



**Fundació Hospital
de la Santa Creu de Vic**

L'element humà com a element crític del canvi en el model ACP

Jordi Roca.

Director Fundació Hospital de la Santa Creu de Vic

www.fhsc.cat

Vic, 17 d'octubre de 2017

Índex

- 1. Context: Professionals, organització i canvi de cultura**
- 2. Tenim noves competències? Estem formats? Haurem d'assumir noves tasques?**
- 3. Com s'estructura la gestió dels recursos humans**
- 4. Adaptació de la gestió de l'equip humà al model de ACP**
- 5. Lideratge i capacitat d'aprenentatge de l'organització**

Harmonitzem organització i tracte personalitzat.

Gestió de centres i serveis: de què parlem?

De les persones i la manera en què treballen individualment i en conjunt

“L'objectiu és construir un lloc on les persones sentin la llibertat per ser creatius, on tinguin un sentit veritable de realització, és a dir, un lloc que tregui a reluir el millor de cadascun (Jack Welch, CEO GE)”

De les organitzacions

Unitat coordinada d'almenys dues persones que treballen cap a una meta o metes en comú. Permeten a la societat perseguir assoliments que no es poden obtenir per individus actuant sols. La seva efectivitat està influenciada pel comportament humà, cada persona és diferent.

“Aplicar el model comporta canvis substancials als centres”

“ Allò quotidià comporta riscos de generar distàncies amb el model, és fàcil caure en la rutina o en la falta de reflexió”

Es necessari:

- ✓ **equilibrar i harmonitzar les limitacions i normes que imposa l'organització del centre o servei amb les necessitats i preferències de les persones.**
- ✓ **evitar que les persones hagin d'estar sempre supeditades a l'organització i a les seves normes.**

L'organització no pot acabar sent un obstacle insalvable.

L'ACP com a relació interpersonal: és l'objectiu i l'eina principal

Els professionals són imprescindibles: Quines competències han de tenir i com és el desenvolupament del rol

Si els professionals no canvien, l'ACP no és possible

El viatge personal i el canvi cultural d'una organització

- ✓ El desig d'una transformació fonamental de les CLLD ha de venir des de dins d'un mateix. Professionals que es vulguin vincular i acompanyar a les persones.
- ✓ A mesura que es progressa en aquest canvi de cultura, més gran és la consciència de les persones de la seva pròpia necessitat de créixer i canviar.
- ✓ Sabem que el canvi cultural requereix l'adopció de nous valors i creences sobre l'envelliment i la discapacitat i la manera en què les persones són ateses.

“..això no és quelcom que a una persona se li pugui dir simplement de fer; en última instància, tots hem de internalitzar els valors subjacents al canvi de cultura i examinar com aquests valors ens afecten personalment i professionalment”.



Què fem en una residència?

Atendre persones amb una alt risc d'exclusió social, entès com un procés de pèrdua d'integració o participació a al societat.

Els processos d'exclusió social estan lligats a problemes de relació social, d'autonomia personal.... No tenen capacitat de desenvolupament personal i necessiten suport social

**Si vols canviar qualsevol situació,
has de comportar-te de forma diferent.**

**Però per canviar el teu comportament,
abans has de modificar el teu paradigma.**

**La teva forma de percebre i interpretar
la realitat i a l'altre.
De sentir a l'altre**

Com l'ajudem a assolir les seves necessitats bàsiques

Lourdes Bermejo

Com veiem / mirem / percebem l'altre

**Que soc capaç jo d'aportar per satisfer les seves necessitats?
I l'equip?
I la meva organització**

Lourdes Bermejo

Context: Professionals, organització i canvi de cultura (VIII)

- Organitzacions com a estructures socials –sistema de relacions entre un grup de persones- creades per assolir unes determinades metes per mitjà de la gestió del talent humà.
 - ✓ Visió actual: menys enfocades en l'estructura (càrrecs i normes) i més en la **capacitat dels seus membres**, que representen el que l'organització sap fer bé i és ben conegut pels professionals i els usuaris.
 - ✓ **Només existeixen quan hi ha persones capaces de comunicar-se** i que estan disposades a actuar conjuntament per obtenir un objectiu comú.
- Cultura organizacional: conjunt d'experiències, hàbits, costums, creences i valors que caracteritzen a les persones d'una organització.
 - ✓ La cultura és un patrimoni de l'organització creat i mantingut pel comportament diari dels seus professionals.

