

Bárbara Martínez de Miguel (barbara.martinez@salud.madrid.org)

Especialista en Radiofarmacia  
Coordinadora de Calidad del Hospital  
Hospital U. La Paz

# Optimización de los procesos asistenciales

## Metodología Lean

*En un mundo donde la atención médica es fundamental para la calidad de vida de las personas, la eficiencia en la prestación de servicios médicos se vuelve un factor crítico. La optimización de procesos no solo impacta en la eficacia de la atención, sino que también juega un papel crucial en la seguridad de los pacientes, la satisfacción del personal médico y la gestión de los recursos hospitalarios. La metodología Lean es una poderosa herramienta, un enfoque sistemático y altamente efectivo diseñado para maximizar la eficiencia, eliminar desperdicios y mejorar la calidad en los procesos.*

### Introducción

La mejora continua y la calidad asistencial se identifican como un pilar estratégico fundamental en el Hospital Universitario La Paz. Por ello, la organización reconoce la importancia de hacer mejoras constantes en sus procesos, productos o servicios para mantenerse competitiva y eficiente a lo largo del tiempo y para alcanzar la excelencia. La mejora continua se ha incorporado en la cultura organizacional y se fomenta de manera sistemática en todos los niveles de la organización.

Los procesos eficientes son la base sobre la cual se construye una atención de calidad. Cambiar los procesos pensando en el cliente significa dejar de anteponer la eficiencia de los recursos para empezar a priorizar la necesidad de cliente. El sistema actual no es lo suficientemente ágil como para adaptarse al ritmo de los cambios que vienen impuestos desde fuera. Es necesario trabajar con unos procesos más eficientes que se ajusten mejor a las necesidades cambiantes de los clientes. Es decir, debemos implantar un enfoque centrado en los procesos, en su correcta realización, en el momento preciso, en la cantidad adecuada, en el lugar adecuado y con los mí-

nimos recursos, independientemente de qué tipo de proceso sea. Supone dejar de organizarnos por departamentos para empezar a gestionar por procesos. Una de las tendencias tradicionales que comporta mucho desperdicio es la de independizar los procesos, los servicios, y la labor de los profesionales.

El objetivo de la optimización de los procesos asistenciales es eliminar todas aquellas barreras de los procesos que impiden que el valor fluya hacia el cliente de manera continua alineando el esfuerzo de todas las personas. Por ello, en el Hospital Universitario La Paz hemos apostado por una transformación Lean lo que supone un cambio profundo en la Organización. Este enfoque trata de transformar la mentalidad de la gente, de enseñar a mirar desde otro punto de vista, de alinear el esfuerzo de todos los empleados en lo que realmente es valor para el cliente. Adoptar Lean de la manera más conveniente, se ha convertido consecuentemente en una decisión clave y estratégica para nuestro hospital.

### Metodología Lean

La metodología Lean es un enfoque de gestión para crear una mejora continua de los procesos, en todas las áreas de una organización y con la involucración de

todos (liderazgo, gestión y trabajadores), centrada en maximizar el valor para el cliente al minimizar desperdicios de todo tipo.

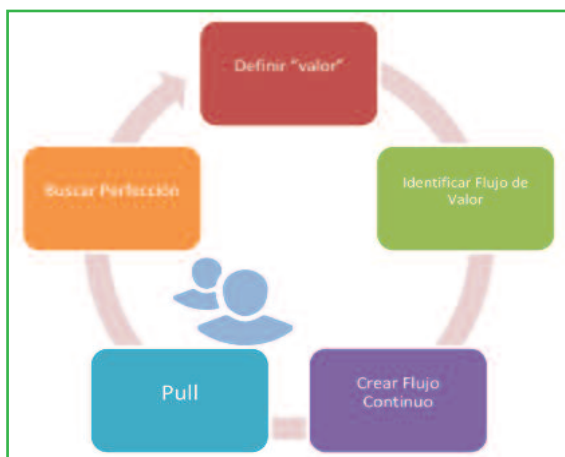


Tiene sus raíces en el sistema de producción de Toyota, desarrollado en Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Taiichi Ohno y Eiji Toyota son considerados los principales impulsores del Sistema de Producción Toyota (TPS), que es la base de Lean. El TPS se centraba en la eliminación de desperdicios, mejora continua y respeto por las personas. Actualmente este enfoque es reconocido como pilar relevante de la estrategia para aumentar la productividad de los equipos y la eficacia de los procesos.

