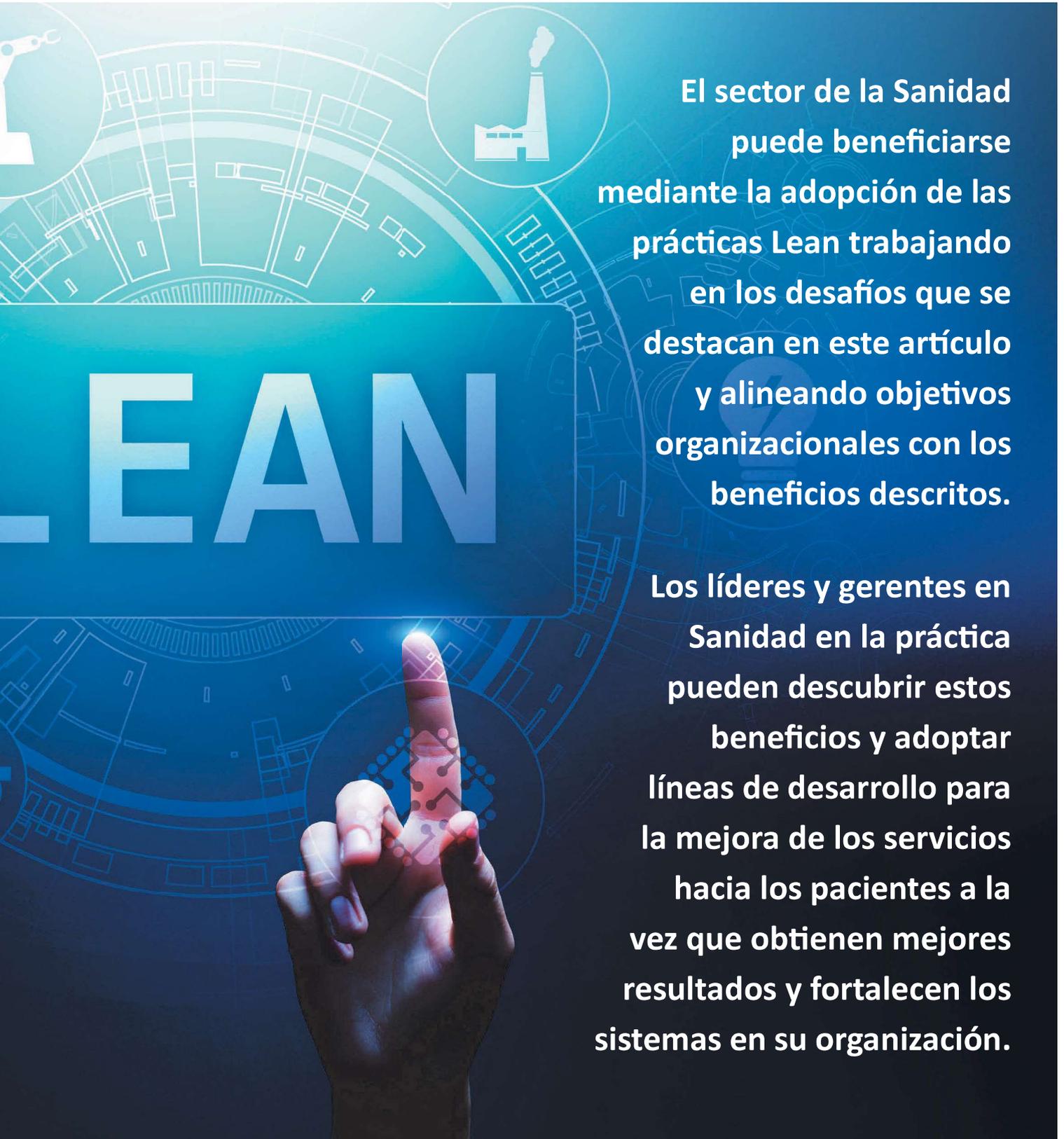


LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LEAN HEALTHCARE EN LA MEJORA DE LA CALIDAD ASISTENCIAL Y GESTIÓN SANITARIA



JUAN TORRUBIANO GALANTE



El sector de la Sanidad puede beneficiarse mediante la adopción de las prácticas Lean trabajando en los desafíos que se destacan en este artículo y alineando objetivos organizacionales con los beneficios descritos.

