

Urgencias: mejoremos el servicio. “Just in time”

Hace once años Japón introdujo las técnicas del “Just in time” (JIT) en el mundo empresarial, con resultados espectaculares. Desde 1981 cada vez más empresas españolas de todo tipo, comienzan a utilizar éste eficaz método, cuyo secreto es el sentido común. Esperemos que el menos común de los sentidos sea generoso con nuestra empresa hospitalaria.

La incorporación de las técnicas de “just in time” han reducido sensiblemente el proceso productivo de las empresas de servicio también en occidente. Tras su aplicación los resultados no han podido ser mejores: la empresa japonesa convencional había conseguido, entre otros aspectos, una mejora del tiempo de prestación del servicio entre el 70 y el 75%, un aumento de la calidad en torno al 54%, una reducción del espacio entre el 30 y el 50% y una mejora del coste de las materias primas de aproximadamente un 10%.

Según los expertos, nada hay de milagroso en las citadas técnicas japonesas; son el sentido común aplicado a la empresa, también hospitalaria y, además, un eslabón importante dentro de la cadena que la lleva a la integración total. Una meta conocida entre las consultoras como CIM o producción de servicios integrados por ordenador. Dicho de forma más simple: acabar con la burocracia de los papeles. Pero antes de alcanzar ese estado ideal los hospitales tendrán que pasar por fases previas que les sirvan de adiestramiento y preparación. La clave hacia las tecnologías CIM se resume en tres principios: simplificación, automatización e integración.

Lo primero que hay que hacer con un hospital, si no se quiere empezar la casa por el tejado, es analizarlo y racionalizarlo. De éste modo, todo lo que se haga después será más fácil. Para éste primer paso, la varita mágica utilizada llega importada del Japón y son las llamadas tecnologías JIT. Vienen a simplificar la producción del servicio de forma que haya una serie de beneficios rápida y claramente, que permitan acometer otra serie de acciones,

como automatizar o integrar. Algunos de los resultados que se consiguen, además de los ya citados anteriormente, son la flexibilidad en la producción de un servicio y reducción del tiempo de producción del mismo.

La idea que se esconde detrás de la simplificación es pasar de una organización del hospital típico occidental, que no es una organización demasiado bien pensada, a una organización tipo japonesa, donde lo importante es el flujo de usuarios/clientes/pacientes dentro de la producción de un servicio. Entre otras cosas las ventajas de las técnicas JIT están en no tener grandes inversiones en maquinaria e instalaciones nuevas, porque las ya existentes se organizan de otra forma de modo que los costes sean mucho más baratos. Los sistemas estaban antes pensados para eso, es decir, para un flujo de usuarios/clientes/pacientes cortado por limitaciones operativas diagnósticas y terapéuticas. La filosofía nueva es que el flujo sea continuo.

La visibilidad de éste proceso es su garantía de éxito, porque al final todo el mundo tiene que cambiar de mentalidad y de forma de ver las cosas. Por eso, si se hace el proyecto a muy largo plazo, se puede perder la ilusión por el camino. La solución ante éste problema es trabajar con servicios piloto del hospital. En ellos se implantan todas las técnicas de modo que el proyecto se realice a corto plazo. Con éste paso se consigue que la gente vea la nueva forma de funcionar y esté convencida de que tiene garantía de éxito.

La puerta queda así abierta hacia la automatización, ya que si se automatiza algo no simplificado, lo que se está haciendo es tener los mismos problemas pero automáticos, que son más peligrosos que los normales.

El último paso sería la automatización integrada, un estado al que ningún hospital español ha llegado todavía, pese a que el empeño, por lo visto, no falta.

Dr. Moisés Cadierno