

# **Nou Model Organitzatiu**

## **Direcció d'Infermeria**

**Abril 2009**

**2a Edició digital**



# Índex

- ✓ **Anàlisi estratègica**
  - Justificació del projecte
- ✓ **Objectius del projecte**
- ✓ **Ancoratges del projecte**
- ✓ **Comissió del Nou Model**
  - Organització interna
  - Visió, missió, estratègia i integrants de la Comissió
  - Metodologia i cronograma
- ✓ **Resultats**
  - Organigrama funcional
  - Descripció competencial i funcional de noves figures
  - Distribució d'àrees d'hospitalització
- ✓ **Pla d'implantació**
  - Característiques de l'organització
  - Estratègia d'implantació: culturals, organitzatives i operatives
  - Calendari
- ✓ **Pla de comunicació**
  - Difusió
- ✓ **Avaluació**
- ✓ **Conclusions**

# Anàlisi estratègica

## Justificació del projecte

La proposta de canvi en el Model Organitzatiu de la Direcció d'infermeria de l'Hospital Universitari de Bellvitge tracta d'adaptar les necessitats i exigències sanitàries del nostre entorn, als punts de referència de models organitzatius i de gestió d'empreses excel·lents.

El projecte de canvi neix a conseqüència, d'una banda, de la revisió i actualització del model anterior, i, de l'altra, de la recerca per aconseguir que l'organització giri al voltant del pacient.

En aquest context, el Model Organitzatiu pretén:

- ✓ Visualitzar el ciutadà com a client: amb la vocació de donar una resposta adequada a les seves expectatives i necessitats de salut.
- ✓ Col·locar com a centre de la seva organització el professional: amb la voluntat de facilitar el seu treball, ja que molts dels professionals sanitaris tenen incorporada en la seva concepció del sistema i en la manera de treballar, una sèrie d'atributs alguns dels quals considerem limitats per a una labor eficient i de qualitat.
- ✓ Incorporar el servei de les estructures territorials i corporatives al model assistencial i dels professionals.

En definitiva, per satisfer aquestes expectatives és imprescindible que l'Hospital s'organitzi de manera que el *core* del negoci el gestionin els professionals i aquests estiguin satisfets, motivats, implicats i compromesos.

## Objectius

El Nou Model Organitzatiu pretén adequar l'organigrama a les peculiaritats i característiques de l'Hospital Universitari de Bellvitge, donar prioritat a la gestió clínica i a les activitats com la gestió de pacients, planificació operativa i qualitat assistencial.

Els objectius intrínsecs són:

- ✓ Generar equilibri entre valor i sostenibilitat, i situar el professional com a gestor del negoci.
- ✓ Dur a terme una organització assistencial per processos que assegurin el *continuum*, partint d'unitats assistencials estructurades en funció del procés i no de serveis convencionals.
- ✓ Assegurar el producte propi de la infermeria: les cures, mitjançant la col·locació de tots els professionals d'una unitat assistencial sobre el suport d'una direcció única de responsable de procés.
- ✓ Definir la cartera de serveis amb criteris de demanda i alineada a l'estratègia.
- ✓ Proporcionar a la infermeria un rol en l'equip multidisciplinari que va més enllà de les pròpies cures, gestió del pacient, fins i tot gestió de casos; ja que l'autoritza per a la gestió del "trànsit de pacients" en l'hospitalització i en la referència ambulatoria i territorial del pacient crònic.
- ✓ Facilitar el lideratge clínic alineat a objectius institucionals.
- ✓ Dotar el col·lectiu infermer de noves eines de gestió.
- ✓ Canvi cultural per al reconeixement de noves figures per a l'organització, i adaptació de l'organització infermera alineada amb les Direccions Clíniques.

