Tercera parte

Metodología LEAN en la Sanidad

Pero, ¿realmente se puede **construir una organización Lean en el entorno sanitario?**

Trabajemos mejor, no trabajemos más

Juan Torrubiano
Socio Director

Torrubiano & Asociados

Isabel Muñoz Machín
Coordinadora Logística
Fundación Hospital Calahorra
(FHC)

¿Qué quiere decir Lean Healthcare? Lean, literalmente, quiere decir "magro", "sin grasa". En nuestra actividad cotidiana podemos asimilar la grasa a los despilfarros en cualquier aspecto. Dado que la grasa es todo lo que entorpece nuestra actividad cotidiana –lo que dificulta que seamos ágiles y flexibles– es fácil darse cuenta de los beneficios que puede reportar eliminar todo lo que nos sobra. Si aplicamos el término Lean a la actividad asistencial (Healthcare en inglés), disponer de un sistema asistencial sin grasa, sin despilfarro, nos permite dar respuesta de manera ágil a las demandas del entorno trabajando mejor, no más.

Y ¿ por qué debemos cambiar?

¿Por qué debemos cambiar? Las razones para emplear las técnicas, herramientas y metodologías asociadas al Sistema de Producción de Toyota en nuestro entorno cotidiano responde 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. Ofrecer un servicio eficiente que fluya sin interrupciones, libre de defectos y que no genere irritaciones genera satisfacción de manera directa y es la mejor manera de mejorar la Calidad asistencial. Adicionalmente, los retrasos en la atención sanitaria generan peores niveles de atención.
Una estancia hospitalaria innecesariamente larga, un tiempo extra en espera de una prueba diagnóstica… tienen correlación directa con la posibilidad de verse afectado por una infección o sufrir cualquier otro tipo de error.

b) Los profesionales sanitarios se merecen lo mejor. Hay una correlación directa entre la satisfacción de los empleados con su productividad. Los profesionales sanitarios que trabajan en entornos no optimizados (con altos porcentajes de actividades sin valor añadido) se frustran, se estresan y se

TIPO DE DESPILFARRO	EJEMPLOS
TIEMPOS DE ESPERA	Espera para la asignación de habitación. Espera para ser recibido. Espera de suministros. Espera durante la realización de pruebas
SOBREPROCESO	Procesos redundantes, cambios múltiples de ubicación de un elemento
INVENTARIO	Listas de espera, pacientes a la espera de ser asignados, exceso de material en planta o en quirófano, expedientes pendientes de tramitación.
TRANSPORTE	Transporte de muestras de laboratorio, transportes de pacientes, de medicación, de suministros, etc.
MOVIMIENTO	Búsqueda de medicamentos o de historias clínicas, enfermeras a cargo de pacientes en localizaciones distantes.
SOBREPRODUCCIÓN	Preparación de reactivos o medicación anticipándose a la necesidad real.
DEFECTOS	Identificación errónea de muestras, varias extracciones para un mismo análisis, etc.

Tabla 1. Ejemplos de despilfarros en el entorno asistencial

enfadan cuando son conscientes de que el sistema no funciona y –sobre todo– que no se hace nada por arreglarlo. Los profesionales satisfechos seguramente generan niveles de satisfacción de pacientes más elevados que los insatisfechos.

c) El país se merece lo mejor. El coste de la sanidad pública supone un peso cada vez mayor del PIB y se está empezando a cuestionar su sostenibilidad a medio plazo. No podemos seguir así y la única manera de proveer mejores servicios a mejores costes es mejorando la eficiencia interna de nuestros procesos de prestación de servicio.

Para entender el alcance de lo que supone abrazar Lean como vía de mejora, vamos a mencionar rápidamente unos conceptos básicos ya tratados en el artículo anterior: despilfarro y flujo.

Despilfarro (en japonés, Muda). El Muda es cualquier fuente de despilfarro que se produce en nuestro entorno laboral. El objetivo de un sistema Lean es la identificación y eliminación sistemática del despilfarro. En la Tabla 1 se describen algunos tipos de despilfarro en el entorno asistencial.

Flujo. La prestación de los servicios sanitarios debe "fluir" sin interrupciones desde el inicio hasta el fin. Asociado al flujo del servicio principal hay otros flujos (flujo de pacientes, profesionales, medicación, suministros, información, equipos, diseño…)

Metodología de implantación de un Proyecto Lean. Qué pasos son necesarios

El desarrollo de los proyectos Lean se realiza en el puesto de trabajo, implicando a los miembros del área de tal forma que ellos mismos se vean como generadores de un beneficio, de una mejora.

