

# Mejora Continua: Implementación de las 5S en un Sistema de Salud

José Torres Sales MD MBA (\*)

Las organizaciones en general han ido cambiando en función a los tiempos. Ahora toda empresa concibe al Cliente como la razón principal del trabajo y todos los servicios relacionados a él tienen que ser mejorados. Son tiempos de innovación, de mejora de procesos que hagan a las empresas competitivas en términos de servicio al cliente, mejora de infraestructura, equipamiento moderno y sobre todo de eficiencia y eficacia en el logro de sus metas y objetivos.

**¿Estos cambios se observan en el Sector Salud Público?** Nuestro sistema de salud fragmentado, con problemas en Rectoría, Organización, Infraestructura y Recurso Humano no ha sido capaz de adaptarse a los cambios vistos en otras actividades y en consecuencia el concepto de innovación, competitividad y eficiencia es poco conocido o muy poco usado para la mejora continua en los servicios de salud públicos del país.

**¿Es necesario impulsar este cambio en nuestro Sistema de Salud Público?** Creo que sí. Si analizamos solo el problema del Recurso Humano en las instituciones públicas de salud, nos encontraremos que tienen varios factores que van en contra de su funcionamiento óptimo: entre ellos los diferentes grupos laborales que trabajan juntos sin tener una Misión y Visión común y menos en relación con las de la organización. La organización de los servicios públicos de salud, tiene como características que todos los grupos laborales tienen diferentes Jefaturas, cada Jefatura tiene sus propias metas y objetivos, siendo muchas ve-

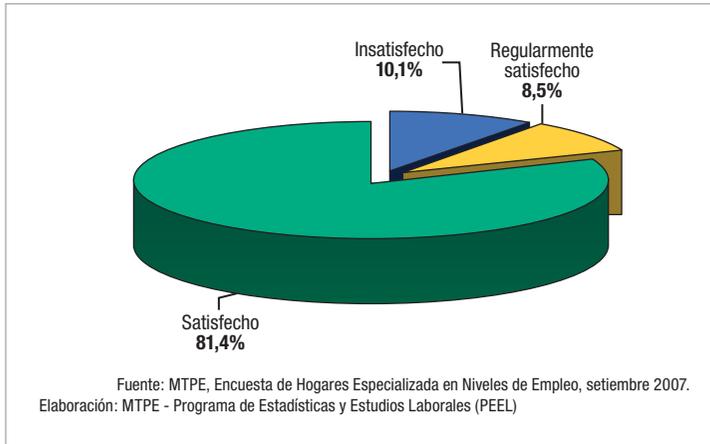
La organización de los servicios públicos de salud, tiene como características que todos los grupos laborales tienen diferentes Jefaturas, cada Jefatura tiene sus propias metas y objetivo

ces diferentes a los objetivos de las instituciones donde laboran. Si a este concepto, sumamos dos problemas más: Una ausencia total de Rectoría en el Sistema de Salud y el bajo nivel socioeconómico del personal de salud de sector público que hace lejana la posibilidad de lograr un trabajo eficiente y ordenado. Sólo en el aspecto laboral, es una constante los bajos ingresos económicos que perciben los trabajadores y la poca perspectiva de crecimiento profesional que trae como consecuencia la insatisfacción en su labor diaria con poca predisposición a adoptar medidas que lleven a una mejora continua en el ambiente laboral y en el trato al paciente. Esto se encuentra en la realidad peruana donde en una institución pública peruana como describe Torres, C (1987) sobre la Satisfacción laboral que experimenta la enfermera general durante el servicio de

(\*) Médico Neumólogo, Encargado UID Sede San Borja Cl.

# MEJORA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN

**Gráfico 1.** Lima Metropolitana: Distribución de los asalariados privador de Lima Metropolitana según nivel de satisfacción laboral, 2007.