Context: Professionals, organització i canvi de cultura (IX)

La implantació de la AICP necessàriament implica un canvi de cultura de l'organització, per a passar d'una cultura centrada en la institució ➡ cultura centrada en la persona

Quins són els **elements crítics** de la cultura organitzacional que recolzen els canvis?

Un d'ells és, naturalment, la **implicació** de tot l'equip de professionals a més dels propis residents i les seves famílies.

La seva participació genera pertinença al procés de canvi, i redueix resistències al canvi.

Uns altres: lideratge, qualitat de les relacions, capacitat d'aprenentatge, disponibilitat de recursos...

Context: Professionals, organització i canvi de cultura (X)

El context i el propòsit guien la cultura que és necessària per a una organització orientada a la ACP

Alguns elements culturals (regles, supòsits, preocupacions...) a considerar són:

Confiança: ens relacionem amb els altres des del supòsit d'una intenció positiva. La llibertat i la responsabilitat són dues cares de la mateixa moneda

Responsabilitat i compromís: cadascun de nosaltres té total responsabilitat per l'organització.

Mateix valor: tots tenim la mateixa vàlua bàsica. Les diferències són enriquidores.

Lloc de treball segur i amable

Aprendre: cada problema és una invitació a créixer i aprendre

Relacions i conflicte: és impossible canviar als altres, només podem canviar-nos a nosaltres mateixos. Resolem els desacords personalment i no arrosseguem a uns altres al problema.

Propòsit col·lectiu: l'organització té un ànima i un propòsit propis.

Com s'estructura la gestió dels recursos humans?

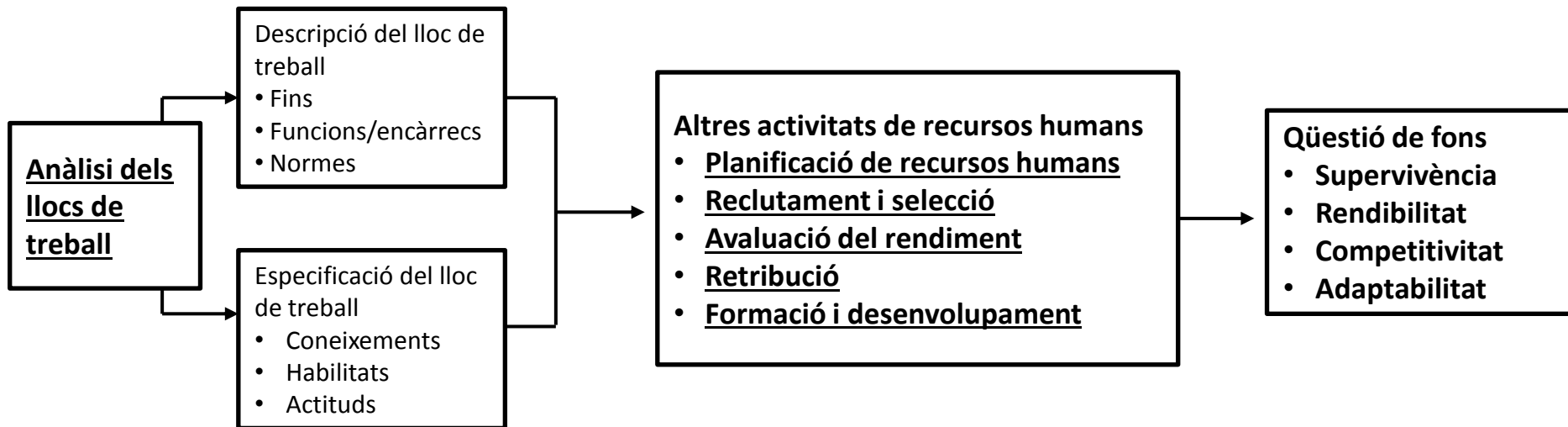
En conseqüència, aquest **canvi cultural afecta a tota l'organització** en el seu conjunt. Implicarà doncs la revisió de com es gestionen els seus recursos humans i dels models de gestió que aplica.