Los líderes y gerentes en Sanidad en la práctica pueden descubrir estos beneficios y adoptar líneas de desarrollo para la mejora de los servicios hacia los pacientes a la vez que obtienen mejores resultados y fortalecen los sistemas en su organización.



Torrubbiano & Asociados

En estas líneas pretendo comentar teoría y práctica. Teoría, porque trato conocimientos sobre el pensamiento Lean, prácticas Lean y las ventajas y retos que se aplican en el contexto actual. La contribución práctica es porque pretendo crear concienciación en el pensamiento de los Gerentes y Directores y resto de personal en Hospitales. Concienciación hacia la mejora que pueden obtener al reducir de inmediato los despilfarros, aumentar el beneficio mientras se mejora el servicio, el rendimiento y las competencias de personas en sus Servicios.

El pensamiento Lean y las prácticas asociadas implican la reducción de los despilfarros, la reducción de tiempo, minoración de esfuerzo y mejora de costes al tiempo que perfeccionan la calidad de los productos y servicios hacia una mejor satisfacción del cliente.

Las prácticas Lean se consideran como las mejores prácticas empresariales globales; especialmente a la luz de la reciente recesión mundial y tras las iniciativas globales hacia cero emisiones en todo el planeta, donde Los Sistemas de Producción Lean&Green¹ se han convertido en el nuevo paradigma de la excelencia en la generación y entrega de valor para las empresas más competitivas a nivel mundial, hecho que se suma a la necesidad milenaria de disponer de sistemas racionalizados y procesos optimizados.

La motivación para este artículo es poner de manifiesto la brecha

existente en la literatura y el conocimiento conceptual con la práctica y aplicación real de la metodología Lean en Organizaciones de Servicios y en particular en el Sector Sanitario.

¿Qué Gerente o Director no debería adoptar un pensamiento Lean al garantizar las operaciones racionalizadas, Procesos eficientes y prácticas eficaces que conduzcan a una ventaja competitiva de su Organización?

Para ello es conocido que se requiere un conjunto de herramientas y estrategias para una práctica eficiente y eficaz del pensamiento Lean para asegurar que las Organizaciones manejen un control de los gastos, eviten rendimientos infructuosos y no tengan Clientes (y Pacientes) insatisfechos.

Las prácticas Lean se describen como calidad del producto y del servicio, confiabilidad, velocidad y eficacia de coste desde la visión del Cliente. Organizaciones como Toyota y General Electric, se orientaron hacia las estrategias Lean que generan más ingresos con menos recursos.

La oportunidad está no solo en Sanidad, ya que en Organizaciones prestadoras de servicios (hoteles, restauración, turismo...) son también especialmente propensos a las tareas que no agregan valor y a la generación de despilfarro en el esfuerzo, el tiempo, los recursos y el coste.

PENSAMIENTO LEAN

Las economías abiertas y la feroz rivalidad global son apremiantes para muchas organizaciones donde se debe prestar una mayor atención a los costes y aumentar la eficiencia operacional.

El pensamiento Lean como estrategia de gestión lo podemos definir como todas las herramientas, técnicas y prácticas organizativas destinadas a reducir los despilfarros y aumentar la productividad. La estrategia Lean Management se ha popularizado debido a su simplicidad y aplicabilidad en una amplia gama de sectores y la práctica Lean también se considera ya como una estrategia de mejora operativa.

Sin embargo, la percepción de los empleados y directivos pueden diferir dependiendo de la visión a corto plazo o largo plazo de la estrategia de implementación y los resultados obtenidos.

Los desperdicios ocultos y típicos son tiempos muertos de los equipos, reanudación tras las interrupciones, tiempo de preparación largos, falta de interacción entre procesos... y la gestión de estos despilfarros invisibles presenta un desafío importante de gestión Sanitaria, prácticas Lean pertinentes y aplicables a cualquier proceso que se convertirá en la reducción de Pendientes de Cita, Demoras, y Reprogramaciones.