Como señala Daniel Jones y Alan Mitchell en su informe sobre Lean Thinking en el NHS, las fases de un proyecto Lean Manufacturing en el sector sanitario incluyen tres actividades fundamentales:

1. Identificar los flujos de valor
2. Trazar dichos flujos de valor
3. Identificar e implementar mejoras a corto, medio y largo plazo

1. Identificar los flujos de valor

Un flujo de valor son todas aquellas acciones (tanto las que añaden valor como las que no lo hacen) e informaciones asociadas necesarias para llevar un producto (en nuestro caso un paciente) a través del proceso de adicción de valor desde el principio hasta el fin. En un hospital debería entenderse en este sentido el proceso de tratamiento global sin tener en cuenta el diagnóstico clínico o las barreras profesionales existentes: cosas cortas, cosas largas, cosas sencillas, cosas complejas. Visto así, los principales flujos de valor de un hospital pueden señalarse de manera extremadamente simple: consultas, área quirúrgica, área médica, etc. El desafío, entonces, es trazar exactamente lo que sucede en cada paso y etapa a lo largo del trayecto del paciente desde el ingreso al alta, y rediseñar los sistemas para facilitar el flujo, cada paciente avanzando hacia una nueva etapa sin solución de continuidad, sin ningún trabajo o espera innecesarias. Sin semáforos.

Sin desconexiones. Sin ambigüedades ni confusión.

2. Trazado de los flujos de valor

El siguiente paso es trazar el mapa de cada acción que actualmente lleva un particular flujo de valor, tanto necesario como innecesario, para que el paciente avance a través del sistema de una etapa a otra. Quién hace qué, cuándo y cuánto tardará en hacerlo; qué material o equipo necesita; qué información utiliza, aporta o traslada.

3. Mejora continua

El objetivo de las actuaciones no es simplemente hacer mejoras rápidas. El objetivo real es crear una cultura de mejora continua. La mejora continua es una palabra de moda que a menudo ha sido ampliamente malentendida. La mejora continua no es posible sin la creación de procesos claros y estandarizados: sin la estandarización no existen las bases para la mejora. De hecho, sin la estandarización cualquier mejora que se produzca es poco probable que sea duradera. Del mismo modo, la mejora continua no es un ideal o un objetivo abstracto. Es lo que en realidad sucede cuando las organizaciones aplican los principios Lean. Sin el ciclo de mejora de procesos, estandarización y eliminación de los desperdicios (lo que prepara el terreno para futuras mejoras e inversiones) la mejora continua sólo es un eslogan vacío. Con este ciclo, se crea un efecto en cadena donde cada nuevo logro se convierte en la base o en el trampolín para mejoras futuras, creando un impulso de aceleración.

Fases en la implantación Lean

¿Cómo podemos asegurarnos el éxito en la implantación Lean? En la Figura 1 se muestran las fases de la implantación de un proyecto Lean.

Fase 1. Diagnóstico y oportunidades

El primer paso, por tanto, hacia un Sistema de Producción Lean es la realización de un diagnóstico que permita conocer la situación actual de partida (analizar los flujos de valor a través de un VSM-Value Stream Map) e identificar dónde están los despilfarros o "Muda" en nuestra organización, para planificar las áreas de actuación para los diferentes proyectos Lean.

A partir de la información obtenida durante el diagnóstico, se hará un despliegue de las oportunidades de mejora, especificando los diversos ejes de mejora, las áreas de actuación y los proyectos asociados.

A continuación, para los diferentes proyectos, se establecerán objetivos cuantitativos que nos den una visión del hito a alcanzar. Estos objetivos tendrán indicadores asociados que permitan hacer el seguimiento de las acciones y monitorizar la mejora.

Fase 2. Implantación de los proyectos

Durante esta segunda fase se implantarán los proyectos planificados y el sistema de indicadores asociado. El despliegue de esta implantación se hará principalmente en base a las Semanas Gemba Kaizen y se aplicará en áreas determinadas de la organización.

Para que el programa Lean Manufacturing tenga continuidad, es preciso la creación de una estructura organizativa que haga el seguimiento de la implantación de los proyectos y promueva las mejoras a la organización.