La gestió dels recursos humans en les organitzacions s'estructura a partir dels processos de:

- Planificació
- Anàlisi de llocs de treball
- Cobertura de les necessitats
- Formació i desenvolupo
- Gestió de l'acompliment
- Retribució

Farem èmfasi especialment en els tres primers

Anàlisi dels llocs de treball (I)



Relacions i aspectes de l'anàlisi del lloc de treball (La gestió dels RRHH. S. Dolan et al)

Anàlisi dels llocs de treball (II)

▪ En que consisteix?

- ✓ Determinar els continguts: - Què es fa
 - Cómo es fa
 - Per que es fa

✓ Coneixer els requeriments per a la seva correcta execució.

✓ Pràcticament totes les funcions i activitats de gestió dels recursos humans així com els comportaments i actituds dels professionals tenen les seves arrels en la interrelació dels professionals amb els seus llocs de treball.

▪ Adaptació dels llocs de treball a la AICP

- ✓ Nous rols i funcions
- ✓ Canvis en l'organització dels equips professionals
- ✓ Polivalència dels professionals d'atenció directa
- ✓ Definició del professional de referència
- ✓ Noves competències

Nous rols i funcions

Amb quina finalitat?

- ✓ Capacitar i recolzar l'autodeterminació de les persones usuàries. La principal comesa de l'equip professional és buscar oportunitats per a la capacitació i autodeterminació de l'as persones usuàries
- ✓ Afavorir la relació i col·laboració de les famílies. Proximitat i busquem la seva cooperació
- ✓ Facilitar la flexibilitat de l'organització
- ✓ Afavorir la implicació i compromís dels professionals d'atenció directa
- ✓ Millorar nivell autonomia dels prof. i identitat de les tasques

En línia amb la promoció de l'autonomia i independència en el dia a dia
objectius fonamentals de la AICP

Com es concreten aquests canvis?

Exemples

http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_ss/es_publica/adjuntos/cuaderno%204.pdf



El professionals de referència

Què és un/a professional de referència i quins són les seves competències?

Són les persones responsables del suport personalitzat a cada persona usuària, en el dia a dia, des d'un acompanyament continuat. Figura clau en l'aplicació del model AICP.

Quins professionals poden ser professionals de referència?

Totes les persones cuidadores han de ser professionals de referència o només uns/as quants/as?

Qui tria a qui?

Quantes persones usuàries per un/a mateix/a professional de referència?

Quines consideracions cal tenir en compte?



Modelo de atención centrada en la persona
Cuadernos prácticos

5. Profesional de
referencia en centros

Un proyecto de:



http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.net/contenidos/informacion/publicacion_es_ss/es_publica/adjuntos/cuaderno%205.pdf

Polivalència dels professionals d'atenció directa

- ✓ Els models centrats en al persona precisen de personal d'atenció directa més polivalents ja que l'atenció integral inclou tant les tasques assistencials clàssiques (higiene, desplaçament, alimentació, vestit etc) com altres relacionades amb el suport a la realització d'activitats de la vida diària i el desenvolupament dels projectes vitals (conversar, fer la compra, ajudar-li a preparar el menjar, suport a les activitats estimulatives i de desenvolupament personal etc)
- ✓ Suposa un canvi radical en el dia a dia
- ✓ Afecta a tot els professionals (atenció directa i tècnics)
- ✓ Implica presa de decisions
- ✓ Aquest canvi no es dona de manera espontània. Precisa no només de recolzament i formació, sinó també d'entrenament.

Noves competències



La planificació dels recursos humans (I)

- En que consisteix?
 - ✓ Necessitats:
 - quantitatives
 - qualitatives
 - ✓ Conèixer si la disponibilitat s'ajusta a les necessitats .
- Es un procés bàsic, serveix per indicar:
 - Quants professionals es necessiten i el seu perfil
 - Com s'aconseguiran
 - Necessitats de formació
- Adaptació de la planificació a la AICP :
 - Canvis als ratis



La planificació dels recursos humans (II)

- Ratis
 - ✓ En funció de la unitat de convivència: 8-12 persones, de vegades més
 - ✓ Més presència física: es recomana la presència de 2 persones en els torns de matí i tarda. No necessàriament són auxiliars
- Exemple: UC amb 12 usuaris en una residència de Catalunya amb 1 usuari de baixa, 5 de mitjana i 6 d'alta dependència respectivament.
 - ✓ Pot suposar passar d'una ràtio de 0,36 aplicant la normativa de requeriments professionals a una de 0,49 o 0,56.
- Implantació: Progressió en nombre i perfil

La planificació dels recursos humans (III)

- Exemple: UC amb 12 usuaris en una residència de Catalunya.

