

# PROPÒSIT, VALORS I MÈTODE: TRANSFORMACIÓ DE L'ATENCIÓ PRIMÀRIA DES DE LA REFLEXIÓ I LA PARTICIPACIÓ DELS PROFESSIONALS. IMPACTES EN EL BENESTAR I ALTRES RESULTATS.

## AUTORS

Dolors Sánchez Izquierdo ([dolors.sanchez.gtms.ics@gencat.cat](mailto:dolors.sanchez.gtms.ics@gencat.cat)) (607071571)

Coral Fernández Solana

Ylenia García Navarro

Bárbara Gimenez Serrano

Maria Jesús Megido Badía

Rocío Moreno Pineda

Eulalia Ruiz Gil

Sonia Miravet Jiménez

Ana Garijo Borja

Alex Escosa Farga

Susana Oliva Villarín

Xenia Tijeras Roca

Rosa Manaut Dueñas

Yolanda Zaragoza Juancomartí

## CENTRE SANITARI DE REFERÈNCIA

Projecte implementat a l'Atenció Primària de la Gerència Territorial Metropolitana Sud

## CATEGORIA A LA QUAL S'OPTA

La categoria a la que s'opta és al Premi a l'excel·lència en projectes en gestió d'organitzacions.

## INTRODUCCIÓ

El model d'atenció primària és el mateix des de la darrera reforma als anys vuitanta. No obstant, s'han produït grans canvis en la societat i l'entorn. Aquest fet juntament amb altres com l'envelliment de la població, una ciutadania cada cop més demandant i exigent, o l'escassetat de professionals titulats, ha tensionat el sistema i ha contribuït a un increment substancial de professionals desmotivats, i en situació de *burnout*.

A més, qualsevol organització que pretengui sobreviure necessita disposar dels elements necessaris que li permetin evolucionar a l'estil més darwinià de la paraula i adaptar-se als canvis continus que es produeixen en entorns BANI (sigles en anglès, traduïdes com: Fràgil, Ansiós, No lineal, i incomprensible) com l'actual. Fins i tot cal ser proactiu a l'hora de llegir els canvis d'aquest entorn.

Per pal·liar aquesta situació i assolir aquesta contínua adaptació al canvi, s'ha considerat prioritari impulsar al territori una estratègia per integrar el canvi continu en la gestió dels equips i associar-lo al benestar dels professionals. Es tracta de proporcionar serveis de salut de qualitat, posant el focus en l'anàlisi de les evidències sobre les necessitats canviant tant de pacients com de professionals, i en la reflexió conjunta per a un abordatge millor.

Així neix UNEIX, una manera de fer diferent, pròpia del territori. Ens hem alineat tots amb un únic propòsit que és **millorar la salut i l'experiència dels pacients a través del benestar dels professionals**, amb uns valors, **proximitat, participació i il·lusió** i amb un lema **Avançar il·lusiona, fer-ho junts emociona**.

S'ha desenvolupat una metodologia àgil de gestió de projectes, amb equips multidisciplinaris liderats pels propis professionals i basada en la reflexió sobre les dades a cadascun dels 88 equips de treball (més de 5200 persones).

També s'han dut a terme diverses accions alineades en uns eixos estratègics, que s'engloben en un marc comú i que tenen com a únic objectiu contribuir a aquesta transformació cultural.

Els resultats indiquen una tendència positiva. Les eines de mesura que s'han fet servir són:

- Enquesta de professionals (EP)
- Enquesta de satisfacció dels pacients (ESP)
- Qüestionari als equips directius (CED)
- Quadre de comandament d'indicadors clau (CM)

## OBJECTIUS

L'objectiu general és impulsar una **transformació cultural** que permeti a l'organització **innovar** observant l'entorn canviant i donant resposta als reptes continus, tant interns com a externs, que es plantegen.

