en el contexto de la confianza y respeto mutuo. Como cualquier cambio cultural, es un proyecto de largo plazo y, por lo tanto, su efectividad deberá ser evaluada a través del tiempo. Sin embargo, el compromiso de los niveles directivos, la perseverancia y el liderazgo identificado a través de toda la organización son, sin duda, los elementos necesas-

rios que permitirán vencer la resistencia al cambio y consolidar el sistema a lo largo del tiempo. Como hemos observado en el CMABC, el proceso ha llevado varios años y se ha convertido en la manera como nos relacionamos de manera cotidiana; por lo tanto, es importante asegurar que se cuenta con todos los componentes necesarios para mantener un cambio cultural de esta magnitud en el largo plazo.

### BIBLIOGRAFÍA

1. Kohn LT, Corrigan JM, Donaldson MS (Institute of Medicine). *To err is human: building a safer health system*. Washington, DC: National Academy Press; 2000.
2. Liker JK. *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill; 2004.
3. Marksberry P, Church J, Schmidt M. The employee suggestion system: a new approach using latent semantic analysis. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*. 2012; 24 (1): 29-39.
4. Joosten T, Bongers I, Janssen R. Application of lean thinking to health care: issues and observations. *International Journal for Quality in Health Care*. 2009; 21 (5): 341-347.
5. Donnelly LF. Daily management systems in medicine. *RadioGraphics*. 2014; 34 (2): 549-555.
6. Clark DM, Silvester K, Knowles S. Lean management systems: creating a culture of continuous quality improvement. *J Clin Pathol*. 2013; 66 (8): 638-643.