

## Canvi organitzacional a l'Hospital Plató: les persones, eix estratègic

*L'Hospital Plató és un centre sanitari innovador que des dels seus inicis ha tingut molt present el valor diferencial del treball en equip. Nascut l'any 1925 de la mà de cinc prestigiosos facultatius que van fundar la primera clínica basada en el concepte de treball conjunt, es va constituir com a fundació a finals de 1992, i el 1999 es va realitzar un important procés de jerarquització i laborització dels serveis que, fins aleshores, funcionaven com a empreses independents. L'any 2002 es va elaborar el primer Pla estratègic, evidenciant tres objectius essencials: la sostenibilitat social, l'econòmica i l'excel·lència en els resultats. Per assolir aquestes finalitats, l'any 2003 es va dissenyar un Pla de qualitat basat en el model d'Excel·lència EFQM (European Foundation Quality Management) i es va adoptar el concepte de responsabilitat social com un valor de l'organització en els seus quatre àmbits d'actuació fonamentals: laboral, medi ambiental, bon govern i implicats o stakeholders.*

El EFQM consta d'un model d'avaluació sistemàtica i regulació d'activitats i resultats que ha permès a l'Hospital Plató detectar punts forts i prendre accions de millora en els resultats assistencials, organitzatius, econòmics i de satisfacció dels usuaris. L'aplicació dels processos ha suposat, des del punt de vista de la innovació, poder treballar en la millora contínua i, per tant, posar en evidència els punts febles. Des de 2003, l'Hospital Plató ha format al 26,52% dels seus professionals en l'aprenentatge del Model EFQM com a eina d'autoavaluació. S'han dut a terme quatre autoavaluacions. Les dues primeres van ser realitzades pel personal intern distribuït en grups de treball. La de 2006 la va realitzar una entitat externa amb l'objectiu d'obtenir una visió imparcial de l'organització i la darrera autoavaluació ha sigut efectuada pel Comitè Directiu i validada per un consultor. Aquest sistema d'autoavaluacions ha permès identificar les oportunitats de millora i convertir-les en objectius operatius assumits per tots els treballadors. El resultat positiu de les autoavaluacions s'ha relacionat directament amb la millora contínua, atès que, a partir de les àrees de millora detectades, s'han prioritzat els objectius anuals d'Hospital Plató<sup>1</sup>.

L'any 2004 l'Hospital Plató va dissenyar el Pla d'ètica institucional amb l'objectiu d'establir un marc d'actuació pels òrgans de govern, el comitè de direcció, professionals, malalts i *stakeholders* de la institució. La finalitat era plasmar la cultura de l'hospital en un document que pogués fer efectiva, tant individualment com col·lectivament, la resolució de problemes ètics que puguin sorgir, eficientment i amb legitimitat ètica, d'acord amb la seva missió i valors, i aconseguir que aquest codi es converteixi paulatinament en l'eina de gestió quotidiana per a tothom.

<sup>1</sup> Vegeu *Les dades d'Hospital Plató*, Objectius seleccionats



D'acord amb el concepte de responsabilitat social i, consegüentment, amb la filosofia que les persones i no la tecnologia, són essencials en el segle XXI. El 2005 es va concebre el primer Pla de millores socials de l'hospital amb la finalitat de crear un marc on recollir, de manera sistemàtica i clara, les millores, fora del conveni i de les DPO (direcció per objectius), en les condicions laborals i socials pels treballadors d'Hospital Plató. Les accions descrites en aquest pla s'agrupen en tres apartats: (1) conciliació de la vida laboral i personal / familiar, (2) incentivacions pel compliment d'objectius i (3) accions d'àmbit general com poden ser la formació, activitats lúdiques, etc.