Per això s'han definit els objectius específics següents:

- A l'àmbit de l'ORGANITZACIÓ
  - Dissenyar i donar a conèixer un propòsit organitzatiu, uns valors i un lema que facin incrementar el sentit de pertinença.
  - Crear i dur a terme diferents accions i/o activitats que contribueixin al canvi cultural i la innovació.
- A l'àmbit dels PROCESSOS:
  - Implementar a tots els equips una metodologia de gestió de projectes àgil que faciliti la consecució de resultats en cicles curts.
  - Establir unes cerimònies repartides durant tot l'any que facilitin la consecució dels reptes de cada equip i territori, així com la celebració dels èxits.
- A l'àmbit dels PROFESSIONALS.
  - Millorar la satisfacció general dels professionals i el benestar relacional dels equips (ambient professional, treball en equip i cohesió)
  - Desenvolupar el treball de col·laboració d'equips multidisciplinaris dins dels equips de treball.
  - Desenvolupar l'intercanvi i cooperació entre diferents equips de treball.
  - Atreure i fidelitzar talent impulsant els lideratges interns en el desenvolupament de projectes.
  - Incrementar la implicació i el compromís dels professionals fomentant la seva participació en les decisions i el desenvolupament dels projectes.
- A l'àmbit dels PACIENTS
  - Incrementar la satisfacció general del pacient
  - Millorar els resultats assistencials en salut

## MÈTODE

El primer pas ha consistit en la definició del marc conceptual de la transformació.

Se li ha assignat un nom **UNEIX**, s'ha definit **el propòsit**, MILLORAR LA SALUT I L'EXPERIÈNCIA DELS PACIENTS A TRAVÉS DEL BENESTAR DELS PROFESSIONALS, **els valors** PROXIMITAT, PARTICIPACIÓ I IL·LUSIÓ, **els eixos vertebradors** de la transformació BENESTAR, METODOLOGIA ÀGIL, ESPAIS PER A LA REFLEXIÓ, ESPAIS PER ALÇAR LA

MIRADA I XARXES i un **lema inspirador**, AVANÇAR IL·LUSIONA I FER-HO JUNTS EMOCIONA. Mitjançant un **pla de comunicació**, se n'ha fet la difusió que ha permès arribar a tots els professionals.

El segon pas ha estat la **capacitació en metodologia àgil de gestió de projectes** a tots els equips directius. En una primera fase, han estat acompanyats per una consultora externa i per un mentor intern (directiu sènior). En una segona fase, s'ha ampliat la capacitació als referents de qualitat, que han pres el testimoni de la consultora externa.

Dues de les principals característiques del mètode és la **reflexió i la participació dels professionals**. Es fa una anàlisi d'evidències i una reflexió posterior per a la identificació de reptes i la seva prioritització de forma participada amb tots els professionals. Així mateix, els projectes són liderats per un professional no directiu.

S'han establert unes **cerimònies anuals** que marquen als equips els tempos per avançar simultàniament en els seus projectes. Aquestes són: KICK OFF d'inici de cicle; PERÍODE D'ANÀLISI, REFLEXIÓ I IDENTIFICACIÓ DE REPTES (març); DUES TUTORIES (abril-maig); SEGUIMENT DE PROJECTE (juny); UNA SESSIÓ D'INTERCANVI PER TERNES D'EQUIPS (octubre) i una JORNADA DE BENCHMARKING per celebrar els èxits (novembre).

En paral·lel, també s'han dut a terme **altres activitats** que contribueixen al canvi cultural:

- Xarxa de dinamitzadors: professionals de cada equip especialitzats i capacitats en iniciatives de benestar, amb espai mensual per compartir les experiències i espai als equips per a dinamitzar les relacions interpersonals.
- Cafès temàtics: reunió de 6 equips directius per compartir aprenentatges sobre un tema assistencial. En ells s'entrena el llenguatge positiu.
- Programa formatiu per a líders de projecte sense càrrec directiu.
- Xarxa de col·laboració de tutors docents: jornades anuals i formacions especialitzades que contribueixen a l'intercanvi d'experiències.
- TALK: Conferències inspiradores de persones destacades i referents al seu àmbit de treball que aporten una visió supra equip i supra sistema sanitari.

Per impulsar aquesta transformació s'ha conformat un grup motor amb membres de la direcció, de qualitat, de comunicació i de gestió del talent que es reuneixen mensualment.

## CALENDARI

El marc conceptual es va gestar en el 2021. S'ha implementat entre l'any 2021 i el 2022 i s'està consolidant en el 2023, primer any en que tots els equips han treballat de forma simultània en el cicle anual.

## LLOC D'IMPLANTACIÓ

Atenció Primària Metropolitana Sud de l'Institut Català de la Salut

## PARTICIPANTS

Els 64 EAP i les 24 Unitats Productives del territori. Més de 5.200 professionals estan implicats directa o indirectament en els projectes.

