



**Josep A. Aguilar**

## “Lean Healthcare”: excel·lència hospitalària

## “Lean Healthcare”: excelencia hospitalaria

J.A. Aguilar és Soci-director general de Crealor - Actio Consulting Group, empresa dedicada a la millora i innovació de processos, en tot tipus d'empreses i organitzacions. Dins dels treballs duts a terme, destaquen diversos projectes en l'àmbit sanitari i assistencial, mitjançant la implantació de dinàmiques Lean Healthcare. Comparteix la seva activitat professional amb la docència en diferents escoles de negoci i universitats. El seu background acadèmic està compost per una llicenciatura en ADE, un màster en Direcció d'Operacions i un programa de Direcció General.

La millora contínua és l'essència del concepte lean. Aquest concepte està basat en el sistema que l'empresa Toyota ha desenvolupat a la seva companyia en les últimes dècades. Tot es va iniciar en els processos productius (lean Manufacturing), per anar incorporant progressivament a altres tipus de processos transversals per a qualsevol tipus d'organització, com ho són processos logístics (lean logistics), els administratius (lean office) o els d'innovació (lean product development).

La base fonamental del sistema és la identificació (de manera col·lectiva, mitjançant la implicació de les persones i treballant sobre el terreny) d'aquelles activitats que ens aporten valor i aquelles altres que no ho fan, que en molts casos estan basades en paradigmes culturals enquistats a l'empresa.

### Exemple d'aplicació de Lean Healthcare

Increment en un 20% de l'atenció diària de pacients

Disminució en un 30% del temps d'espera a radiologia

Lead-time d'anàlitzes: de 8 a 2-3 hores

Reducció dels desplaçaments en un 50%

Reducció de les avaries en els equipaments mèdics

Reducció dels espais ocupats

D'uns anys ençà, tota aquesta manera de fer s'ha anat traslladant a les empreses o organitzacions de serveis, a través de les dinàmiques denominades lean service, i s'han pogut veure en alguns casos, magnífiques adaptacions, com poden ser-ho el cas de Walmart, al lean retail, o el cas del Bolton Im-

proving Care System, l'hospital de la mateixa ciutat, basat en el lean healthcare, temàtica que ens ocupa en aquest article.

En el cas del lean healthcare, la definició del valor afegit ve donada pels diferents actors del procés: pacients (clients), personal sanitari, personal de suport, etc., Al llarg dels diferents fluxos de valor bàsics (allà on es genera valor), com ho són el de la prevenció, el diagnòstic i el tractament de les possibles malalties, i la cura dels pacients. Al tractar-se d'un servei, la interacció de l'usuari amb el proveïdor d'aquell és total, fet que ho diferencia en gran mesura dels processos industrials.

J.A. Aguilar es Socio-Director General de Crealor - Actio Consulting Group, empresa dedicada a la mejora e innovación de procesos, en todo tipo de empresas y organizaciones. Dentro de los trabajos llevados a cabo, destacan varios proyectos en el ámbito sanitario y asistencial, mediante la implantación de dinámicas Lean Healthcare. Comparte su actividad profesional con la docencia en diferentes escuelas de negocio y universidades. Su background académico está compuesto, por una licenciatura en ADE, un máster en Dirección de Operaciones y un programa de Dirección General.

La mejora continua es la esencia del concepto lean. Este concepto está basado en el sistema que la empresa Toyota ha desarrollado en su compañía en las últimas décadas. Todo se inició en los procesos productivos (lean manufacturing), para ir incorporándose progresivamente a otros tipos de procesos transversales para cualquier tipo de organización, como lo son procesos logísticos (lean logistics), los administrativos (lean office) o los de innovación (lean product development).

La base fundamental del sistema es la identificación (de manera colectiva, mediante la implicación de las personas y trabajando sobre el terreno) de aquellas actividades que nos aportan valor y aquellas otras que no lo hacen, que en muchos casos están basadas en paradigmas culturales enquistados en la empresa.

### Ejemplo de aplicación de Lean Healthcare

Incremento en un 20% en la atención diaria de pacientes

Disminución en un 30% del tiempo de espera en radiología

Lead-time de analíticas: de 8 a 2-3 horas

Reducción de desplazamientos en un 50%

Reducción de averías en los equipamientos médicos

Reducción de espacios ocupados

De unos años a esta parte, toda esa manera de hacer se ha ido trasladando a las empresas u organizaciones de servicios, a través de las dinámicas denominadas lean service, y se han podido ver en algunos casos, magníficas adaptaciones, como pueden serlo el caso de Walmart, en el lean retail, o el caso del Bolton Im-

proving Care System, del hospital de la misma ciudad, basado en el lean healthcare, temática que nos ocupa en el presente artículo.

En el lean healthcare la definición del valor añadido viene dada por los diferentes actores del proceso: pacientes (clientes), personal sanitario, personal de soporte, etc., a lo largo de los diferentes flujos de valor básicos (allí donde se genera valor), como lo son el de la prevención, el diagnóstico y el tratamiento de las posibles enfermedades, y el cuidado de los pacientes. Al tratarse de un servicio, la interacción del usuario con el proveedor de aquel es total, lo cual difiere en gran medida de los procesos industriales.