Amb la definició del segon Pla estratègic (2007 – 2010), una vegada complets els objectius marcats pel primer Pla, l'Hospital Plató va apostar estratègicament per la incorporació en els valors de l'organització dels quatre pilars del concepte responsabilitat social, perquè siguin assumits per tots els seus membres, i es converteixin en els valors de l'hospital:

1. transparència i compromís ètic
2. tracte humà i personalitzat
3. vocació d'excel·lència
4. solidaritat amb les persones i l'entorn

Els resultats externs obtinguts des que l'any 2003 es va decidir implementar aquesta metodologia basada en la qualitat i la responsabilitat social han sigut diversos. L'any 2005 l'Hospital Plató va guanyar el Premi Fundació Avedis Donabedian (FAD) a l'Excel·lència en Qualitat en hospitals, i el 2006, va obtenir el mateix guardó FAD a la Millor Informació sobre actuacions en responsabilitat social en institucions sanitàries. L'any 2007 l'Hospital Plató va obtenir el Segell d'Excel·lència Europea EFQM 400+, sent l'únic hospital de Catalunya amb aquesta qualificació, i va ser acreditat segons el Model d'Accreditació de Catalunya amb un 89% de compliment dels estàndards essencials. El 2008 va ser guardonat de nou amb el Premi FAD a l'Excel·lència en Qualitat en hospitals. Tot i aquests reconeixements, el que és realment fonamental per a l'Hospital Plató és la millora del seu personal.

Internament, les enquestes de clima laboral<sup>2</sup> permeten veure que la manera de gestionar l'hospital millora la motivació i implicació de les persones. L'any 2008 van participar en l'enquesta Best Place to Work de l'Institut Great Place to Work, amb la finalitat de comparar-se amb altres institucions i el resultat és que Hospital Plató es troba en el lloc 80 – 100 del rànquing, i és considerada una bona empresa on poder treballar.

L'Hospital Plató és conscient que encara queda camí per recórrer, ja que el procés de millora contínua no té fi. Els resultats i els reconeixements obtinguts demostren l'esforç i la participació dels professionals en el desenvolupament del Model de gestió EFQM i la responsabilitat social. El repte és impregnar la cultura de la qualitat, la millora contínua i la responsabilitat social a tots els nivells de l'organització i integrar-la en el treball diari.

L'aplicació d'aquest model de gestió de la qualitat ha comportat un canvi en la filosofia de l'organització, passant d'un organigrama piramidal a un de més funcional amb una estructura horitzontal, en el quals les persones que més en saben de cada àrea són els líders dels projectes, i són responsables que el seu equip funcioni correctament. Per arribar a aquest punt, els implicats de cada un dels processos de l'organització han d'explicar com realitzen la seva tasca, i un cop recollida tota aquesta informació és la persona més transversal la que lidera el procés, facilitant la participació i la implicació dels treballadors i afavorint l'assumpció de responsabilitats.

El Pla de millores socials s'erigeix com una eina estratègica fonamental per aconseguir que els valors, fonamentats en la responsabilitat social, siguin assumits pel seu personal, així com millorar l'ambient de treball i incrementar la fidelització dels treballadors de l'hospital.

En conclusió, el pas que es va fer l'any 2003 ha permès incrementar la implicació, motivació i fidelització de les persones, va fer possible millorar l'atenció que es brinda als malalts.

---

<sup>2</sup> Vegeu *Les dades d'Hospital Plató*, Principals resultats de l'enquesta de clima laboral



L'aplicació del model EFQM i l'aposta en responsabilitat social és, doncs, per a l'Hospital Plató, una experiència positiva, perquè es tracta d'una guia aplicable que ha permès unificar criteris, la implementació de processos, unificar la qualitat i identificar accions de millora, amb una cultura comuna i un respecte als valors de la institució.

### Les dades d'Hospital Plató

Objectius	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Objectius de millora seleccionats	156	180	176	97	421	391
Compliment objectius (%)	62%	83%	80%	95%	81%	

Principals resultats de l'enquesta de clima laboral (sobre un màxim de 5 punts)	2009
Visió de l'organització	4,04
Motivació	4,22
Ambient de treball	3,96
Absentisme (%)	2,55%

**Laia Terradellas. Responsable de la Unitat de Màrqueting i Comunicació**  
**Anna Jover Moreno. Coordinadora de la Direcció General i Responsabilitat Social**  
**Jordi Pujol Colomer. Director general**  
**Hospital Plató**