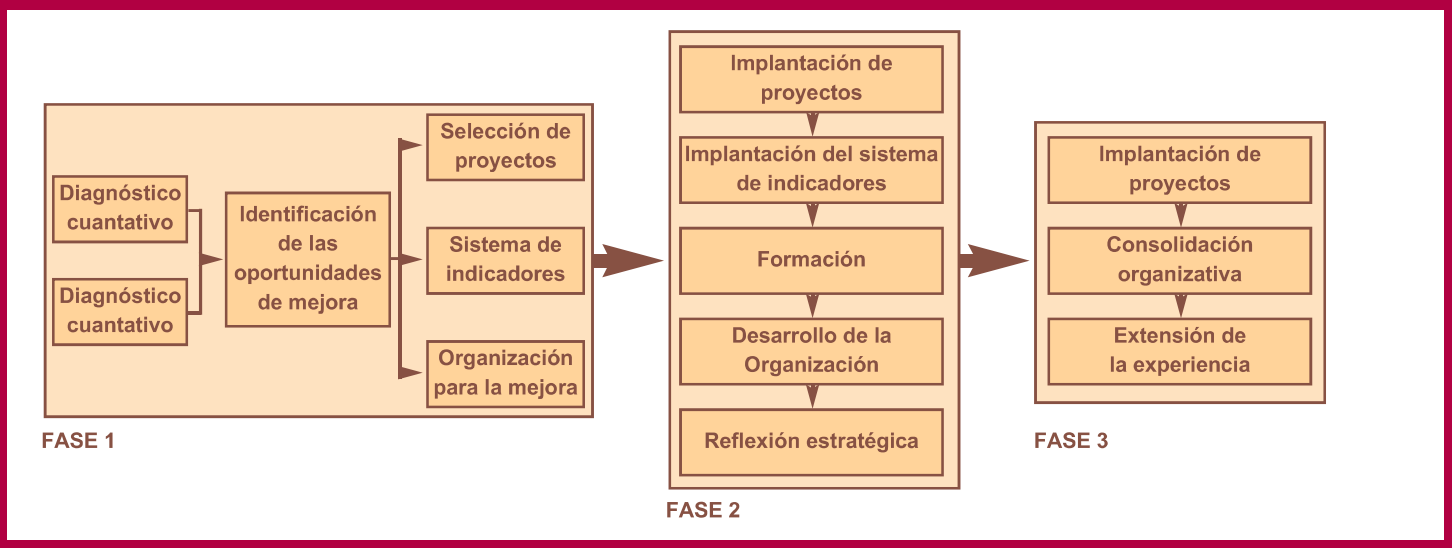


Figura 1. Esquema de trabajo para implantar un proyecto Lean Manufacturing

Se formará una Oficina de Promoción del Kaizen (Kaizen Promotion Office: KPO).

Paralelamente, se harán unas acciones formativas para que los participantes de los diferentes proyectos puedan familiarizarse con la herramienta que utilizarán durante su implantación.

Fase 3. Extensión

Durante esta fase se realizará la evaluación de los proyectos implantados en las diversas áreas y su extensión a toda la organización.

El despliegue en la Organización

El camino hacia la extensión se realizará de la forma siguiente:

1. Mejora focalizada: a través de las herramientas que proporciona un Sistema Lean, y utilizando las semanas Gemba Kaizen, se realizan mejoras de forma rápida y significativa en lugares concretos del proceso
2. Mejora en línea: una vez que se ha desarrollado un número significativo de mejoras puntuales, es el momento de implantar mejoras en el flujo
3. Flujo de planta: en esta fase se sincronizan las diferentes líneas de la planta para conseguir los flujos deseados de los procesos
4. Mejora global: la mejora se extiende a toda la organización, llegando a incorporar a proveedores y clientes, tanto internos como externos.

Tres secretos para una implantación con éxito:

- Que no haya despidos como resultado de los ejercicios Lean
- Implicar a todos los niveles del personal. Son expertos. Harán que funcione
- Mostrar y practicar el respeto por las personas

Lo más importante, las personas

El papel de los trabajadores y del agente del cambio

El nuevo papel de los trabajadores

En la metodología Lean el personal operativo tiene un papel muy innovador. Quizás sea este nuevo papel lo más difícil a realizar, pero al mismo tiempo es fundamental, como el enfoque a la acción y la capacidad de ver, para implementar en la práctica el Sistema Lean.

En un Sistema Lean es muy importante el potencial humano. No existe la figura del trabajador o el operario, sino que todos son miembros de un equipo de trabajo. Es una visión de la organización como un todo, donde cualquiera tiene que aportar sus conocimientos y su experiencia para contribuir a la mejora continua.