## Ancoratges del projecte

El Nou Model Organitzatiu disposa de diversos ancoratges predeterminats:

- ✓ Nucli funcional: denominem així l'estructura bàsica operativa d'organització i gestió de les diferents àrees de coneixement. Estarà formada per un/a cap, infermeres clíniques/gestores, equip assistencial, suport administratiu i altres figures de suport.
- ✓ Nombre de figures: l'estructura vindrà definida en funció d'un organigrama únic per al nucli, però amb variació del nombre de figures necessàries per a cada àrea.
- ✓ Replantejament organitzatiu: amb l'objectiu de fer realitat la voluntat que el nucli clínic sigui el malalt, és necessària una estructura matricial que asseguri el procés i el suport en cadascuna de les àrees; per aquest motiu es reorienta la figura de les adjunties.
- ✓ Resistències. Assumim des de l'inici la resistència al canvi organitzatiu tant en la nostra visió esbiaixada com per a la implantació posterior en el sistema. Per això plantejem una doble metodologia de treball que cobreix l'estratègia interna (organització de la Comissió) i externa (pla de comunicació).
- ✓ A pesar que la voluntat és anar més enllà de les figures reconegudes en el sistema, després de la visualització de les necessitats del projecte ens adaptarem a les normatives de l'Institut Català de Salut.

## Comissió del Nou Model

Per al desenvolupament del projecte es crea una comissió de treball: **CNMO**.

**Missió.-** Assegurar l'atenció sanitària amb els millors nivells d'eficiència i qualitat desenvolupant estratègies operatives d'organització infermera, per **situar el malalt en el centre del sistema i el professional en el centre de l'organització**.

**Visió.-** Aconseguir donar resposta a les expectatives de l'usuari i de l'organització mitjançant la consolidació i adaptació contínua d'una estratègia operativa que impulsi els canvis d'organigrames funcionals.

### Línies estratègiques

- ✓ Assessorar sobre models potencialment integrables
- ✓ Garantir la ideació i el consens d'un nou model
- ✓ Proposar noves figures alineades a la visió
- ✓ Difondre la informació
- ✓ Integar canvis de la professió infermera (estudis de grau, especialitats...)

### Estructura

**Grup de responsables:** són els que coordinen la descripció del projecte i la seva implantació.

Es reuneixen quinzenalment i a petició de la Direcció d'Infermeria, el grup està format per:

Maria José Argerich	Cristina Ortega
Montse Balletbò	Lourdes Pastor
M. Antonia Casado	Marisa Ridaó
Rosa Cercós	Juanjo Sánchez
Anna Fàbregas	Rosa Sánchez
Pedro Garzón	Lia-Tamar Sánchez
Ona Gómez	Mari Fé Viso
Gemma Martínez	

**Secretaris:** Lia-Tamar Sánchez i Pedro Garzón

**Grup de col·laboradors:** tots els membres de l'organització que participen a través de les aportacions fetes i /o sol·licitades als responsables.

**Grup d'experts:** convidats per l'organització com a referents d'àrees temàtiques.

<b>Comitè de Direcció de l'Hospital Universitari Bellvitge</b>
<b>Comitè Assistencial de l'HUB</b>
<b>Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya</b>
<b>Direcció de Processos, Cures i Qualitat de l'ICS</b>
<b>Col·legi d'Infermeria de Barcelona</b>
<b>Escola Universitària d'Infermeria de Barcelona</b>

**Inici d'activitat:** primera quinzena de juliol de 2008

## Metodologia

La metodologia es va plantejar des d'una triple vessant: tallers de treball dels membres de la Comissió, sessions amb experts en àrees temàtiques d'interès i validació individual d'acords grupals.

Amb la finalitat de compartir el coneixement i les dades recollides i per poder portar a terme els tallers individuals es va habilitar un espai "M" a través del qual s'ha estat treballant.