La finalidad de esta metodología es estandarizar porque el éxito de esta metodología está basado en la capacidad de modificar los principios del comportamiento humano.

su profesión en el hospital E. Rebagliati y Hospital Dos de Mayo se demuestra que el 65% de las enfermeras experimentan insatisfacción laboral, el 35% experimentan satisfacción. Siendo los factores que determinan la insatisfacción laboral, los extrínsecos: organización, salario y ambiente físico; comparando la satisfacción laboral entre las enfermeras de ambas instituciones se tuvo que en el Hospital E. Rebagliati, el 60 por ciento de las enfermeras experimentan insatisfacción laboral, mientras que en el hospital Dos de Mayo el 90 por ciento de las enfermeras experimentan insatisfacción laboral al realizar su ejercicio profesional.<sup>12</sup>

## MEJORA CONTINUA TRÁVES DE LAS 5S

El concepto de mejora continua se originó en Japón y proviene del pensamiento filosófico Japónés de la Gemba Kaizen: “Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy” que implica un cambio en la percepción de las personas sobre el modo como pueden mejorar como personas, mejorar su trabajo personal y en equipo y la mejora en la organización donde se trabaja. Este aspecto es muy importante pues genera que las personas de un centro laboral aprendan a trabajar en equipo, con un objetivo común y mediante procesos estandarizados que hacen más eficiente el servicio que se presta.

La “Metodología de las 5S”, es parte de la ola de inno-

vaciones de la gestión de procesos que cuentan al Just In Time (JIT), al Lean Manufacturing, al Kanban, al “Costo Objetivo” y a la “Calidad Total” (TQM). Y, específicamente representan una herramienta que se utiliza para establecer y mantener mejoras con el compromiso de toda la organización.

La “Metodología de las 5S”, también conocida como “SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU y SHITSHKE”, por su origen japonés, son un conjunto de principios de comportamiento destinados a establecer o mantener las mejoras en cualquier organización.<sup>(10)</sup>

### ¿Qué significan?

**SEIRI** = Organización. Diferencia lo necesario de lo innecesario que se descarta.

**SEITON** = Orden. Poner las cosas en orden de los elementos necesarios.

**SEISO** = Limpieza. Mantener limpias las máquinas.

**SEIKETSU** = Mantener Entorno Saludable

**SHITSHKE** = Disciplina. Ser autodisciplinado y crear hábito de compromiso en las 5S.

El uso de las 5S nace en Japón, luego de la Segunda Guerra Mundial, al impulso de la innovación de la gestión de procesos. Toyota representa el caso emblemático, aunque no único, de las empresas japonesas que pusieron en boga a la “Metodología de las 5S”.

“(Sobre la innovación en gestión) Toyota creó muchos de los elementos clave de lo que actualmente se conoce como “producción ajustada” y, a partir de esta plataforma, aún conserva su ventaja competitiva en la industria automovilística... Los ejecutivos de Ford y GM han realizado innumerables visitas a las fábricas de Toyota a lo largo de los años, y en el caso de GM, incluso han creado una fábrica de propiedad compartida (NUMMI) con Toyota para poder comprender mejor los secretos de su rival japonesa, pero nunca han conseguido reproducir el modelo de Toyota. La gestión de calidad total está tan arraigada en sus principios de comportamiento humano, y abarca tantas actividades y cargos de la empresa entera, que se ha demostrado prácticamente imposible de imitar”.<sup>7</sup>

Si revisamos la apreciación anterior el concepto de principios del comportamiento humano; el Japón tiene éxito con la implementación de esta metodología por las características de sus sociedad: Es por personas con autodisciplina y respetuosas de sus semejantes, que hacen un culto a la pulcritud, al orden y limpieza, al deseo de superación permanente, al respeto por las normas de higiene, seguridad y preservación del medio ambiente, y a muchos valores relacionados con la ética y la estética. Esto se enseña desde la infancia en curso escolares, por los que la población japonesa lo tiene muy arraigado desde sus orígenes. La edu-

cación entonces juega un papel primordial en el desarrollo de estos valores, que impregnan la vida en familia, en las ciudades y en las empresas. La finalidad de esta metodología es estandarizar porque el éxito de esta metodología está basado en la capacidad de modificar los principios del comportamiento humano; en nuestro país existen características diferentes entre el trabajador público y privado. A diferencia de lo mencionado en con las empresas públicas, las características de satisfacción del trabajador en las empresas privadas es alto, por lo que es propicio para utilizar esta metodología en la mejora continua de las organizaciones privadas con mayores probabilidades de éxito que los de una institución estatal.<sup>13</sup>

En este mundo Globalizado, las 5S no son únicamente un fenómeno representativo de la cultura japonesa, menos aún de la cultura oriental. Son prácticas universales destinadas a representar la aplicación de herramientas de gestión de personas, su desarrollo, sus conocimientos, su motivación y hasta su comunicación en torno a objetivos específicos relativos a un ambiente laboral organizado, ordenado, limpio, saludable e integrado, dentro de una “teoría de la empresa que debe ser conocida y comprendida en toda la organización” (“The Fifth Discipline” de Peter Senge). Son prácticas que permiten alinear las conductas de los trabajadores con la cultura empresarial.<sup>5</sup> O si se prefiere, son un medio para obtener coherencia en el compromiso de servicio en todas las operaciones de la Corporación.

