



# One & One (Liderazgo orientado a personas para la mejora de la Experiencia del Paciente)

Moreno Rivera N.  
*Hospital Universitario Ruber Juan Bravo*



*Nerea Moreno Rivera*

---

## Resumen

Referirse al Paciente es hablar del principal actor del sistema sanitario, por ello, hablar de situar al paciente en el centro del sistema sanitario implica entender su experiencia de forma amplia, ya que dentro del concepto Experiencia del Paciente inciden, además del cuidado clínico, otros aspectos tales como el entorno físico, el trato y tratamiento del personal o la comunicación.

Los índices de satisfacción de los pacientes, y de los empleados, ya se han incorporado de forma general a los cuadros de mando de las organizaciones y aportan una interesante información sobre la valoración que, sobre los servicios, hacen los usuarios y los empleados. Sin embargo, en limitadas ocasiones se ha tratado de actuar estratégicamente sobre la relación de la satisfacción de los empleados para mejorar los índices, de satisfacción, de los pacientes, y en menos ocasiones se ha conseguido documentar la efectividad de estas intervenciones. Esta iniciativa expone una metodología de trabajo con unos primeros resultados.

El reto principal de una iniciativa de este tipo consiste, en primer lugar, en asumir que tenemos un conocimiento limitado sobre cómo ven los pacientes nuestros servicios y cómo quieren estos, y en segundo lugar, que conocemos todavía menos sobre cómo unos empleados satisfechos y realizados interactúan con los pacientes ofreciendo una mayor Calidad. “One & One (Liderazgo orientado a personas para la mejora de la Experiencia del Paciente)” pretende mejorar la situación actual del Personal de Enfermería para que bajo el prisma de un buen clima laboral puedan ofrecer el mejor trato y tratamiento a nuestros pacientes. Para ello analizaremos detalladamente todos los contextos que nos han traído a actual situación, propondremos las medidas a acometer y realizaremos el pertinente seguimiento para su consecución.

Este trabajo recoge la experiencia del Hospital Universitario Ruber Juan Bravo, que ha apostado por mejorar la Experiencia del Empleado como herramienta de mejora en la Experiencia del Paciente.

---

## **Objetivos del proyecto o experiencia**

Los objetivos de esta iniciativa estarán alineados siguiendo las líneas estratégicas de la compañía Quirónsalud: Experiencia del Paciente y Experiencia del Empleado; y los dividiremos en objetivos generales y específicos.

### **Objetivos generales:**

- Colocar al usuario en el centro de la actividad del Hospital proporcionándole una excelente atención interpersonal de Enfermería y una excelente Calidad Asistencial, con el fin de lograr su máxima satisfacción.
- Aumentar el principal indicador Experiencia del Paciente, NPS.

### **Objetivos específicos:**

- Mejorar la fidelidad de nuestros Pacientes en el competitivo entorno que tenemos.
- Aumentar la motivación y el compromiso de los trabajadores.
- Obtener valores de Absentismo inferiores al 10%.
- Obtener valores de Rotación inferiores al 5%.
- Obtener valores de clima laboral satisfactorio superiores al 60%.
- Obtener valores de Personal formado superiores al 60%.

## **Método**

Al tratarse de un campo de trabajo en el que existen escasas experiencias y con la limitación que supone actuar sobre algo que resulta difícilmente medible, el Hospital Universitario Ruber Juan Bravo ha desarrollado un modelo avalado por los resultados alcanzados hasta ahora. Esta iniciativa, lejos de darse por acabada, obliga a abrir progresivamente nuevas líneas de trabajo.

La forma de abordar esta iniciativa ha sido mediante el análisis de la percepción y expectativas de los empleados, pero considerando a los pacientes como centro de nuestros objetivos. A partir de ese análisis se han desarrollado diversas líneas de actuación abordando la mejora de los trabajadores.

La condición fundamental para el éxito de nuestra iniciativa pasa por conseguir la participación y el compromiso del Personal de Enfermería.

El objeto de esta iniciativa es construir un vínculo de colaboración y desarrollo entre la Enfermería y los Pacientes, para proporcionar un trato y tratamiento de excelencia.

Para determinar el ámbito de aplicación de nuestra iniciativa hemos realizado un análisis previo de los motivos y necesidades interrelacionadas entre los Empleados y los Pacientes que hacían mermar ambas Experiencias.

### **Planificación estratégica**

Nuestra iniciativa se basa en dos pilares fundamentales:

#### **Análisis de situación:**

- Toma de contacto (DAFO resultante situación de la Enfermería, problemática actual y la visión de las soluciones).
- Entrevistas a MM.II. (detección de necesidades organizativas, definición de funciones y la evaluación de competencias y desempeño).
- Visitas a todas las áreas del Hospital (con la finalidad de realizar un estudio exhaustivo de las necesidades y problemáticas).