	Tallers de treball	Sessions experts	Tallers individuals
Participants	Comissió del Nou Model	Convidats de referència + comissió	Comissió
Mètode	<i>Focus grup</i> + grups de discussió	Grup d'experts	Tallers de treball individual de propostes mitjançant plantilles estructurades Visites a altres centres (H. Clínic) Jornada Internacional de les noves figures d'Infermeria (Madrid)
Objectiu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unificar línia estratègica</li> <li>• Aclarir bases de metodologia de treball</li> <li>• Evidenciar acords i desacords</li> <li>• Validació de punts clau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar coneixements necessaris</li> <li>• Mesurar les possibilitats d'implantació</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenir informació rellevant que cal incloure al projecte</li> <li>• Validació individual d'acords</li> <li>• Grau de consens en discrepàncies grupals</li> </ul>

La recollida de dades es va centrar en 4 categories majors que descriurem a continuació:

<b>Mirada del professional</b>	<b>Models que guien la pràctica diària</b> <b>Lliçons apreses</b> <b>Reptes i desafiaments</b> <b>Amenaces</b> <b>Punts crítics</b>
<b><i>Ethos</i> professional</b>	Estat emocional Motivació al canvi Estil professional Percepció del rol professional
<b>Intervenció del col·lectiu infermer</b>	Grau de compromís Disponibilitat de recursos Valoració de noves actuacions Actitud d'infermeria
<b>Aspectes organitzatius</b>	Recursos d'assistencials Recursos de gestors Comunicació interna Càrregues de treball administratiu assumides per infermeria

Descrivim a continuació els continguts més significatius de les sessions i els tallers de la Comissió del Nou Model.

### **Sessions de treball de la Comissió Nou Model**

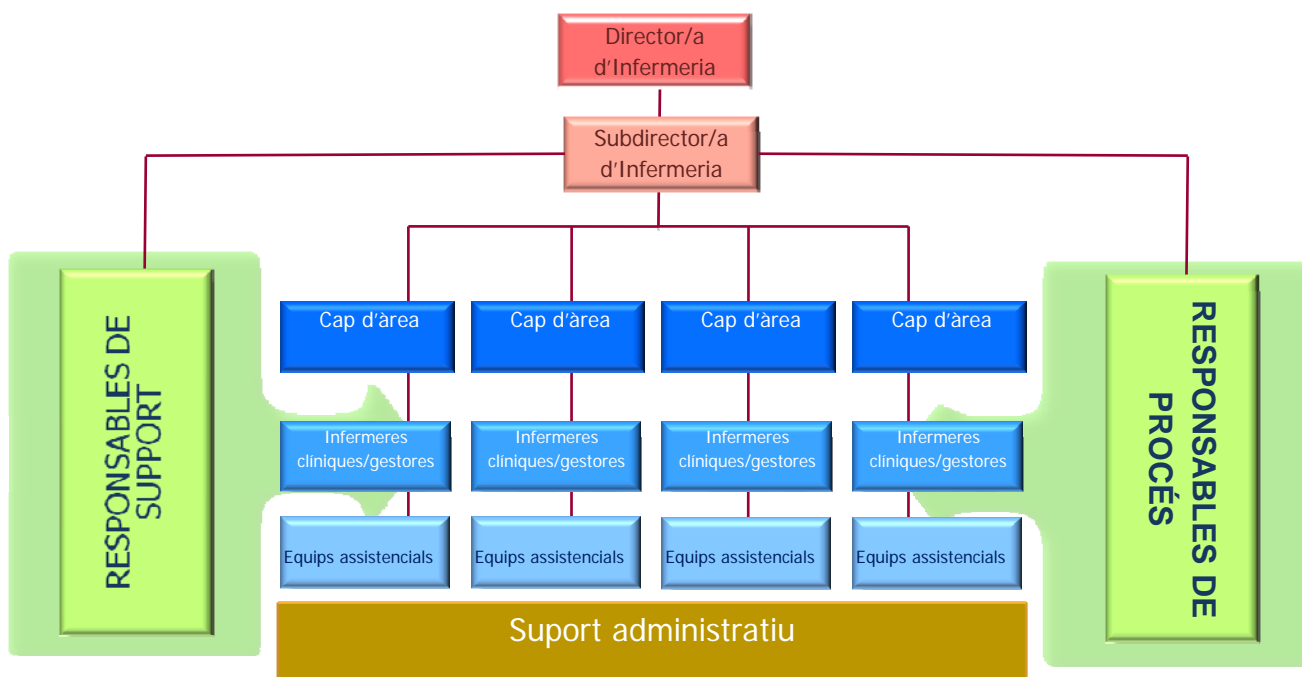
1. Metodologia de treball grupal i individual
2. Punts de partida o premisses del model
3. Unificació de criteris rellevants
4. Discussió de l'organigrama
5. Discussió sobre la incorporació de noves figures organitzatives
6. Discussió de funcions i àrea competencial de noves figures
7. Validació de l'esborrany del projecte
8. Estratègies d'implantació
9. Identificació de barreres per al canvi
10. Incorporació del nou perfil curricular DI
11. Indicadors d'Hospitals Magnètics



