

# ¿Hay despilfarro en los hospitales?: Sabemos cómo identificarlo y luchar contra él

Para luchar contra algo,  
hay que saber cómo es...

Juan Torrubiano  
Socio Director



Torrubiano & Asociados

Isabel Muñoz Machín  
Coordinadora Logística  
Fundación Hospital Calahorra  
(FHC)

*El “ver” como base para la acción. Aprender a ver como base de las actividades de mejora*

La actividad del “ver” tiene su fuerza en el hecho de que nos comunica inmediata y directamente con la realidad y la acción y se contrapone a la actividad de análisis teórico de datos y situaciones, por definición indirecta y sin capacidad de “captar” inmediatamente la realidad misma, tal y como se presenta a continuación.

La mirada de quien “ve” debe aprender a ser sensible hacia el “valor” que se produzca y el “despilfarro” que se consume en las diferentes actividades empresariales.

Crear Valor y reducir el Despilfarro son los objetivos y las referencias clave de cualquier empresa.

El “ver” como base para la acción es un aspecto de gran originalidad para la gestión de las actividades de mejora. Una práctica a la que nunca se le ha dado la suficiente importancia. En cambio, para el Sistema Toyota es un aspecto de interés vital. Con respecto

a la actividad del “ver” hay que mencionar tres elementos clave:

## 1. El Mapa del Flujo del Valor

Para “ver” el Valor y el Despilfarro, el Sistema Toyota realizó un instrumento original y potente: el Mapa del Flujo del Valor. Esta herramienta se tratará en un artículo de esta serie.

## 2. La gestión a la vista

Es el instrumento que utiliza las ventajas de la actividad de “ver”, a través de la comprobación, inmediata y en cualquier momento, de la práctica de los procesos en los diferentes departamentos y oficinas.

La gestión visual se basa en la transparencia e inmediatez de la obtención de información en base a las señales visuales.

Los instrumentos y las intuiciones de la gestión visual permiten que todo el personal, y sobre todo aquel de nivel operativo, participen en la mejora de las actividades en las que esté involucrado.

Enseñar a ver es un presupuesto básico para el empleo de la gestión visual.

### 3. Hacer esbozos

En el Sistema Toyota hay un ejercicio muy preciso para “aprender” a ver: hacer esbozos. Para directivos y empleados el ejercicio puede durar de cinco a ocho días de actividad en los departamentos y oficinas para trazar todo aquello que se vea.

### *Cómo transformar la sanidad eliminando el despilfarro*

A través de los años, los expertos de la Mejora Continua han identificado innumerables ejemplos de compañías industriales que incurren en enormes costes porque se trasladan demasiado lejos antes de que se termine de fabricar el producto. Y esto lo hacen sin consultar a sus empleados, quienes podrían proporcionar comentarios muy útiles para resolver esta situación.

En su momento, la eficiencia consistía simplemente en aumentar la producción. Es decir, que a mayor nivel de producción menor sería el costo unitario. También implicó que se manejara un nivel mayor de inventario de materias primas, de trabajo en curso y de productos acabados.

Hoy en día, la eficiencia tiene un significado distinto. Los procesos son eficientes cuando se entregan los servicios requeridos, en tiempo, en las cantidades exactas y en los formatos especificados por los usuarios de dichos servicios.

El sistema de funcionamiento Lean utiliza técnicas probadas para aumentar la eficiencia de los procesos productivos y eliminar las operaciones superfluas. La eliminación sistemática de los desperdicios o Muda contempla los siguientes aspectos:

a) Conocer, tal y como se ha señalado, lo que sucede en la organización,

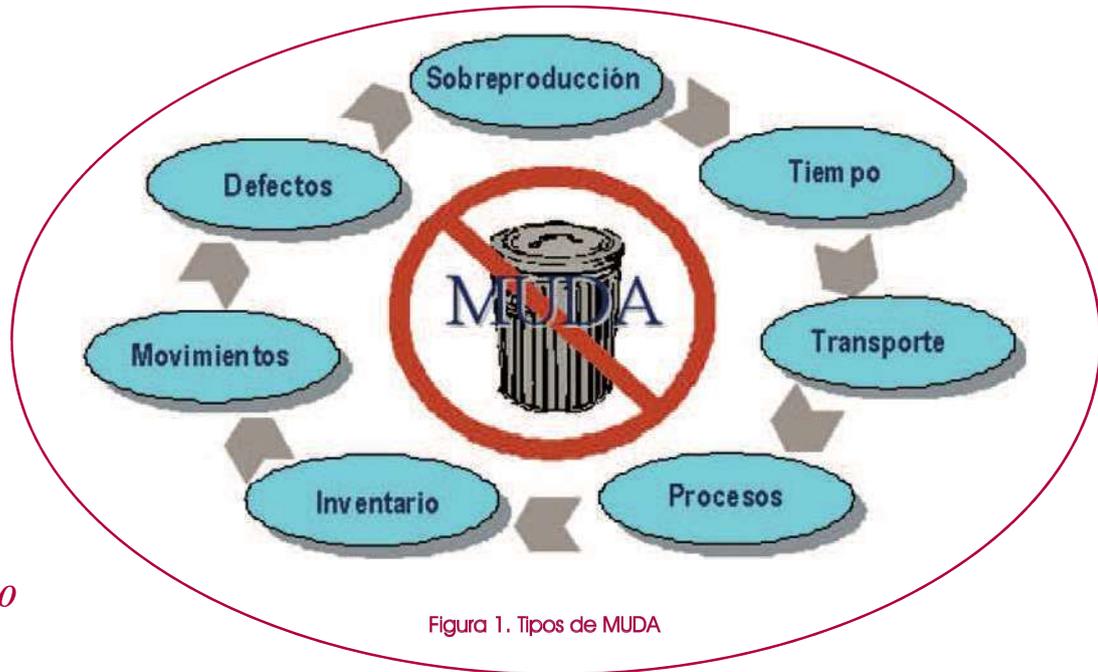


Figura 1. Tipos de MUDA

mediante una gestión visual basada en un sistema de indicadores monitorizado con medidas de Calidad, eficiencia, velocidad de los procesos, cumplimiento de los plazos acordados y medidas de valor añadido, que sirvan para controlar la eficiencia de los procesos.

El Cuadro de mando también será utilizado para el seguimiento de las acciones de mejora. La implantación de un sistema de gestión visual en el puesto de trabajo permitirá detectar las desviaciones y emprender las acciones necesarias (como, por ejemplo, paradas, errores, desajustes, etc.).

b) Identificar el flujo de valor del Producto como punto de partida en la “búsqueda del Muda” (o despilfarro). Este flujo será el conjunto de todas las acciones específicas requeridas para producir un bien o un servicio, pero que aporten valor al producto, bajo el punto de vista del paciente o de la persona usuaria del servicio. Eso quiere decir que en el análisis de la cadena de valor se tendrá que diferenciar las actividades que crean valor (y contribuyen a satisfacer las exigencias del “cliente” relativas a la entrega de un producto o servicio en un cierto momento y a

un determinado precio), de las que no. Eso permitirá identificarlas como “Muda” (despilfarro) y estudiar su eliminación del proceso.

c) Desarrollar un cambio organizativo que autogestione el camino hacia la mejora continua y que potencie el trabajo en equipo. El pilar de esta nueva organización será el Gemba Kaizen como herramienta para eliminar de forma eficiente y rápida los desperdicios o Muda de la entidad. Esta herramienta puede ir acompañada de los grupos de mejora clásicos.

Si la base de todo el sistema de gestión es la eliminación sistemática de los desperdicios, la clave fundamental de un Sistema Lean será la identificación y posterior eliminación de estos desperdicios.

Si realizamos más pruebas de las necesarias o se hacen antes de que se necesiten, habremos producido un desperdicio de recursos. Si planificáramos correctamente estas operaciones, no habría ningún desperdicio o despilfarro.

En un entorno de gestión optimizado, luchamos para reducir el tiempo utilizando menos espacio y menos inver-

siones, menos inventario y hasta menos esfuerzo humano. Esto significa que nuestra mano de obra puede ser utilizada de manera más efectiva en las actividades de valor agregado, y en búsqueda de la reducción del despilfarro.

La experiencia nos muestra que casi todo el desperdicio en los procesos se puede reducir de manera significativa, realizando una o más de las siguientes acciones:

- Reducir el periodo entre la recepción del pedido (o prestación del servicio) y la entrega del producto o servicio (Lead Time), al organizar la cantidad producida e incrementar la velocidad de las etapas del proceso previas a la entrega del producto.
- Reducir los Tiempos de Transición al reducir el tiempo de espera de la producción (o prestación del servicio) cuando se le da mantenimiento o se prepara el equipo.
- Acondicionar el proceso para que sea a prueba de errores y asegurar que el tiempo y los recursos no se desperdicien corrigiendo errores.
- Implementar el Mantenimiento Total Productivo (TPM) al programar sistemáticamente servicios de mantenimiento sin interrumpir los procesos.
- Optimizar la capacidad del proceso y de los equipos para asegurar que tienen la capacidad de cumplir los requisitos de producción.

