



## Cap 2: caso de estudio #2

### Gestión del flujo y las restricciones en el cuidado de la salud (2021)

Las teorías de DevOps y de gestión de restricciones no son solo para el desarrollo de software o la fabricación física. Se pueden aplicar a casi cualquier situación. Solo mira este estudio de caso de la industria de la salud. En la Cumbre de Empresas DevOps 2021, el Dr. Chris Strear, un médico de emergencias con más de diecinueve años de experiencia, contó su experiencia en la mejora de los resultados de los pacientes trabajando con el flujo de trabajo.

"Alrededor de 2007, nuestro hospital estaba luchando. Teníamos problemas increíbles con el flujo de trabajo. Estábamos alojando a pacientes en el departamento de emergencias durante horas y horas, y a veces días, mientras esperaban que estuviera disponible una cama en el hospital. Nuestro hospital estaba tan abarrotado y el flujo de trabajo estaba tan congestionado que nuestro departamento de emergencias estaba en desvío de ambulancias durante sesenta horas al mes en promedio. Ahora eso significa que durante sesenta horas al mes, nuestro departamento de emergencias estaba cerrado a los pacientes más enfermos de nuestra comunidad. Un mes alcanzamos más de doscientas horas de desvío".

Fue horrible. No podíamos retener a las enfermeras. Era un lugar tan difícil para trabajar que las enfermeras renunciaban. Y dependíamos de enfermeras

temporales, de agencias para colocar enfermeras o enfermeras viajeras para cubrir las brechas en el personal. En su mayor parte, estas enfermeras no tenían suficiente experiencia para trabajar en el tipo de entorno de emergencia en el que practicábamos. Se sentía peligroso venir a trabajar todos los días. Se sentía peligroso cuidar a los pacientes. Solo esperábamos algo malo que sucediera.

La presidenta de nuestro hospital reconoció lo mal que estaban las cosas, y ella formó un comité para el flujo, y tuve la suerte de estar en ese comité...

[El cambio] fue transformador. En un año, básicamente habíamos eliminado la derivación de ambulancias. Pasamos de sesenta horas al mes [de derivación de ambulancias] a cuarenta y cinco minutos al mes. Mejoramos la duración de la estancia de todos nuestros pacientes hospitalizados. Acortamos el tiempo que los pacientes pasaron en el departamento de emergencias. Virtualmente eliminamos a los pacientes que salieron del departamento sin ser atendidos porque las esperas eran demasiado largas. Y hicimos todo esto en un momento en que teníamos volúmenes récord, tráfico récord de ambulancias y admisiones récord.

[La transformación] fue asombrosa. Cuidamos mejor a los pacientes. Era más seguro. Y se sentía mucho más fácil cuidar a los pacientes. De hecho, fue un cambio tan sorprendente que pudimos dejar de contratar enfermeras temporales. Pudimos llenar nuestro personal completamente con enfermeras de emergencias dedicadas y calificadas para trabajar allí. De hecho, nuestro departamento se convirtió en el lugar número uno para que las enfermeras de emergencias quisieran trabajar en el área de Portland/Vancouver.

Honestamente, nunca había sido parte de algo tan asombroso antes, y no lo he sido desde entonces. Mejoramos la atención al paciente para decenas de miles de pacientes, y mejoramos la vida de cientos de trabajadores de la salud en nuestro hospital.

Entonces, ¿cómo lograron este cambio? En algún momento antes, Chris había sido presentado con el libro *The Goal*. La gestión de restricciones tuvo una profunda influencia en él y en la forma en que abordó el problema del flujo en su hospital.

A menudo me preguntan cuál es la diferencia. No tengo todas las respuestas, pero he visto algunas tendencias y temas recurrentes. Los líderes deben dar importancia al flujo, no solo en palabras, sino en acciones. Deben predicar con el ejemplo y no solo hablar. Y muchos de ellos no lo hacen.