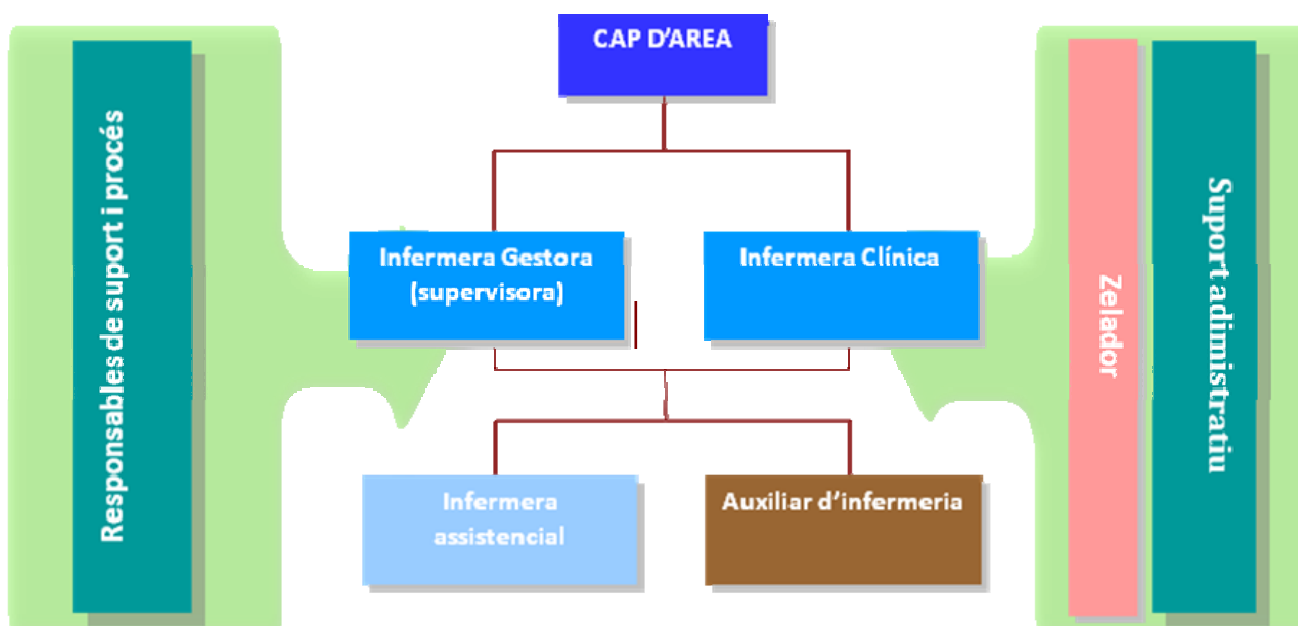
## Resultats

Detallem a continuació els resultats significatius i consensuats per la Comissió del Nou Model.