#### **Creación y puesta en marcha de medidas (obtenidas del anterior análisis):**

- Ajuste de ratio y cargas de trabajo.
- Plan de Comunicación (creación de un Plan de Comunicación que fuese bidireccional, desde Gerencia al Personal de Enfermería, basado en una Dirección de Enfermería accesible con la finalidad de obtener un buen feedback).
- Mentoring (el objetivo del Programa Mentoring es la realización de un mapa de vuestro equipo y que esta valoración individual os ayude a ver que necesitáis trabajar más a fondo con cada persona y de cara al trabajador darle un tiempo de escucha, que nos promocionará en el pro de la Mejora de la Experiencia del Empleado).
- Planes de Acogida (personal sanitario y específico; BQ y Diálisis).
- Planes de Formación.
- Puesto de Supervisora de RR.HH.
- Proyectos necesarios para lograr los objetivos.

### **Resultados obtenidos**

Desde la puesta en marcha, y hasta la fecha actual, de funcionamiento de la iniciativa se han conseguido mejorar los indicadores de satisfacción y fidelidad de nuestros pacientes y trabajadores.

### **Indicador de satisfacción de pacientes (NPS):**

Los resultados de estas encuestas de satisfacción muestran una gran mejoría y una tendencia positiva desde la implantación de nuestra iniciativa. Dicha evolución positiva, que mantiene la pendiente ascendente en el tiempo, ha obtenido un incremento de +31,72 puntos (+65,24 puntos porcentuales), pasando del 49,37 puntos al 81,09, en el NPS de Enfermería y nos sitúan, actualmente, en un 90,12% en confianza y conocimientos de Enfermería.

### **Absentismo:**

Los resultados obtenidos desde la puesta en marcha de la iniciativa han sido favorables logrando establecernos por debajo del 10%, marcado como objetivo. Hemos reducido el absentismo en DUE en un -7,47% (**del 10,68% al 3,21%**) y en TCAE en un -8,79% (**del 14,27% al 5,48%**).

### **Rotación:**

El análisis de los datos nos refleja una mejoría en el indicador, una pendiente negativa, que reafirma que las medidas implantadas por nuestra iniciativa surgen el efecto esperado. Observamos la reducción del -6,41% (**del 7,98% al 1,57%**) en DUE y -3,16% en TCAE, obteniendo un 0% de rotación en Auxiliares de Enfermería actualmente.

### **Formación:**

Desde la implantación de la iniciativa se han realizado un **77%** de las formaciones iniciales previstas; pero dado que es un proyecto dinámico y continuo han surgido nuevas necesidades de formación que se realizarán sucesivamente.

### **Clima laboral:**

Actualmente un **+80,96%** del Personal de Enfermería cree que existe un **buen clima laboral** y se propicia la alineación con las líneas estratégicas de nuestra iniciativa.

### **Reclamaciones:**

El análisis de los datos recogidos por el Servicio de Atención al Paciente muestra una importante disminución en el índice de reclamaciones, asociadas a las Unidades de Enfermería, de **-13%**, pasando del 21% al 8% mediante la implantación de nuestra iniciativa.

### **INNOVACIÓN. ¿Cuáles son las características más novedosas del proyecto o experiencia que se presenta?**

Nuestra iniciativa parte de la firme convicción, refrendada por nuestros datos, que la satisfacción de los trabajadores incide sustancialmente en la de los pacien-

tes. El trabajo en los aspectos de Experiencia del Empleado en ningún momento sustituye a los de la Experiencia del Paciente, pero tampoco son elementos secundarios, sino que deben ser tareas necesarias y complementarias para ofrecer un excelente servicio.

La aplicación de esta metodología de trabajo en el entorno de un servicio sanitario supone un **reto** por la **limitada cultura sobre el tema de la Experiencia del Empleado, que sitúa al trabajador no como un mero transmisor del servicio, sino como una pieza clave que asume un papel cada vez más activo en pro de la mejora de la Experiencia del Paciente.**

El **modelo** de trabajo presentado es **innovador** y se centra en **entender a los empleados con la finalidad de colocar al Paciente en el centro de su Experiencia.** Pero la falta de referencias de otras iniciativas de este tipo en el ámbito sanitario con los indicadores concretos limita las conclusiones del análisis. Un análisis completo debería recoger la comparación con otras experiencias del mismo ámbito.

En todo caso, en nuestro hospital, se ha mostrado como una herramienta eficaz para entender la Experiencia del Paciente desde el punto de vista del empleado y tratar de orientar las actuaciones.

Sus resultados son totalmente positivos al conseguir, con una inversión nula, aumentar los indicadores de satisfacción de los pacientes, la sensibilización del Personal y la fidelización de ambos.