Lean se basa en cinco principios fundamentales:

1. Identificar el valor (desde la perspectiva del cliente).
2. Mapear la cadena de valor (analizando todos los pasos en el proceso, identificando cada actividad y eliminando las que no aportan valor).
3. Crear el flujo (de manera que fluya de forma continua y sin interrupciones a lo largo de la cadena de valor).
4. Sistema *pull* (producir sólo lo que el cliente demanda y en el momento que lo necesita).
5. Perseguir la perfección.

Estos principios, aplicados de manera consistente, permiten a las organizaciones optimizar sus procesos, aumentar la satisfacción del cliente y reducir costos operativos.



Para ello debemos identificar los distintos tipos de actividades que nos encontramos a lo largo de cualquier proceso. Aquellas que añaden valor y aquellas que no añaden ningún valor y que consideramos desperdicios. Estos desperdicios corresponden a ineficiencias del proceso y es donde se encuentran las grandes oportunidades de mejora. El objetivo es perfeccionar el proceso inicial eliminando los desperdicios. Pero no todo es valor o desperdicio. Hay actividades que, aunque no tengan una relación directa con lo que es valor para el cliente son necesarias. La misión en este caso es hacerlas con la máxima eficiencia tratando de reducirlas tanto como sea posible.

### Lean en Sanidad

La Sanidad es el sector más importante para impulsar una gestión de procesos rá-

pida, eficiente y ajustada a las necesidades de la demanda, pues la actividad desplegada en este sector se ocupa de las personas y de su problema más importante, la salud. En un mundo donde la atención médica es fundamental para la calidad de vida de las personas, la eficiencia en la prestación de servicios médicos se vuelve un factor crítico.

La optimización de procesos no sólo impacta en la eficacia de la atención, sino que también juega un papel crucial en la seguridad de los pacientes, la satisfacción del personal médico y la gestión de los recursos hospitalarios.

Reconociendo que el sector sanitario es complejo y que debemos reducir las tareas innecesarias y enfocarnos en aquellas que aportan valor, debemos apostar por la metodología *Lean* como modelo de ges-

ción. Este enfoque nos permite entregar el máximo valor al paciente y promover propuestas de mejora provenientes de los profesionales. Persigue tener servicios libres de errores, con mayor énfasis en la calidad asistencial, así como en los profesionales sanitarios, mejorando las condiciones y calidad del puesto de trabajo, con un enfoque principal hacia el paciente.

La eliminación de desperdicios, reducción de costes, mejora en los tiempos de espera, mayor satisfacción del paciente, optimización de recursos, la mejora continua, la participación del personal y la creación de flujos de trabajo más eficientes pueden llevar a resultados tangibles y positivos.

Algunos de los beneficios del enfoque Lean en Sanidad son:

- Disminución de errores e incidentes.
- Incremento de pacientes a tratar con los mismos recursos.
- Reducción en los tiempos de espera.
- Aumento de la satisfacción del paciente y profesionales.
- Disminución de movimientos y distancias.

### Oficina Kaizen del Hospital Universitario La Paz

Para tener un éxito asegurado y sostenible en el tiempo, hay que conseguir que la organización y los profesionales que la integran lleven a cabo el cambio cultural. Para ello hay que identificar agentes del cambio y posteriormente adoptar la metodología adecuada. En el Hospital Universitario La Paz, como agente del cambio, se creó la "Oficina Kaizen", con el objetivo de consolidar un *equipo Lean*, líder del cambio para mejorar los procesos.



La Oficina Kaizen está formada actualmente por 13 miembros, liderados por la Subgerencia del hospital y coordinados por la Coordinadora de Calidad del hospital, con todas las áreas del hospital representadas: área de críticos, área médica, área quirúrgica, servicios centrales, urgencias, gestión, farmacia, admisión, informática, pediatra y enfermería.

Nuestra misión es crear cultura de optimización y mejora de procesos aportando valor y evitando lo innecesario, con el fin último de satisfacer las necesidades y expectativas de pacientes, familiares y profesionales.

Este grupo de trabajo generador del cambio cultural tiene las siguientes funciones:

- Articular y alinear los diferentes proyectos emergentes con la visión del hospital.
- Formar a los profesionales antes de cualquier cambio, hacerles protagonistas, buscar su implicación y participación en los procesos de mejora, dado que son los expertos en su propio trabajo.
- Articular la participación de los pacientes en los diferentes proyectos.
- Promover la cultura de mejora continua.
- Identificar las áreas susceptibles de mejora y aplicación de la metodología *Lean*.

- Seguimiento y acompañamiento en el desarrollo del proyecto y su implantación.