### Organigrama



### Organigrama de l'Àrea de Coneixement



# Descripció de les figures

## Competències

### Responsables de suport i procés

- ✓ Fomentar l'homogeneïtat en les àrees similars + suport en les particularitats
- ✓ Dur a terme reunions amb caps d'àrea per garantir la comunicació bidireccional
- ✓ Gestionar la coordinació de circuits
- ✓ És el responsable d'unificar criteris d'actuació
- ✓ Facilitar eines per desenvolupar els processos assistencials
- ✓ Fomentar la qualitat assistencial, la formació i la investigació
- ✓ Transversalitat del procés assistencial pactat amb la Direcció i els serveis
- ✓ Informatitzar les cures
- ✓ Fomentar l'homogeneïtat d'àrees similars i suport als particulars

### Cap d'àrea

- ✓ Responsabilitat sobre tot l'equip de l'Àrea
  - Responsabilitat sobre assistència i investigació
  - Responsable de la formació continuada i avaluació de les necessitats formatives (foment de participació en cursos, congressos i investigació)
  - Avaluació competencial de l'equip (impuls del desenvolupament competencial del personal adscrit i de nova incorporació)
  - Transmetre informació entre nuclis funcionals
  - Liderar i gestionar conflictes
  - Assignar objectius anuals
- ✓ Coordinació interna i externa de l'Àrea
  - Facilitar el treball multidisciplinari
  - Acreditar
  - Nexes d'unió entre equips multidisciplinaris

- ✓ Gestió del nucli funcional i procés assistencial
  - Garantir la seguretat i qualitat en el procés assistencial
  - Programar l'avaluació i participació dels processos de cures
- ✓ Referent de l'equip multidisciplinari
  - Coordinar circuits establerts
  - Posar en marxa nous projectes
- ✓ Responsable de línies estratègiques del nucli funcional
- ✓ Eficiència en la utilització de recursos
- ✓ Qualitat de les cures millorant el procés clínic
  - Liderar la creació i la revisió de protocols, procediments i continuïtat de cures
- ✓ Referent d'Infermeria per a la Direcció Clínica de l'Àrea

### ***Infermera gestora (supervisora)***

- ✓ Tenir cura
  - Establir una relació terapèutica i ser-hi present
  - Adequar les actuacions als principis bioètics
  - Preservar la dignitat, la confidencialitat i la intimitat, malgrat les limitacions estructurals i organitzatives
  - Suplir, ajudar o supervisar el malalt en la realització d'activitats que contribueixen a mantenir o millorar el seu estat de salut (o a una mort digna)
  - Proporcionar informació i suport emocional
- ✓ Gestionar la prestació de cures
  - Organitzar la prestació de cures en funció de les necessitats del pacient i anticipar-se amb antelació enfront una càrrega extrema de feina en un torn determinat
  - Participar activament en els processos de millora i d'avaluació de la qualitat i d'avaluació de materials i tecnologies de cures.
  - Prevenir, atendre i resoldre conflictes entre pacients/familiars que comparteixen un espai comú

- ✓ Gestionar els recursos
  - Identificar prioritats per a la distribució dels recursos humans
  - Mantenir un clima organitzatiu que garanteixi l'adequada prestació de cures
  - Coordinar-se amb l'equip de recursos humans de la Direcció d'Infermeria i de la Direcció de Personal
  - Col·laborar en els processos de selecció i avaluació del personal
  - Gestionar el material de cures o de suport i els processos de provisió de medicaments
  
- ✓ Contribuir a garantir la seguretat i el procés assistencial
  - Organitzar, planificar i coordinar les demandes i exigències de múltiples pacients i/o famílies, simultàniament
  - Potenciar la continuïtat de les cures en els diferents torns de treball
  - Coordinar-se adequadament amb els serveis de suport assistencial i amb els serveis generals
  - Identificar situacions de caràcter social, que poden dificultar el procés assistencial i posar en perill la seguretat del malalt o d'altres i derivar-ho adequadament
  - Pactar i negociar el seguiment dels malalts amb els equips corresponents. Participar activament en aquest seguiment.
  