## Vegem alguns objectius del Lean Healthcare:

- Definició i reducció / eliminació de les accions sense valor afegit, amb l'objectiu d'incrementar les tasques de valor afegit, tant per al pacient com per al centre.
- Millora de l'atenció facilitada als pacients.
- Reducció dels temps d'espera, de proves, d'anàlisi i de resultats.
- Millora i estandardització dels processos.
- Optimització dels recursos existents (Personal, equips, materials).
- Millora d'equips i màquines, reducció d'averies i augment de la disponibilitat.
- Estalvi d'espais i volums, a través de la racionalització del subministrament i consum de materials sanitaris.

Si prenem com a exemple, l'últim dels objectius plantejats, podrem aprofundir en el tema.

En moltes ocasions els hospitals s'han dissenyat físicament des d'un punt de vista arquitectònic impecable, però sense tenir molt clar com seran els diferents fluxos que s'hi produiran, sobretot el que té a veure amb els materials.

- Què passa quan els diferents magatzems de planta són exactament iguals en cadascuna d'elles, independentment de les necessitats del servei mèdic que s'hi produeixin?
- Què passa quan el subministrament a les plantes es realitza en períodes de temps excessivament llargs, provocant acumulacions d'estoc?

Els resultats són clars: congestió de l'espai destinat a magatzem, excés d'inventari i dificultat en la gestió dels materials. Quan s'arriba a aquest extrem, el lean Healthcare pot entrar en acció i provocar la millora immediata, per mitjà de la racionalització dels processos de gestió logística.

## Vegem què podríem fer:

- Analitzar rigorosament quines són les necessitats de la demanda de cada planta o servei, per casar aquestes necessitats del client intern amb l'oferta de material.
- Dimensionar el magatzem corresponent en termes de la capacitat de reacció de l'oferta, en definitiva, de la velocitat de reposició del servei logístic del centre assistencial.
- Augmentar la rotació de l'inventari, a través d'enviaments més ràpids i continuats en el temps, és a dir, enviar els materials amb una major cadència i una menor periodicitat.

Tot això ens portaria a uns resultats previstos i esperats, que millorarien la nostra gestió i rendiment:

- Disminució de la inversió en circulat.
- Alliberament d'espais físics.
- Major facilitat de gestió.
- Reducció de l'estrès del personal.

En aquests temps pels que estem transitant, és important que apliquem el màxim sentit comú a la gestió de les nostres organitzacions. Per això, la millora contínua és una bona teràpia i un bon antídoto als problemes que sorgeixen cada dia. 🍷

## Veamos algunos objetivos del Lean Healthcare:

- Definición y reducción / eliminación de las acciones sin valor añadido, con el objetivo de incrementar las tareas de valor añadido, tanto para el paciente como para el centro.
- Mejora de la atención facilitada a los pacientes.
- Reducción los tiempos de espera, de pruebas, de análisis y de resultados.
- Mejora y estandarización de los procesos.
- Optimización de los recursos existentes, (personal, equipos, materiales).
- Mejora de equipos y máquinas, reducción de averías y aumento de la disponibilidad.
- Ahorro de espacios y volúmenes, a través de la racionalización del suministro y consumo de materiales sanitarios.

Si tomamos como ejemplo, el último de los objetivos planteados, podremos profundizar en el tema.

En muchas ocasiones los hospitales se han diseñado físicamente desde un punto de vista arquitectónico impecable, pero sin tener muy claro cómo serán los diferentes flujos que se producirán en él, sobretodo el que tiene que ver con los materiales.

- ¿Qué ocurre cuando los diferentes almacenillos de planta son exactamente iguales en cada una de ellas, independientemente de las necesidades del servicio médico que se den en las mismas?
- ¿Qué sucede cuando el suministro a las plantas se realiza en períodos de tiempo excesivamente largos, provocando acumulaciones de stock?

Los resultados son claros: congestión del espacio destinado a almacén, exceso de inventario y dificultad en la gestión de los materiales. Cuando se llega a este extremo, el lean healthcare puede entrar en acción y provocar la mejora inmediata, por medio de la racionalización de los procesos de gestión logística.

## Veamos qué podríamos hacer:

- Analizar rigurosamente cuáles son las necesidades de la demanda de cada planta o servicio, para casar dichas necesidades del cliente interno con la oferta de materiales.
- Dimensionar el almacén correspondiente en términos de la capacidad de reacción de la oferta; en definitiva, de la velocidad de reposición del servicio logístico del centro asistencial.
- Aumentar la rotación del inventario, a través de envíos más rápidos y continuados en el tiempo; es decir, enviar los materiales con una mayor cadencia y una menor periodicidad.

Todo ello nos llevaría a unos resultados previstos y esperados, que mejorarían nuestra gestión y rendimiento:

- Disminución de la inversión en circulante.
- Liberación de espacios físicos.
- Mayor facilidad de gestión.
- Reducción del estrés del personal.

En estos tiempos por los que estamos transitando, es importante que apliquemos el máximo sentido común en la gestión de nuestras organizaciones. Por ello la mejora continua, es una buena terapia y un buen antídoto a los problemas que surgen a diario. 🍷