Las ventajas de emplear prácticas Lean son que permite la mejora continua en los procesos de la organización, especialmente en las prácticas operacio-

¹ (<http://leanandgreenmaster.com/que-es-lean-and-green/>).

nales y, aumento de eficiencia en la cadena de prestación del servicio que conduce a la creación de valor para los Pacientes. Esto implica un esfuerzo continuo para eliminar aquellas actividades que no agregan valor al proceso asistencial o no asistencial, así como la creación de beneficios que atraerá a los Clientes/Pacientes.

LEAN PUESTO EN PRÁCTICA EN SANIDAD

A pesar de los grandes éxitos en algunas organizaciones y la popularidad generalizada de Lean como estrategia empresarial, su tasa de fracasos ha sido tan alta como el 90% de los casos investigados ya que la comprensión deficiente del contexto organizativo es un factor que contribuye a la implementación Lean insostenible.

La puesta en práctica de Lean conlleva una colección de factores críticos de éxito (FCE), que pueden llevar al éxito o fracaso del programa Lean. Estos FCE se dan tanto en la cultura de la Organización como el liderazgo, o en los planes de implementación donde la existencia o no de una oficina de promoción interna que esté encargada de conseguir que los interesados estén a bordo puede ser fundamental.

Aunque siempre se asegura, no tenemos muy claro que las herramientas puedan ser aplicadas de forma indiscriminada. Por lo tanto, las herramientas pueden ser adecuadas o no en función de la situación y de los contextos organizacionales.

Como resultado, los diferentes contextos organizacionales pueden necesitar diferentes herramientas Lean

que, combinados con factores críticos de éxito específicos, nos puede requerir otras aplicaciones también particulares como el apoyo en formación y entrenamiento, o en facilitar la toma de decisiones, lo que permitirá una resolución de problemas rápida y en consecuencia una efectiva mejora de los procesos.

Hay muchas razones que se citan para este fracaso que se centra en la no sostenibilidad del sistema implantado. Por ejemplo:

- ❖ La falta de gestión de conocimiento sobre la metodología.
- ❖ La Resistencia al cambio.
- ❖ La percepción es que Lean es una táctica de gestión para reducir costos y aumentar la carga de trabajo.





Torrubiano & Asociados

Esta percepción en el empleado y sindicatos son foco de resistencia para cambiar y provocan rechazo a procesos de transformación Lean. Además, la elección de la práctica de Lean o la estrategia de implementación, como una decisión unilateral y de arriba abajo aplicada por la Dirección puede ser el principio del fracaso que con una inadecuada comunicación puede obstaculizar la implantación del programa Lean.

Las barreras más frecuentemente mencionadas para la implementación de Lean en la atención médica son la incredulidad del personal de que Lean puede aplicarse en un entorno de atención médica ya que su origen ha sido en la industria del automóvil.

La implementación de Lean en la atención médica a menudo es apoyada por Consultores de la Industria, que tienen un conocimiento limitado del contexto de la atención médica, lo que genera reacciones negativas del personal.

El pensamiento Lean no debe confundirse con la reducción de costes, ya que su énfasis está en la reducción de despilfarro o eliminación de gastos superfluos en los procesos operativos. Lean tuvo éxito en Toyota debido a una reducción de los despilfarros y el aumento de la eficiencia operativa.

El respeto de la Organización hacia las personas y la importancia de la dimensión humana en la implementación y el mantenimiento de la estrategia Lean fue el punto culminante de la iniciativa de la mejora de la cadena de valor de Toyota.



El enfoque de pensamiento Lean ha gravitado más cerca del aspecto herramientas que de un énfasis en los aspectos humanos y organizativos tales como la mejora continua, gestión del cambio, la construcción de la cultura y el respeto a las personas, sin embargo, en ello radica el reto.

La simple aplicación de las herramientas Lean en las organizaciones no ha producido siempre los resultados deseados, y puede incluso no alcanzar los objetivos inicialmente planteados.