- ✓ Exercir lideratge
  - Facilitar la comunicació de la informació entre els nivells assistencials o directius, garantint una transmissió clara i directa
  - Tutoritzar el creixement dels professionals del seu equip (*coaching*)
  - Potenciar l'autonomia responsable dels professionals
  - Fer de mitjancer en la resolució de problemes entre professionals. Procurar el respecte interprofessional
  - Combinar els diferents estils de lideratge per tal d'afavorir les dinàmiques dels equips i l'assoliment d'objectius

- ✓ Treballar en equip i adaptar-se a un entorn canviant
  - Treballar en equip amb altres comandaments d'infermeria
  - Crear cohesió i facilitar el treball en equip (dins l'equip d'infermeria)
  - Crear cohesió i facilitar el treball en equip amb diferents professionals de múltiples disciplines i diferents entorns
  - Establir i delegar la responsabilitat d'execució de tasques indirectes i organitzar i participar en l'establiment/pacte de les condicions de la delegació de tasques o actuacions als membres de l'equip assistencial
  - Participar en el procés d'aprenentatge dels nous membres de l'equip i dels alumnes d'infermeria

### ***Infermera clínica***

- ✓ Tenir cura
  - Establir una relació terapèutica i ser-hi present
  - Adequar les actuacions als principis bioètics
  - Preservar la dignitat, la confidencialitat i la intimitat, malgrat les limitacions estructurals i organitzatives
  - Suplir, ajudar o supervisar al malalt en la realització d'activitats que contribueixen a mantenir o millorar el seu estat de salut (o a una mort digna)
  - Proporcionar informació i el suport emocional
  
- ✓ Valorar, diagnosticar i abordar situacions clíniques canviantes
  - Identificar l'estat basal del malalt i planificar les cures adients
  - Identificar canvis significatius en l'estat del malalt i actuar en conseqüència
  - Identificar precoçment senyals d'alarma: previsió de complicacions abans que es confirmen clarament les manifestacions
  - Identificar i executar correctament a temps, actuacions en casos d'extrema urgència amb risc per a la vida del malalt o en el cas d'una crisi o complicació greu sobtada, fins a l'arribada del metge
  - Preparar amb antelació i abordar de forma ordenada i eficient el desenvolupament de situacions greus o d'alta intensitat de cures quasi-simultànies o "en cadena" en diferents malalts

- ✓ Donar suport a la prestació de cures
  - Utilitzar la recerca i l'evidència científica per millorar la planificació de cures i els resultats clínics dels pacients
  - Donar suport a la infermera assistencial en casos complexos
  - Organitzar la prestació de cures en funció de les necessitats del pacient
  - Vetllar per la correcta implantació i el compliment dels estàndards de cures
  - Potenciar la continuïtat de les cures en els diferents torns de treball
  - Participar activament en altres processos de millora i d'avaluació de la qualitat i d'avaluació de materials i tecnologies de cures
  - Combinar els diferents estils de lideratge per tal d'afavorir les dinàmiques dels equips i l'assoliment d'objectius
  
- ✓ Contribuir a garantir la seguretat i el procés assistencial
  - Prevenir lesions i/o abordar adequadament les respostes emocionals que posen en perill la seguretat del pacient o d'altres al seu voltant
  - Utilitzar la documentació necessària i omplir adequadament els registres d'infermeria
  - Modificar els plans de cures i/o els plans terapèutics segons l'estat del pacient i actuar en conseqüència
  - Comunicar-se amb el metge per suggerir, obtenir i/o pactar modificacions del pla terapèutic més adients a l'estat del pacient
  - Organitzar, planificar i coordinar les necessitats d'atenció de múltiples pacients simultàniament i/o comunicar-se amb els serveis de suport per adequar les intervencions clíniques a l'estat del pacient
  