Las 5S juegan un rol primordial en el involucramiento de

las personas en la cadena de suministro, en la medida que “inspira el entusiasmo de los empleados criando en ellos una ética de automotivación”. Así, se trata de asegurar que la gente sepa como hacer bien lo básico para así concentrarse en la mejora de la organización.<sup>14</sup>

### LA METODOLOGÍA DE LAS 5S

Las “5S” se refieren a las iniciales de otras tantas palabras japonesas y resumen un enfoque integral hacia el orden y la limpieza, que deben respetarse en todos los lugares para lograr trabajar con eficiencia y seguridad.<sup>9</sup>

**SEIRI:** Separar lo servible de lo inservible: separar los materiales servibles e inservibles. Los servibles serán aquellos que se mantengan en el ámbito de trabajo y los inservibles pueden ser eliminados, almacenados o intercambiados con otras unidades.

El propósito de esta S es “tener sólo lo servible, en la cantidad correcta”.

**SEITON:** Situar cada cosa en su sitio: ubicar e identificar los materiales tanto los servibles como los inservibles que se ha decidido almacenar. De esta manera cualquier persona que venga a utilizar un material determinado, podrá encontrarlo, usarlo y reponerlo de forma sencilla y rápida.

El propósito es tener “un sitio para cada cosa, y cada cosa en su sitio”.



Estructura general del modelo de gestión empresarial de SEDAPAL “10 Enfoques estratégicos”

## MEJORA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN



Antes de la Limpieza



Después de la Limpieza



Antes de la Limpieza



Después de la Limpieza

**SEISO:** Suprimir la suciedad: mantener limpio el ámbito de trabajo, identificando las fuentes de suciedad, los lugares difíciles de limpiar, los materiales dañados y los remedios, para posteriormente solucionar la causa que crea estas situaciones.

El propósito es “conseguir un ambiente y entorno de trabajo agradable”.

**SEIKETSU:** Señalizar: discernir un funcionamiento regular de otro irregular.

El propósito es “descubrir funcionamientos defectuosos a simple vista”.

**SHITSUKE:** Seguir mejorando: es la voluntad de hacer las cosas como se supone que se deben hacer.

Desarrollar buenos hábitos para mantener un buen entorno de trabajo.

El propósito es “conservar y mantener buenas costumbres”

### Experiencia en el Perú

Sedapal fue una de las primeras empresas en el Perú que implementó las 5S, mediante un modelo de Gestión empresarial basado en el concepto del Ciclo “Deming” o PDCA (Planificar, Hacer, Comparar y Ajustar), incorporándose a las “5S” a través del Seiketsu, que indica las tareas de evaluación y retroalimentación del proceso, paso indispensable para la mejora continua de nuestro entorno.<sup>11</sup>

Dentro de su modelo de Gestión empresarial y los 10 enfoques estratégicos, esta empresa incluyó estas disciplinas básicas a su sistema de gestión. Este trabajo le valió el Premio Iberoamericano de Calidad del año 2000.

En el sector Salud, existe una experiencia personal para implementar esta metodología en un Servicio Clínico del Sector Público peruano. En un Hospital general se planeó implementar esta metodología en 2 etapas:

### Primera Etapa

1. Estableció el Comité de 5S: en conjunto con la Jefatura de Enfermería, Jefatura de Limpieza, Oficina de Patrimonio. Todo en conocimiento de la Gerencia de Línea.
2. Se realizaron charlas de inducción al personal médico y técnicos y enfermería, explicándoles sobre la metodología propuesta, los objetivos, metas y los beneficios que se obtendrían en el ámbito laboral.
3. Se identificó mediante croquis las áreas de trabajo del servicio.
4. Se asignó en cada área de trabajo a un responsable. Se identificó los materiales a ser desechados, se les asignó una identificación previa para el día de la Limpieza, coordinando con la oficina de patrimonio si era necesario para dar de baja el mencionado equipo o mueble o equipo del servicio en mención.
5. Se conformó en cada área equipos de 5S. Se tomó fotografías del antes del día uno de la metodología que es el día 1, día del inicio de la implantación de la metodología.
6. Se efectuó el gran día de la Limpieza, con la participación de toda el personal.

