



José María López
Consultor Comtec Quality

Gràcies a aquesta metodologia, és possible crear processos fluids, sempre orientats a la persona per tal de facilitar la seva feina, i definir tasques d'una manera senzilla.

Lean Management en temps de COVID-19

Anàlisi de la gestió de la crisi des del punt de vista de la metodologia Lean

Ens toca viure una època de molta incertesa i de canvis constants en què l'estabilitat i la seguretat són cada cop més rares. El concepte de moda és l'entorn VUCA, acrònim format per les inicials dels mots anglesos "Volatility", "Uncertainty", "Complexity" i "Ambiguity" (volatilitat, incertesa, complexitat i ambigüïtat).

Pocs podrien esperar un entorn VUCA tan complex com el que vivim actualment arran de la crisi sanitària provocada per la pandèmia de COVID-19, una crisi que amenaça amb canviar l'*statu quo* mundial. Les limitacions de mobilitat, les restriccions i el distanciament social per tal de reduir la propagació del virus estan afectant tots els àmbits de la vida de les persones: de la salut, laboral, econòmic, social, familiar, etc.

Els que portem integrat el Lean, per no dir tatuat, no podem evitar contemplar els problemes derivats de la gestió de la crisi sota el prisma d'aquesta metodologia. Això ens fa estar encara més convençuts de la seva eficàcia. En aquests dies de confinament, no podia ser d'una altra manera.

L'actualitat ens ofereix un munt d'exemples de problemes que es poden relacionar amb conceptes de la metodologia Lean. En aquesta ocasió, m'he volgut centrar en tres d'aquests conceptes i els he associat amb problemes que he observat en la gestió de la COVID-19, derivats de no aplicar una mentalitat Lean:

a) Crear un flux continu: un dels principis del Lean segons el qual els productes i/o serveis han de transcórrer pel procés sense interrupcions. Si, a més a més, les activitats que integren el procés són de valor afegit, el producte i/o servei es transforma i adquireix funcionalitat en cadascun dels passos. D'aquesta manera, obtenim un procés de valor afegit amb un flux continu, és a dir, un procés efi-

cient en termes de resultats i també de temps. Perquè, com veurem seguidament, la manca de flux continu afecta tant els resultats del procés com la seva durada, que s'allarga innecessàriament.

a. Exemple problema COVID-19: des del començament de la crisi, s'observen interrupcions en el flux de productes, com ara en la distribució del material sanitari que, per raons diverses (criteris poc clars, canvis en les decisions, immobilització del material, etc.), no ha arribat a temps als punts de consum; o en el flux d'informació, per agilitzar la presa de decisions, per exemple, pel que fa a la previsió del volum de tests i la seva implementació, i que ha comportat l'ús de diferents criteris a l'hora de comptabilitzar el nombre d'infectats o de morts per coronavirus. Aquest és un exemple de com un flux d'informació deficient pot, a més de provocar més incertesa, portar a decisions errònies i reprocessos.

b) **Lot petit:** concepte que complementa i facilita la creació d'un flux continu. El desplaçament de lots petits (a l'extrem seria una unitat) agilitza el flux i garanteix l'arribada del producte i/o servei a totes les etapes del procés en el temps més curt possible.

a. Exemple problema COVID-19: si entenem la distribució dels productes bàsics als ciutadans com un procés, veiem que la compra

compulsiva, per part dels consumidors, de grans lots de productes alimentaris i d'higiene personal que no s'ajustaven a les seves necessitats reals (especialment pasta, llegum seca, farina, desinfectants, sabó i, naturalment, paper higiènic) ha provocat que el "procés de distribució" no hagi estat sempre capaç de subministrar aquests productes a tots els clients. La compra de lots grans ha afectat negativament la distribució de productes i ha provocat una variabilitat (MURA) que ha tingut repercussions en tot el procés.

c) **MUDA, MURI, MURA:** tres mots d'origen japonès claus en la filosofia Lean per a la millora dels processos.

MUDA significa "malbaratament" i fa referència a qualsevol activitat que consumeixi recursos i no aporti valor al producte i/o servei des del punt de vista del client. Hi ha 7 malbarataments

Crear un flux continu:
un dels principis del Lean segons el qual els productes i/o serveis han de transcórrer pel procés sense interrupcions.





La compra de lots grans ha afectat negativament la distribució de productes i ha originat una variabilitat (MURA) que ha tingut repercussions en tot el procés.

(mudes) coneguts, tipificats originalment per Toyota: sobreproducció, esperes, errors, moviments, transport, sobreprocessament i inventari.

a. Exemple problema COVID-19: l'espera en la recepció dels equips de protecció individual (EPI) per als professionals sanitaris. Com a conseqüència, més d'un 20 % de les persones infectades pertanyen a aquest col·lectiu.

b. Exemple problema COVID-19: errors/ no qualitat. S'han distribuït mascaretes per al personal sanitari que després s'ha comprovat que no tenien les condicions de qualitat esperades.

c. Exemple problema COVID-19: transport i inventari. La ubicació i centralització del material sanitari en llocs on no es requereix ha comportat *stocks* i transports innecessaris que no aporten valor al client, és a dir, als punts de consum del material.

d. Exemple problema COVID-19: el moviment de persones, les activitats de les quals no aporten valor a l'hora d'aturar l'expansió del virus, no és només un malbaratament, sinó que provoca una propagació més ràpida de la malaltia i, com a resultat, una sobrecàrrega encara més gran del sistema.

MURI significa "sobrecàrrega" i fa referència al fet de treballar per sobre de la capacitat del sistema. Això provoca ineficiències per cansament del personal i deterioració dels equips i de la instrumentació.

a. Exemple problema COVID-19: sobrecàrrega de treball de tots els professionals

sanitaris, amb torns interminables degut al gran volum de persones que ingressen als centres, i també de tota la indústria que els dona suport perquè puguin dur a terme la seva activitat (personal de neteja, de distribució, etc.)

MURA significa "variabilitat" i fa referència a qualsevol variació no prevista que provoqui irregularitat en el procés i desequilibri, com ara canvis inesperats en la demanda, sobreproducció de productes que no són necessaris, etc.

a. Exemple problema COVID-19: el gran nombre no previst de pacients infectats al començament de la crisi sanitària va sacsejar el funcionament de tots els centres sanitaris, que es van veure obligats a dur a terme nombroses actuacions no previstes per poder adaptar els processos, els procediments i els espais a les noves exigències: creació i reubicació de noves UCI i espais de confinament per al tractament dels pacients en planta, nous processos per fer comandes de material sanitari (equips de protecció, respiradors, equipament per a UCI...) i contractació de personal sanitari, de neteja, etc., i així fins arribar al final del procés assistencial, que conclou amb l'alta del pacient.

En resum, les situacions que he descrit, així com d'altres del dia a dia relacionades amb la gestió d'aquesta crisi sanitària, es poden contemplar a través de les lents del Lean. Gràcies a aquesta metodologia, és possible crear processos fluids, sempre orientats a la persona per tal de facilitar la seva feina, i definir tasques d'una manera senzilla. ■