Parte de esto es que deben crear el espacio necesario. Los líderes del hospital no serán quienes hagan los cambios día a día. Lo que tienen que hacer es permitir que quienes harán esos cambios tengan suficiente espacio en su agenda para hacer el trabajo. Si, por ejemplo, un gerente de enfermería tiene quince proyectos y quince reuniones de comités a las que debe asistir día tras día, y el líder llega y dice "el flujo es importante", pero ahora el flujo es su décimo sexta tarea y reunión a la que debe asistir, realmente no dice que es importante. Todo lo que dice es que es la decimosexta tarea más importante.

Hay gerentes que no tendrán tiempo para dedicar al decimosexto proyecto. Los líderes deben averiguar qué es realmente importante y qué puede esperar, qué puede ser menos prioritario, y tomar un papel activo en quitar algo de trabajo de las agendas de las personas para que puedan hacer su trabajo. No solo hace que las personas sean más efectivas en su trabajo, sino que les transmite de manera real, tangible y palpable que este nuevo proyecto, el flujo, es la tarea más importante.

Hay que romper los silos. Se está viendo el flujo a través de un sistema. No se está viendo el flujo en una unidad de pacientes o solo en el departamento de emergencias, porque cada uno de estos departamentos, cuando se analiza individualmente, tiene intereses en conflicto. Cuando se mueve a un paciente del departamento de emergencias a una unidad de pacientes, se está creando trabajo para la unidad de pacientes. Se incentiva de manera diferente a las personas en todo el hospital.

Cuando estás discutiendo cómo mejorar el flujo, y alguien dice que no, no puede quedarse ahí. No puede ser la última palabra. He escuchado una y otra vez: "No podemos hacer eso porque no es así como lo hemos hecho". Y eso es ridículo. No está mal decir que no, siempre y cuando se siga con otra idea para intentar. Porque si tengo una idea mala, pero es la única idea que hay, ¿sabes qué? Mi idea mala es la mejor idea que tenemos, y es la que intentamos.

Los líderes necesitan asegurarse de que están midiendo las cosas correctamente y de que están recompensando las cosas cuidadosamente. ¿Y qué quiero decir con eso? Bueno, parte de los silos en un entorno hospitalario es que a menudo se mide a un gerente de un departamento en particular solo por cómo van las cosas en ese departamento. Y se les recompensa en consecuencia. La gente se comporta según cómo se les mide y cómo se les recompensa. Así que si mejorar el flujo en el departamento de emergencias es lo que es adecuado para los pacientes y lo que es adecuado para el sistema hospitalario, pero puede transferir una carga a otra unidad, y esa otra unidad

Luego falla en sus métricas, debería estar bien porque el flujo a través del hospital se mejora. ¿A quién le importa el flujo a través de una unidad individual?

Asegúrate de que lo que estás midiendo sea proporcional a tus objetivos generales. Asegúrate de que las personas sean recompensadas de manera apropiada y no sean penalizadas injustamente por mejorar el flujo a través del sistema. Necesitas pensar en el sistema, no en el departamento.

Y finalmente, cómo hemos establecido las cosas, todo eso es artificial, es una restricción. No es una ley natural de la física. Ten eso en cuenta porque tanta resistencia viene de la incertidumbre de hacer algo diferente.

A menudo hay esta mentalidad de que porque no hemos hecho algo de cierta manera antes, no se puede hacer. Pero hemos inventado todo esto. Cómo responde un cuerpo a un tratamiento, eso no es artificial, eso es una ley natural. Pero dónde colocar a un paciente, quién está a cargo de él, cómo mover a un paciente de una unidad a otra, todos lo hicimos y luego lo perpetuamos. Todo eso es negociable.

Este estudio de caso ilustra concretamente el uso de la Teoría de las Restricciones de Goldratt y sus cinco pasos de enfoque para identificar e iluminar esa restricción y así mejorar el flujo. En este ejemplo, el flujo de personas a través del sistema hospitalario demuestra que esta teoría puede aplicarse a cualquier entorno, no solo a la fabricación o al desarrollo de software.

Gene Kim. The DevOps Handbook. IT Revolution Press. Second Edition.  
Traducción con IA de Notion by [copp@pol.una.py](mailto:copp@pol.una.py)