En el desarrollo del modelo de producción, Taiichi Ohno estructuró siete tipos de despilfarros o “Muda” (Figura 1).

Como hemos mencionado, el secreto de la mejora de las operaciones desde la óptica Lean es una poderosa y continua caza de despilfarros.

La definición de desplifarro es bastante sencilla: cualquier actividad desarrollada por una organización que absorba recursos y no cree “valor” para el cliente (ciudadano o empresa).

La importancia de los despilfarros existentes en Sanidad es enorme si nos fijamos en los resultados alcanzables con el Sistema Toyota.

Las distintas categorías de Muda se comentan a continuación.

### Despilfarros por tiempo o esperas

El despilfarro por esperas se manifiesta cada vez que un trabajador no desarrolla ningún trabajo, quedando a la espera de un acontecimiento sucesivo porque la organización del trabajo no se lo permite.

Esperar a ser atendidos, la asignación de una cama, la realización y/o los resultados de pruebas diagnósticas, esperar la firma de aprobación de un documento o la información sobre la forma de gestionar una incidencia; esperar la reparación de equipos electromédicos, ordenadores, etc. para poder desarrollar un trabajo; esperar el material para una prueba o intervención quirúrgica, esperar a otras personas antes de empezar una intervención, consulta, prueba o reunión.

Las causas pueden ser múltiples, desde la falta de disponibilidad de documentos y material por parte de la organización o de los proveedores, la falta de protocolos de funcionamiento o de su cumplimiento hasta la rotura de los equipos utilizados.

### Despilfarros por transporte

En un servicio se desarrollan numerosas actividades de transporte por varios tipos de equipos o personas. Estas actividades no producen valor añadido y en ciertas situaciones crean defectos o daños.

El desplifarro debido al transporte es el más sutil y puede perjudicar la eficiencia del proceso puesto que:

- A menudo se subestima, a pesar de que los trabajadores malgasten una parte importante de su tiempo en la búsqueda y traslado de materiales, documentos o personas
- Se considera un desplifarro con el cual se convive y, como tal, no se pone en discusión

En la Sanidad existen, en muchos casos, personas que tienen como actividad principal el traslado de documentos, personas y materiales de un lugar a otro.

### Despilfarros de proceso

En el proceso de prestación de los servicios sanitarios, a menudo se realizan operaciones que esconden despilfarros, a causa de la falta de precisión del proceso en sus diferentes fases o de una tecnología de equipos e instalaciones inadecuada.

Evitar el desplifarro de proceso es posible, intentando eliminar las actividades que no añadan valor, como:

- Fases que, aun presentes en el desarrollo del servicio, no son consideradas como valor añadido por el cliente final



**¿edad?, ¿la de ahora o la de cuando nos sentamos?**

**Se entiende por “MUDA” cualquier actividad que, desarrollada por una empresa, consume recursos y no produce valor para el cliente.**

- Fases añadidas para poner remedio a otras precedentes no perfeccionadas. Piénsese, por ejemplo, en la necesidad de prever unas fases de control dentro de un proceso para comprobar la Calidad de las actividades desarrolladas. Esta actividad de control, generalmente inútil, acostumbra a desarrollarse en muchas fases del proceso, sin analizar la raíz donde se genera el problema
- Fases que no son necesarias para lograr prestaciones técnicas requeridas por el servicio

Un ejemplo de fase inútil puede ser la realización de actividades manuales cuando pueden automatizarse. Otras formas de despilfarros son la solicitud de firmas de aprobación múltiple de personas cuya autorización es superflua, la recogida de datos que nadie utiliza, solicitar grabaciones de datos dobles o innecesarios, escribir manualmente cuando es posible utilizar el ordenador o realizar copias de un documento cuando archivarlo sería suficiente.

### **Despilfarros por inventario**

Con el término inventario se identifica todo lo que se queda parado en espera de ser utilizado en una actividad, ya sean documentos o materiales. Durante todo el tiempo que se quedan parados, obviamente, no se añade ningún tipo de valor.

El despilfarro por inventario es una costumbre difícil de corregir, porque representa un margen de seguridad que las personas procuran mantener.

Un punto crítico: es bueno relacionar este despilfarro con el factor tiempo. El tiempo es un recurso de valor en las actividades de servicio y una unidad de trabajo o una carpeta dejada sobre la mesa de un empleado constituyen un despilfarro.