Conveni: VI Conveni Marco Estatal de Serveis d'Atenció a les Persones Dependents

Dependencia		
baixa	Mitjana	alta
1	5	6
0,28	0,32	0,39

Ratio Cat	baixa	Mitjana	alta	Total
horas	508	2885	4296	7689
			rati	0,36

- ✓ Escenari 1: tots els dies 2 persones torn matí i tarda i compartida per la nit
- ✓ Escenari 2: adaptar plantilla caps de setmana i festius i nits

	Ratis	+
Esc 1	0,52	50%
Esc 2	0,47	36%

Què és valor en l'atenció a les persones



The NEW ENGLAND JOURNAL of MEDICINE Perspective DECEMBER 23, 2010

What Is Value in Health Care?

Michael E. Porter, Ph.D.

L'assoliment d'un valor elevat per als pacients ha de ser l'objectiu general de l'assistència sanitària. Valor definit com els resultats de salut assolits per cada euro gastat.

La rendició de comptes de valor s'ha de compartir entre els proveïdors implicats. D'aquesta manera, en comptes de "fàbriques centrades" concentrant-se en intervencions concretes, necessitem unitats de pràctiques integrades que són responsables de tota l'atenció per a una condició sanitària i les seves complicacions.

Per reduir costos, el millor enfocament sovint és gastar més en alguns serveis per reduir la necessitat d'altres

Cobertura de les necessitats

- En que consisteix?
 - ✓ Cobrir els llocs de treball una vegada determinades les necessitats de recursos humans de l'organització i els seus vincles amb la seva estratègia.
- La dotació de professionals consisteix a reclutar als aspirants, seleccionar els més adequats i assignar els candidats als diferents llocs de treball.
- Adaptació del procés de cobertura de necessitats a la ACP:
 - ✓ Reclutament: tenir en compte la predisposició dels candidats
 - ✓ Adaptació dels processos de selecció amb especial èmfasi en competències actitudinals més que en les tècniques i també en les habilitats

Processos de gestió de les persones: gestió de l'acompliment

Com funciona la gestió de l'acompliment en un context d'una organització que implanta un model de ACP?

- En els equips:

Tradicional: “empenyer des de dalt”. Planificació amb temps exactes

Pràctiques coherents amb la AICP: la clau està en la motivació intrínseca quan una persona té un propòsit significatiu i els recursos per treballar per aquest propòsit.

- Individual

Tradicional: la duu a terme el cap directe. Sovint té una visió limitada.

Pràctiques coherents amb la AICP: introduir preguntes significatives i les avaluacions internes realitzada per l'equip

Lideratge i capacitat d'aprenentatge de l'organització

- El lideratge és el factor més influent en la conformació de la cultura organitzacional i clau per tant a assegurar els canvis en l'equip humà.
- El lideratge eficaç assegura direcció, alineació i compromís dins dels equips i organitzacions.
- En poques paraules, liderar és tenir la capacitat per influir en altres persones amb la finalitat d'aconseguir unes metes comunes, per la qual cosa en l'aplicació del model podem parlar de:
 - Lideratge individual
 - Lideratge d'equips
 - Lideratge de l'organització
- El canvi de cultura es veu afavorit si l'aprenentatge passa a ser una prioritat de l'organització .
 - Introduir una cultura d'avaluació per aprendre a més de com a control
 - Voluntat d'assumir riscos, prioritzar la formació...

Procés de posada en marxa (I)

Com planificar i dur a terme la posada en marxa de tots aquests canvis?

- ✓ Sempre amb la implicació dels professionals
- ✓ Redefinir llocs de treball (responsabilitats)
- ✓ Adaptar les funcions segons llocs de treball i normativa laboral (delegació de funcions en alguns casos)
- ✓ Avaluar els canvis i redireccionar
- ✓ Aprofitar les oportunitats
- ✓ Pacte amb els RLT
- ✓ Reflexió sobre que normatives necessitem per afavorir la implantació del model: proporció ràtios gerocultores vs equip tècnic



Gràcies