## DESCRIPCIÓ DE LA INTERVENCIÓ

S'han portat a terme totes les accions exposades en l'apartat de metodologia de forma progressiva durant l'any 2021 i 2022. L'any 2023 s'ha consolidat la metodologia i s'observa un canvi en els comportaments i la cultura organitzativa. D'ara endavant, es preveu iterar anualment totes les cerimònies amb l'objectiu de facilitar la implementació i promoure el sentit de pertinença.

Tenint en compte que l'entorn és molt canviant, és una metodologia flexible que evoluciona també segons els nous requeriments o situacions, de fet, durant aquests anys ja s'ha produït aquesta adaptació.

## RESULTATS OBTINGUTS. INDICADORS

Els processos de transformació cultural són lents. No obstant, hem recollit algunes evidències que mostren una evolució positiva en la línia del que volem aconseguir.

- A l'àmbit de l'ORGANITZACIÓ
  - S'ha difós el propòsit, els valors, els eixos i el lema de la transformació en tota l'organització.
  - S'han materialitzat les accions enumerades a l'apartat anterior (xarxa de dinamitzadors, cafès temàtics, etc.)
  - Un 56% dels equips que han respost dues vegades l'EP, ha millorat el sentiment de pertinença a l'organització.
  - S'han mesurat alguns comportaments d'UNEIX amb el CED:
    - \_Proximitat: el 41% dels equips directius entrevisten més del 71% dels professionals anualment.
    - \_Participació: 11 professionals de mitjana per centre participen activament de la gestió de projectes.
    - \_Reflexió: el 55% dels equips directius i el 30% dels equips reflexionen amb una periodicitat mensual.
    - \_Benestar: el 96% dels equips preguntats tenen estratègia de benestar dels professionals.
- A l'àmbit dels PROCESSOS
  - Al 2022 s'han iniciat 64 projectes, 55 dels quals finalitzats o en curs. Els temes prioritzats han estat organitzatius, assistencials (cronicitat, atenció comunitària...) i de cohesió dels equips.

- Al 2023 ja hi ha més de 140 projectes.
- S'han recollit tots en un *share point* des d'on es pot treballar el/els propi/propis i es poden consultar tots els altres projectes dels equips.
- Cada projecte disposa dels seus objectius, les accions i els indicadors.
- A l'àmbit dels PROFESSIONALS
  - 62% dels equips han millorat l'indicador de Satisfacció General
  - 60% dels equips han millorat la percepció de l'ambient interprofessional
  - 58% dels equips han millorat el treball en equip interprofessional
  - 76% dels equips han reduït la por de l'error, element de seguretat psicològica.
  - S'ha fidelitzat el 45% dels MIR del 2022
  - Tots els projectes tenen un líder no directiu que rep una capacitació en lideratge per desenvolupar aquest rol.
  - Els projectes impacten en el 98% dels professionals
- A l'àmbit dels PACIENTS
  - Els indicadors de resultats en salut han estat modificats durant la pandèmia i les dades no són comparables.
  - La satisfacció dels pacients ha millorat el 2022 un 0.33 respecte del 2021 (la mitjana de la comunitat autònoma només n'ha millorat 0.25).
  - A la pregunta de si tornarien a ser visitats als nostres centres, ha millorat del 2022 al 2021 en 5,1 punts (la mitjana de la comunitat autònoma només n'ha millorat 3,7).

## CONCLUSIONS

### Valor de millora

Com a conclusió general es pot afirmar que la posada en marxa d'UNEIX i els elements que el conformen, milloren la satisfacció dels professionals, les relacions interpersonals i la seguretat psicològica, per tant, millora el benestar. És destacable que això es produeixi en un moment de cansament dels professionals, per tant, creiem que la iniciativa aporta un valor important en el sistema. També s'observa una millora en la satisfacció del pacient.

Tenint en compte que es parteix de la base que qui més sap de la seva feina són els propis professionals i que com a organització hem de facilitar les eines perquè ells puguin organitzar-se dins del marc legal i institucional, es pot afirmar que cada projecte en comporta una millora de la gestió assistencial. Suposa també que les millores són diferents perquè cada equip té les seves pròpies peculiaritats i la pròpia idiosincràsia. L'important és avançar, cadascú al seu ritme, però avançar junts i amb la il·lusió de recuperar allò que ens va portar a escollir la nostra professió i no una altra.