Algunos ejemplos de este tipo de Muda en Sanidad podrían ser desde pruebas de laboratorio esperando a ser analizadas, pacientes esperando en urgencias a que se les asigne una cama en hospitalización, exceso de material sanitario en las unidades o servicios, etc. El exceso de inventario quita espacio y puede convertir el material o la documentación en obsoletos si las peticiones de trabajo o los protocolos cambian.

### **Despilfarros por movimientos**

A menudo el concepto de trabajo se confunde con el de movimiento. El trabajo útil es aquel tipo especial de movimiento que produzca valor.

Los movimientos improductivos pueden subdividirse en desplazamientos y acciones improductivas.

Los desplazamientos pueden hacerse necesarios por unos lay-outs (distribución del lugar del trabajo) mal diseñados o estructuras inútilmente sobredimensionadas. Sin embargo, las acciones improductivas se deben a la falta de estudio ergonómico de los puestos de trabajo.

El despilfarro por movimientos está puesto en evidencia en muchos casos por el indicador que podemos llamar “contenido de trabajo”. Este factor se puede calcular como la relación entre el tiempo efectivamente empleado al añadir valor y el tiempo total de la operación.

Por ejemplo: un trabajo que un trabajador desarrolla en diez minutos, de los que seis están dedicados a realizar una operación que aporta valor y cuatro se desperdician en movimientos (despla-

zamientos como ir a buscar materiales, personas o documentación), realmente sólo el 60 por 100 del tiempo se destina a realizar el contenido real del trabajo.

En Sanidad, desplazarse a los almacenes o a otras unidades a por material, buscar hojas de registro o documentos que tendrían que estar al alcance de la mano, son ejemplos de despilfarros bastante comunes.

### **Despilfarros por defectos**

Este despilfarro se manifiesta cuando se desarrollan actividades de forma incorrecta y que, por lo tanto, deben volverse a hacer o requieren correcciones. Este despilfarro incluye también la pérdida de eficiencia asociada a la interrupción de un proceso normal a causa del defecto ocurrido.

La falta de consecución de los estándares de Calidad solicitados, comporta a menudo gastos financieros para la organización además de comprometer su imagen.

Por lo que a las actividades desarrolladas en Sanidad se refiere, estos despilfarros significan errores en medicación; etiquetado equivocado de pruebas; suministro de material incorrecto; errores de diagnóstico; errores en documentos; archivar documentos en el sitio equivocado; gestionar reclamaciones con respecto al servicio; comprobar errores provocados por informaciones equivocadas o poco claras, etc.

### **Despilfarros por sobreproducción**

El despilfarro por sobreproducción se manifiesta cada vez que se decide realizar algo que todavía no ha sido solicitado por el usuario o por las unidades internas, o se produce en una cantidad superior a la necesaria.

Esta elección comporta un empleo adelantado de recursos, como, por ejemplo, preparar medicación “esperando” las necesidades de los pacientes.

Gastar recursos, como material, personas y espacio más rápidamente de lo necesario lleva consigo otros tipos de desperdicios.

Otros ejemplos podrían ser hacer copias de un impreso que nunca se utilizará; enviar copias de documentos a una relación a personas que no la solicitaron y que jamás van a leer; trabajar grandes cantidades de documentos que luego irán esperando en la siguiente mesa o fase del proceso.

*Desarrollar actividades antes de que se pidan o hacerlas demasiado rápido no mejora la eficiencia*

A menudo se llega al desperdicio de sobreproducción por la sensación de

seguridad que ofrece el hecho de tener siempre algún material o unos documentos ya preparados, procurando así satisfacer al usuario y minimizar su espera.

Vistas las principales fuentes de desperdicio, en el próximo artículo hablaremos de cómo construir una organización Lean en el ámbito sanitario dando respuestas a las razones para emplear las técnicas, herramientas y metodologías asociadas al Sistema de Producción de Toyota en nuestro entorno cotidiano y que responden a tres causas:

a) Los pacientes se merecen lo mejor. Hoy en día la mayor parte de los servicios asistenciales están plagados de ineficiencias pagadas por los pacientes, sus aseguradoras o el sistema sanitario

b) Los profesionales sanitarios se merecen lo mejor. Hay una correlación directa entre la satisfacción de los empleados con su productividad

c) El país se merece lo mejor. El coste de la Sanidad pública supone un peso cada vez mayor en el PIB y se está empezando a cuestionar su sostenibilidad a medio plazo □

**Bibliografía**

- Il Sistema Toyota per la Sanità. Alberto Galgano. 2006.
- La Administración Pública sin derroches. Juan Torrubiano. Grupo Galgano. 2007.
- Técnicas de la Calidad. Aplicaciones prácticas. Lean Manufacturing. Juan Torrubiano. AEC. 2007