El personal de la organización es un elemento clave para trabajar con la flexibilidad que requiere el sistema, con un amplio abanico de habilidades y con la posibilidad de una formación continua. Igualmente, hay que recordar que son las personas las que mejor conocen el proceso y, por lo tanto, quienes más pueden aportar en la "caza del Muda" o despilfarro.

Los trabajadores no son trabajadores, sino que se llaman "miembros de un equipo"

Las dimensiones de un equipo son pequeñas: 4/5 personas a las que se añade un líder de equipo que trabaja como los miembros del propio equipo. Los miembros del equipo son conscientes de las estrechas relaciones e interacciones que deben llevarse a la práctica en el ámbito del grupo y que la cultura que se instaura se basa en una continua ayuda mutua. Es el propio sistema de relaciones el que nos lleva a una colaboración estrecha y ayuda mutua.

El funcionamiento del equipo obra en un contexto de flexibilidad de tareas, con un sistema de sugerencias, una formación continua con tres objetivos fundamentales:

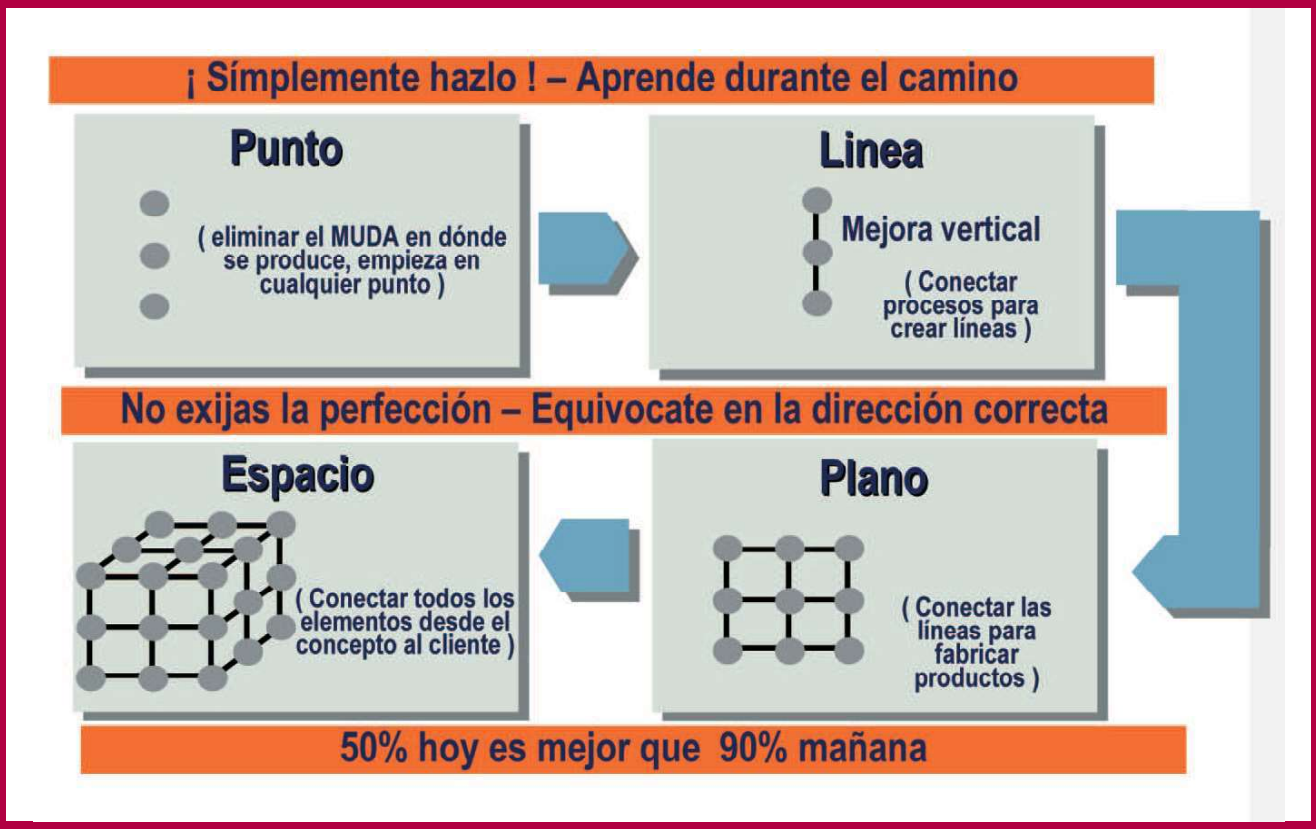
- conseguir un servicio de la más alta Calidad
- al coste más bajo posible
- con un nivel mínimo de despilfarros.