La verdadera ventaja radica en el respeto de los empleados a través de un liderazgo ético, la construcción de una cultura de búsqueda de la perfección, así como la construcción de relaciones

entre clientes y proveedores internos y externos. Estos aspectos, seguidos de la aplicación de las herramientas Lean es lo que se correlaciona positivamente con las implantaciones Lean con éxito.

Sin embargo, los problemas de las personas son amplios y complicados, lo que hace el papel de liderazgo de vital importancia. Sugerencias prácticas incluyen la participación de un alto ejecutivo responsable de la implementación Lean, apoyados y guiados por un facilitador experimentado. Además, la implicación de los profesionales de Recursos Humanos debe provocar un cambio de cultura Lean.

Debido a la alta tasa de fracaso de Lean en la fabricación, los investigadores y consultores Lean por igual

están cambiando cada vez más su enfoque a los aspectos humanos, que incluyen el aprendizaje organizacional, la construcción de la cultura y la gestión del cambio de forma efectiva.

En el sector sanidad he constatado que una combinación de amplia participación y formación profesional para los empleados que se enfrentan a la atención, así como una cadena de valor de servicio coordinada, han sido vitales para el éxito de la sostenibilidad de proyectos Lean.

La piedra angular de Lean Healthcare es desarrollar una cultura en la que el personal esté capacitado y se motive para hacer mejoras. El personal sanitario debe centrarse no solo en atender a los pacientes, sino también en encontrar mejores formas de cuidarlos mejor, sin embargo, las actividades como el desarrollo de una cultura y el empoderamiento de las personas para la mejora continua a menudo se descuidan.

Al implementar la metodología en la atención médica, se debe prestar atención a la asignación de tiempo y recursos y la creación de estructuras de apoyo con mayores responsabilidades y autoridad para los empleados, comunicación bidireccional, trabajo en equipo y reuniones de mejora regulares y frecuentes.

VENTAJAS DE APLICACIÓN DE LEAN HEALTHCARE

Podemos identificar seis ventajas asociadas a poner en práctica Lean en el Sector Sanitario:

LAS VENTAJAS DE LA APLICACIÓN LEAN EN EL SECTOR SANITARIO PARTEN DE LA MEJORA DE LA EFICIENCIA OPERATIVA DE SUS ORGANIZACIONES A TRAVÉS DE LA MEJORA EN LA CREACIÓN DE VALOR, LO QUE RESULTA EN UN AUMENTO DE LOS BENEFICIOS Y EXPERIENCIA MEJORADA PARA LOS PACIENTES

1. Implanta una estrategia efectiva

Lean facilita la implantación efectiva y aterrizada de la estrategia de la organización ya que:

- ❖ Provoca la identificación de factores críticos de éxito para la mejora continua de los sistemas.
- ❖ Facilita el despliegue en prácticas simples fácilmente implementables.
- ❖ Incorpora las herramientas adecuadas que simplifican el proceso.

2. Mantiene la satisfacción del paciente/cliente

Lean se estructura a través de la generación de valor para el cliente mediante:

- ❖ La definición de una orientación clara para crear beneficios para el paciente.
- ❖ Situar al Cliente en el centro de la Organización.
- ❖ Estableciendo compromiso integral de todos los profesionales.

3. Crea un valor diferencial para las personas a través de procesos eficientes

Tener respeto por las personas es uno de los principios sobre los que se articula la implantación de Lean Thinking. Trabajar en procesos eficientes facilita el trabajo de los profesionales y provoca:

- ❖ Control de los costes.
- ❖ Reducción del despilfarro.
- ❖ Un claro impacto en Resultados.

4. Asegura la eficiencia de los procesos

Procesos es el eje sobre el que se articula la mejora y donde la Estandarización de procedimientos operativos facilita el control y la reducción del despilfarro a la vez que se desarrolla la:

- ❖ Mejora de la capacitación de las personas.
- ❖ Comunicación y Participación.
- ❖ Optimización de las actividades.