Contamos con una clara apuesta de la Dirección-Gerencia del hospital, quienes han demostrado su total apoyo e implicación. Los directivos y mandos intermedios están comprometidos con nuestra labor y reconocen el valor de la metodología *Lean* y la filosofía *Kaizen* en la mejora continua del hospital.

Asimismo, hemos iniciado un proyecto de formación progresiva del personal de todos los estamentos del hospital en esta metodología. Esto garantiza que todos los profesionales estén capacitados y puedan contribuir activamente.



### Estrategias de implementación

Nuestro primer proyecto fue en el servicio de cardiología infantil, unidad de referencia en el manejo integral de cardiología pediátrica, por lo que una mejora en el flujo del servicio tendría un resultado significativo e importante. El jefe de servicio se preguntaba si era posible optimizar las agendas con una priorización estandarizada y un uso eficiente de los recursos de los que disponía. Como resultado el equipo fue capaz de atender más pacientes y de forma más ordenada y coordinada. Además, se produjo una disminución en los tiempos de espera y una mejora en la experiencia del paciente durante el proceso. Se distribuyeron espacios actuales y se crearon nuevos.

Estas mejoras fueron muy valiosas y contribuyeron a que otros servicios vieran su trabajo y propusieran ideas para mejorar. Dado que cada implementación *Lean* es distinta, corresponde a cada organización localizar aquella área que le sirva de

llave en el comienzo del proceso de transformación.

Tras algunas experiencias en servicios ampliamos nuestra visión y empezamos a visualizar los procesos sin tener en cuenta cómo estamos organizados estructuralmente, e iniciamos un proceso de priorización que depende en gran medida de la estructura y la cultura de la organización. Es un paso crucial para enfocar los recursos y esfuerzos en aquellas áreas que generarán el mayor impacto en términos de eficiencia, calidad y satisfacción del cliente. Se trata de realizar una priorización alineada con la estrategia del hospital y centrada en el valor para el paciente, asegurando que las mejoras generen un impacto positivo y sostenible en la eficiencia y calidad de los procesos.

En algunos casos, los propios servicios, equipos o áreas, son responsables de identificar proyectos que aborden necesidades o desafíos específicos. En este caso es importante evaluar su viabilidad, impacto y alineación, teniendo en cuenta aspectos como el valor estratégico, la urgencia, y el retorno de la inversión. En este caso, la Oficina Kaizen actúa como Comité de priorización.

Paralelamente la Oficina Kaizen a través de sus miembros define otros proyectos. De esta manera se conjugan proyectos más específicos, propuestos por los servicios, con proyectos más transversales propuestos por la Oficina Kaizen e incluso por la Dirección del hospital.

Existen otras fuentes generadoras de proyectos como son los indicadores de calidad, incidentes de seguridad...

En el HULP abogamos por un enfoque híbrido de mejora, es decir, por un equipo central, la Oficina Kaizen, que establezca directrices y proporcione apoyo y grupos locales con autonomía para identificar y abordar

mejoras, empoderando a los equipos para identificar y ejecutar proyectos de mejora.

### Casos de éxito y lecciones aprendidas

Desde su creación hace tres años, la Oficina Kaizen ha liderado varios proyectos:

- Cardiología Infantil.
- Esclerosis múltiple.
- PMAU (Urgencias).
- Transporte sanitario no urgente.
- Alta precoz.
- Recuperación vascular.
- Vacunación paciente inmunodeprimido.
- Oncocardiología.
- Proceso quirúrgico.

A lo largo de este camino nos hemos encontrado con algunos obstáculos a superar:

- Convencer a los profesionales que se puede implementar esta metodología en Sanidad.
- Falta de personal cualificado, (los formadores suelen provenir del sector industrial, lo que crea distancia debido al lenguaje utilizado).
- Falta de focalización clara hacia el cliente.
- Estructura organizativa basada en el poder del departamento, unidades o entidades. La cultura *Lean* requiere trabajo en equipo, colaboración y muy buena comunicación.
- Iniciativas top-down que suelen ser vistas como imposiciones y es difícil que se arraiguen.

### Conclusión

La creación de la Oficina Kaizen como equipo multidisciplinar, ha sido fundamental para el éxito del proyecto que además tiene no sólo el apoyo sino también la participación y liderazgo del equipo directivo, aspecto crítico para poder implantar *Lean* en el hospital. El salto al *Lean* exige que todo el personal, empezando por el Gerente sea capaz de cambiar la forma de pensar y priorizar.