"Jamás digas a tu personal lo que tiene que hacer.

Cuando lo haces, quitas la responsabilidad a tus colaboradores".

¡Qué magnífica respuesta al dilema del control flexible que agobia a todas las grandes organizaciones!

La empresa consigue una estrecha adherencia a la dirección establecida y las personas que trabajan tienen libertad para explorar las mejores soluciones reales posibles a los problemas que ellos mismos mejor conocen".



En la base de todo el Sistema Toyota hay una completa e incondicional confianza en las capacidades del personal. Es esta confianza el verdadero carburante que hace que se mueva la organización y le ha permitido alcanzar unos niveles excelentes entre los más altos del mundo.

El aprendizaje de Reglas

Si las reglas del sistema de producción Toyota no son explícitas, ¿cómo se transmiten?

Utilicemos un enfoque de enseñanza y aprendizaje que permita al personal descubrir las reglas como consecuencia de la solución de problemas. Por ejemplo, el supervisor, para enseñar a una persona los principios de la primera regla, llegará a su lugar de trabajo y, mientras el operador vaya desarrollando sus tareas, irá preguntando:

- ¿Cómo estás haciendo este trabajo?
- ¿Cómo sabes si lo estás haciendo correctamente?
- ¿Cómo sabes si el producto realizado no tiene defectos?
- ¿Qué haces si tienes problemas?

Este proceso continuo permite al trabajador tener una visión cada vez más profunda de su trabajo particular. Gracias a muchas experiencias de este tipo, la persona aprende gradualmente a generalizar de qué modo debe realizar cada actividad.

Aquí el término más importante es responsabilidad. El Sistema funciona asignando la mayor responsabilidad posible al nivel más "bajo" posible.

Con el trabajo estandarizado, las mejores prácticas están aseguradas y llegan a ser la referencia para ulteriores mejoras. No se permite desviación alguna de los estándares, pero si alguien posee una idea mejor, fácilmente se propone, se aprueba e implementa.

Una conclusión: el verdadero secreto de la metodología Lean

"Los recursos humanos constituyen algo por encima de cada medición. Las capacidades de estos recursos pueden extenderse ilimitadamente cuando cada persona empiece a pensar". Taiichi Ohno

La metodología Lean ha conseguido movilizar los recursos intelectuales del personal operativo, aquél que representa la inmensa mayoría de la plantilla de la organización para utilizar al máximo su inteligencia en cada aspecto del trabajo.

En el cerebro y en el corazón del propio personal se encuentran los principales recursos de la entidad pública. Una observación increíble,

obvia y al mismo tiempo increíblemente desatendida.

El papel del agente de cambio

En Galgano somos conscientes de que los primeros pasos de la introducción de la metodología Lean son los más difíciles, ya que se debe vencer la inercia presente en cualquier organización.

Una vez empezada la transformación, es imprescindible una continua presión para que no se detenga y para ello se necesitan varios años. Por tanto, hace falta un fuerte Agente del Cambio.

En el caso de un área de una organización pública de medias o pequeñas dimensiones este papel lo ejerce el máximo directivo. En cambio, en las grandes, normalmente se encarga a un ejecutivo de alto nivel, colaborador del directivo más importante.

Es indispensable que el Agente del Cambio domine los enfoques y las técnicas de la metodología en un nivel adecuado para que se pongan en marcha de forma espontánea.

Por eso se deben comprender a fondo las técnicas del flujo, del pull y de la perfección, y el único modo para conseguir esta comprensión es participar en las actividades de mejora, hasta poder enseñar las técnicas con seguridad. Al hacerlo, el Agente del Cambio debe involucrar también a los demás directivos de la organización, para que el conocimiento de todos aumente hasta llegar a entender las potencialidades de Lean.

Cuando empiecen a llegar los primeros resultados, habrá una presión de la dirección para acelerar el proceso.

Son los fundamentos para construir una organización Lean.

Ahora hay que empezar a desarrollar actuaciones y, como muestra, a partir del próximo número comenzamos una serie de artículos sobre las herramientas Lean y su aplicación práctica en Sanidad. ❑

Bibliografía

Lean Thinking en el sector sanitario. Daniel Jones and Alan Mitchell, Lean Enterprise Academy UK y adaptado por Carles Martin y Julio de Caso, Instituto Lean Management. Informe realizado por el NHS del Reino Unido. 2006.

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.