Torrubiano & Asociados

5. Mejora la productividad

Si queremos ser mejores en la prestación del servicio y dotar de mayor velocidad al sistema para tener menos esperas para el paciente tendremos que plantearnos este desafío de forma constante para:

- ❖ Mejorar la calidad del Servicio y de la Prestación.
- ❖ Provocar la reducción de la Variabilidad.
- ❖ Identificar mejora de resultados de los procesos.

6. Desarrolla ventajas competitivas que garanticen los compromisos adquiridos

Mejorar las capacidades de la Organización y diferenciar la oferta de servicios basada en las necesidades de los clientes y de los Pacientes es una ventaja que además en el Sector Sanitario implica:

- ❖ Capitalización del conocimiento.
- ❖ Gestión global de la cadena de valor.

Las ventajas de la aplicación Lean en el sector Sanitario parten de la mejora de la Eficiencia Operativa de sus organizaciones a través de la mejora en la creación de valor, lo que resulta en un aumento de los beneficios y experiencia mejorada para los pacientes.

DESAFÍOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LEAN HEALTHCARE

Podemos identificar cinco desafíos de las prácticas Lean a través de los proyectos realizados en el Sanidad y en Administración:



1. Dar a conocer las prácticas Lean y las implicaciones de su puesta en marcha

El primer desafío da respuesta a la falta de conocimiento de la gestión de los principios, beneficios y prácticas Lean.

Se trata de dar respuesta a través de la utilización de las siguientes palancas en la Organización para inducir mejoras en los procesos:

- ❖ Mejorar continuamente eliminando el despilfarro.
- ❖ Estandarización e implantación de prácticas simples para el uso diario.
- ❖ Estrategia Lean de fácil implantación.
- ❖ Identificación de otros factores críticos de éxito.
- ❖ Selección y utilización de las herramientas más eficaces y eficientes.

2. Implantación de una Estrategia Lean

El segundo desafío nace por que las Organizaciones normalmente no incorporan en su estrategia de gestión una estrategia Lean.

Este desafío dará respuesta a implantar Lean en procesos operacionales y facilitará tener una gestión integrada de los mismos.

LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA LEAN IMPLICA QUE LOS EMPLEADOS TENGAN MAYOR RESPONSABILIDAD PARA MEJORAR Y ADMINISTRAR LAS ACTIVIDADES DIARIAS. ESTA ES LA PRINCIPAL APORTACIÓN A LA HORA DE REALIZAR EL PROYECTO DE DESPLIEGUE EN SANIDAD

3. Mejorar la percepción de los empleados

En el proceso de implantación debemos provocar el respeto a los profesionales, dejando un espacio para el aprendizaje y el error en la implantación de la metodología. La implantación genera resistencia al cambio, mejoras en los procesos y sistemas operativos donde la visión a corto plazo no siempre permite identificar las mejoras a largo plazo.

Ya hemos comentado que le hace falta un liderazgo claro que permita la incorporación y mantenimiento de este nuevo enfoque en la organización.

4. Hacer visibles las ineficiencias y despilfarros

Hay que hacer visible el despilfarro, que habitualmente se esconde en los procesos administrativos y en los flujos de información.

Hay que identificar el despilfarro invisible y los movimientos innecesarios, que junto con los tiempos de inactividad nos darán los primeros indicios para iniciar la búsqueda de oportunidades con la óptica Lean.

5. Evitar la destrucción de valor

Cuando hemos identificado las oportunidades de mejora que dan respuesta a los despilfarros habituales del sector, a veces surge la incapacidad organizativa para eliminar las causas raíz que no generan valor.

Evitar la destrucción de valor es el desafío fundamental a la hora de beneficiarse de las ventajas que nos da la implantación de Lean en Sanidad.

El enfoque tradicional en los profesionales de la salud, donde la autonomía clínica y las habilidades profesionales han sido los principios de la atención al paciente, ahora se complementan con la mejora de los procesos y el trabajo en equipo.

La orientación hacia evitar interrupciones del flujo y el trabajo en equipo han contribuido a aumentar la identidad de la tarea para los profesionales.

La implementación de la metodología Lean implica que los empleados tengan mayor responsabilidad para mejorar y administrar las actividades diarias. Esta es la principal aportación a la hora de realizar el proyecto de despliegue en Sanidad.