La complejidad de la iniciativa hace preciso, desde el análisis de situación y de capacidades internas, definir prioridades, con una visión a largo plazo. Más que una iniciativa es un cambio. No consiste sólo en aplicar una serie de medidas, sino abordar los valores y actitudes para conseguir el compromiso de los trabajadores.

### **CALIDAD. ¿Qué mejoras en calidad se han obtenido al desarrollar el proyecto o experiencia?**

Para la consecución de los objetivos, de nuestra iniciativa, observamos una gran necesidad de formación a los trabajadores. Dichas formaciones han sido una piedra angular que ha permitido aumentar la Calidad, Seguridad del Paciente, Experiencia del Paciente y Experiencia del Empleado; creando Disciplina Enfermera.

Conjunto con la DUE de Seguridad del Paciente, se han llevado a cabo las siguientes formaciones que ha supuesto el impulso que necesitaba la iniciativa,

#### **Formaciones:**

- Protocolo de Broncoaspiración: Cuidados de Enfermería.
- Identificación Activa del Paciente.
- Conciliación de la medicación.

- Protocolo de Evaluación del Riesgo de Caídas.
- Protocolo del Dolor: Registro escala EVA.
- Notificación de Incidentes.
- NPS.
- Calidad y Seguridad del Paciente.
- QUALIOS.
- Notificación de Eventos Adversos.
- Departamento de compras y farmacia.
- ATURNOS,
- RR.HH.
- Relaciones Laborales y Gestión de Conflictos para MM. II.
- DIETOOLS.

### **MEJORA DE LA GESTIÓN Y/O EVALUACIÓN EN SALUD. ¿Qué aportación realiza el proyecto o experiencia para la mejora de la gestión y/o la evaluación de resultados en salud?**

Es imprescindible para lograr mejorar la Experiencia del Paciente a través de la Experiencia del Empleado que consigamos involucrar al Personal, para que participen proactivamente y empaticen con los pacientes.

Al mejorar su clima laboral y satisfacción, aumentando la Experiencia del Empleado obtendremos a un Personal que comprenda y entiendan cómo funcionan las cosas y las personas; por ello, la presente iniciativa requiere la implicación de todo el Personal del Complejo, en especial al Personal de Enfermería por ser los profesionales que más confianza transmiten a los Pacientes, y teniendo la Experiencia del Paciente como finalidad.

Nuestra iniciativa parte de la premisa, avalada por los resultados, que la mejora de la gestión y la consecución de resultados se ve reflejada en la mejora de los indicadores de absentismo (vía para emerger el rechazo consciente e inconsciente de las condiciones de trabajo, la satisfacción del trabajador y su clima laboral), rotación voluntaria (insatisfacción que se produce al trabajar en nuestra compañía, por parte de los empleados) y clima laboral (sentimiento de satisfacción y bienestar que el trabajador experimenta como consecuencia de los ajustes realizados, en la fase inicial de la iniciativa, correspondiente al trabajo que desempeña y su contexto).

Así mismo de manera indirecta, al llevarse a cabo un alto porcentaje de formaciones, mejoramos la gestión de las diferentes Áreas y Servicios del Hospital.

Este tipo de iniciativas orientadas, en término final a los pacientes, en las que se promueve la colaboración de los empleados puede ser una forma de aumentar la eficiencia de las Organizaciones y aumentar la motivación de los empleados.

**APLICABILIDAD Y FACILIDAD DE EXTENSIÓN A OTRAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR SALUD. ¿En qué medida es aplicable o extensible el proyecto o experiencia a otros centros u organizaciones del sector salud?**

Esta iniciativa comienza siendo una semilla que germina poco a poco, dónde va cogiendo forma gracias a los propios trabajadores que la sustentan. Es fundamental poder unir los esfuerzos de los Empleados en una misma dirección, los Pacientes.

Para poder plantear la puesta en marcha de esta iniciativa hay que superar una serie de dificultades. En primer lugar, las Direcciones, Supervisiones y Coordinaciones deben cumplir una serie de cualidades como líderes, tales como, empatía, gestión de equipos, ser proactivos, prometer y cumplir, escuchar y usar los consejos que nos ofrezcan. El equipo de Dirección de Enfermería, Supervisores y Coordinadores deben estar alineados con los objetivos Corporativos.

Una vez salvadas las dificultades y analizados los resultados obtenidos mediante nuestra iniciativa, observamos que los indicadores de satisfacción de los pacientes, NPS, han aumentado considerablemente, a la vez que se crea un mejor clima laboral; fundamental en la situación de escasez de personal de Enfermería en la que nos encontramos.

Creemos que esta iniciativa puede, y debería, ser reproducible en Hospitales y Centros de Salud, ya que el último fin sería fomentar la Experiencia del Paciente y la Experiencia del Empleado.