### Segunda Etapa

7. Empezar a aplicar cada S por semana y aplicar hoja de chequeo.
8. Realizar auditorías de 5S.
9. Dar reconocimiento los grupos que mejor salgan en las evaluaciones.
10. Establecer torneos de 3 meses de duración en el transcurso del año.

Existen algunos factores que afectaron la segunda etapa de la implementación de las 5S en el Servicio y que no permitieron consolidar lo iniciado pero cuyo análisis sirven

para alcanzar algunas conclusiones que permitan optimizar la implementación de la metodología en instituciones de salud más organizadas y con un mejor clima laboral.

1. Compromiso del Nivel Jerárquico superior del Centro donde se intenta implementar esta metodología.

Si no existe compromiso de los niveles gerenciales con la propuesta y hacerla como suya dentro de la visión de desarrollo de la empresa, la implementación de esta metodología fracasa; pues cada unidad de trabajo clínico es parte de un todo y esta iniciativa debe partir de los niveles más altos de la institución para que genere el compromiso de todos los niveles de la organización. Si no existe ese compromiso no existe posibilidad de implementar la propuesta.

2. Si no existe el compromiso de los niveles gerenciales y siendo el trabajo de cada unidad clínica dependiente de de otras unidades, una iniciativa debe ir acompañada con una comunicación fluida y participativa entre todos los integrantes del área clínica involucrada independiente de su grupo ocupacional.
3. Debe existir un solo nivel Jerárquico efectivo entre todos los grupos ocupacionales pues es fundamental que todos ellos compartan esa visión de Conjunto con respecto a la organización. Si no se logra conjugar este aspecto, cada grupo laboral continuará en forma independiente con su propia "visión" sin lograr una visión de conjunto.
4. Finalmente, el punto más importante de esta propuesta se basa en la modificación del comportamiento del personal que labora en un servicio de salud público. Esto es una tarea que se inicia mucho antes de que ingresen a laborar, sin embargo, para imponer cambios se necesitan no solo liderazgo y capacidad de comunicación con respecto a objetivos comunes; sino también la predisposición al cambio, a sentir esa propuesta de cambio como suya, que sientan los beneficios de dicho

cambio para su ambiente y desarrollo laboral independientemente del grupo laboral al cual pertenecen. Si no existe esa motivación extrínseca, no podremos despertar la motivación intrínseca que finalmente es el motor de cualquier cambio.

### Bibliografía:

1. Robert Reich. "Making Industrial Policy", "Foreign Affairs", USA, Primavera de 1982.
2. José Antonio Pérez Fernández de Velasco. "Gestión por Procesos", ESIC Editorial, Madrid, 2009.
3. Sunil Chopra - Meter Meidl. "Administración de la Cadena de Suministro- Estrategia, Planeación y Operación", Pearson-Prentice Hall, México, 2008.
4. John Maxwell. "Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo", Grupo Nelson, USA, 2006.
5. David Fischman. "Cuando el Liderazgo no es suficiente", Punto y Coma Editores, Lima, 2009.
6. Shaun Smith - Joe Wheeler. "Gestionar la Experiencia del Cliente", Deusto, Barcelona, 2004.
7. Michael J. Mol - John Birkinshaw. "Las Grandes Revoluciones del Management - Las Innovaciones que cambiaron nuestro modo de trabajar", Ediciones Deusto, Barcelona, 2008.
8. "Guía para la Autoimplantación de la Metodología de las 5S en las organizaciones sanitarias" Osakidetza Servicio Vasco de Salud Idoia Aranburu / Txintxurreta Susana Vázquez Gil Setiembre del 2003.
9. Hector Vargas Rodríguez. "Manual de Implementación de las 5S" Corporación Autónoma de Santander.
10. José Ricardo Doberssan. Las 5S herramientas de cambio: Convierten la organización en una organización de aprendizaje. Junio del 2000.
11. Carlos Silvestri Somontes. Gestión Moderna a través de un Proceso de productividad de calidad en SEDAPAL Lima 2000.
12. Carlos Torres. Satisfacción laboral en personal de enfermeras, Lima, PUCP 1987.
13. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Boletín de Economía Laboral 39 Año 12 Abril 2008.
14. Anderson, David et al. "The 7 Principles of Supply Chain Management" 1999.