## **Innovació**

UNEIX és innovador en si mateix, tant per la metodologia com pels elements que ho integren. A més, tot i que la majoria dels projectes es basen en la millora contínua dels processos o les situacions ja existents als equips, ja hi ha algun projecte d'innovació organitzativa basada en l'observació de la realitat i la resposta creativa al repte.

Un exemple d'això exposat és un equip amb moltes dificultats per a la cobertura de les vacants. Han observat que les noves generacions valoren en gran mesura el lleure i han plantejat jornades setmanals de 3 dies, sempre dins el marc normatiu establert. Assessorats per la seva mentora, la directora de persones, ho han posat en pràctica. El resultat ha estat valorat mitjançant una enquesta pels pacients i pels professionals com a molt bo. De fet, han atret talent i tenen més currículums que places per cobrir. La millora del resultat a l'enquesta de satisfacció anual dels professionals ha estat exponencial. L'experiència fins i tot ha estat guardonada per un organisme de prestigi.

Un altre equip ha desenvolupat un mètode disruptiu de distribució de rols dins de l'equip perquè cada professional desenvolupi al màxim les seves competències i faci les tasques que aportin més valor per al pacient i els companys.

En fi, aquests són només dos exemples de molts altres que il·lustren la innovació organitzativa.

S'espera que els projectes cada vegada siguin més innovadors ja que s'ha observat al qüestionari dels professionals que ha millorat la seguretat psicològica en els equips i s'ha reduït la por a l'error, aspectes clau per al desenvolupament de la innovació ja que fomenten la participació.

### **Resultats: indicadors i impactes**

Cada equip desenvolupa anualment d'un a tres projectes amb metodologia àgil que impacta en la millora dels processos, procediments o en el benestar relacional dels equips i, com a conseqüència en els pacients i la ciutadania. S'ha observat que la millora organitzativa impacta en el benestar dels professionals i en la satisfacció dels pacients. Són elements imbricats i que avancen conjuntament.

A més a més, cada projecte comporta accions concretes i KPI per a cada cicle (trimestre) que permet monitoritzar els resultats i corregir desviacions. És clau l'acompanyament dels referents de qualitat del territori per assegurar la qualitat metodològica de les iniciatives i la valoració de l'impacte.

**Factibilitat: costos associats, escalabilitat i reproductibilitat.**

És aplicable a altres territoris. L'experiència es pot reproduir en altres equips de treball que ho vulguin implementar. És sostenible ja que es pot iniciar amb recursos interns amb un sistema de mentories, tutories i acompanyament metodològic per part dels referents de qualitat.

S'aconsella tenir en compte les claus de l'èxit:

- La definició d'un **propòsit**, uns **valors**, un **lema** i els eixos vertebradors que defineixen una identitat territorial, la sensació de pertinença a una mica més gran que la individualitat i fins i tot que el mateix equip.
- Un **mètode àgil** que assegura la qualitat de les iniciatives i el seguiment continu en la resposta als reptes.
- Les **cerimònies** que es duen a terme simultàniament i en coherència a l'emoció d'avançar junts.
- L'impuls mitjançant capacitació dels **lideratges** que dirigeixen els projectes.
- La **participació dels professionals** en entorns de seguretat psicològica.
- El **desenvolupament d'activitats** en coherència als eixos vertebradors a nivell territorial que acompanyin el canvi cultural.
- El **mesurament dels resultats** de cada projecte i de l'evolució del territori.
- **Pla de màrqueting i comunicació.**

## BIBLIOGRAFIA

BOFARULL, Ivan; "Moonshot Thinking. Transforma la innovación disruptiva en una oportunidad" Editorial arpa. 2020

DAN CABLE; FREEK VERMEULEN "Tres pasos más cerca de ser una organización con propósito" Harvard Deusto Business Review (pags 69-73) Juliol-2019

DELGADO, Alberto; RAMOS, Alfonso "Organizaciones azules: líderes de la era digital" Libros de cabecera 2021

GIMBERT, Xavier. "La estrategia en tiempos disruptivos" Harvard Deusto Business Review (pags 18-28) Octubre- 2020

MARCET, Xavier. "La transformación cultural: los pilares que mueven la innovación y el crecimiento empresarial". Sintetia. Marzo 2021

NARANJO-VALENCIA, Julia C. "Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural" Revista Estudios Gerenciales. Vol. 31. Num. 135. (pags. 223-236) Abril-junio 2015)