- ✓ Facilitar el procés d'adaptació i afrontament
  - Valorar l'estat i els recursos del malalt per afrontar el procés
  - Facilitar una interpretació adequada del seu estat i proporcionar pautes explicatives que afavoreixin recuperar la sensació de control de la situació
  - Ensenyar al pacient a realitzar les activitats terapèutiques prescrites que pugui dur a terme ell mateix
  - Valorar l'estat i els recursos de la família/ el cuidador per afrontar el procés i potenciar-lo si cal
  - Influir en l'aptitud de la família/ el cuidador per afrontar el procés. Ensenyar a la família/ el cuidador a realitzar les activitats terapèutiques prescrites que pugui dur a terme

- ✓ Treballar en equip i adaptar-se a un entorn canviant
  - Treballar en equip amb altres comandaments d'infermeria
  - Crear cohesió i facilitar el treball en equip (dins l'equip d'infermeria)
  - Crear cohesió i facilitar el treball en equip amb diferents professionals de múltiples disciplines i diferents entorns
  - Establir i delegar la responsabilitat d'execució de tasques indirectes i organitzar i participar en l'establiment/pacte de les condicions de la delegació de tasques o actuacions als membres de l'equip assistencial
  - Participar en el procés d'aprenentatge dels nous membres de l'equip i dels alumnes d'infermeria

### ***Equips assistencials***

#### ***- Diplomats d'infermeria***

- ✓ Cuidar
  - Establir una relació terapèutica i adequar les actuacions als principis bioètiques de justícia, beneficència i no maleficència
  - Preservar la dignitat, la confidencialitat i la intimitat i afavorir el benestar, a pesar de les limitacions estructurals o organitzatives
  - Suplir, ajudar o supervisar al malalt en la realització d'activitats que contribueixin a mantenir o millorar el seu estat de salut
  - Suplir, ajudar o supervisar al malalt en la realització d'activitats que contribueixin a una mort digna
  - Estar al costat del malalt
  - Identificar els diferents tipus d'alteracions del benestar i escollir els models idonis per al seu tractament i control
  - Proporcionar suport emocional i informació al malalt, familiars, afins
  
- ✓ Valorar, diagnosticar i abordar situacions canviantes
  - Identificar l'estat basal del malalt i planificar les cures necessàries
  - Identificar canvis significatius en l'estat del malalt
  - Identificar precoçment senyals d'alarma: previsió de complicacions abans que es confirmen clarament les manifestacions

- Identificar i executar correctament a temps, actuacions en casos d'urgència amb risc per a la vida del malalt o en el cas d'una crisi o complicació greu sobtada, fins a l'arribada del metge. Col·laborar en l'estabilització.
  - Preparar amb antelació i abordar de forma ordenada i eficient el desenvolupament de situacions greus o d'alta intensitat de cures gairebé simultànies o en cadena en diferents malalts.
  - Anticipar les necessitats i els recursos, segons la previsió d'evolució dels malalts
- ✓ Ajudar el pacient a complir amb el tractament i fer-lo particip
- Dispensar de forma eficient les cures d'iniciació, manteniment o retirada de tècniques o procediments bàsics, minimitzant riscos i prevenint complicacions.
  - Realitzar les cures d'iniciació, manteniment o retirada de tècniques o procediments complexos de forma adequada, minimitzant riscos i prevenint complicacions.
  - Realitzar les cures d'iniciació, manteniment o retirada de tècniques o procediments d'alta complexitat de forma adequada, minimitzant riscos i prevenint complicacions.
  - Realitzar les cures d'iniciació, manteniment o retirada de qualsevol tècnica o procediment en situació d'alta complexitat.
  - Dispensar de forma eficient les cures d'iniciació, manteniment i retirada de la serumteràpia minimitzant riscos i prevenint complicacions.
  - Administrar de manera segura els medicament: la tècnica de preparació, administració i avaluació de la resposta terapèutica.
  - Administrar de manera segura els medicament: prevenció, vigilància i actuació davant d'efectes secundaris, reaccions adverses, toxicitat i incompatibilitat.
  - Abordar de forma ordenada i eficient la planificació i administració de multiteràpia d'alt risc quasi simultània en diferents malalts.
  - Ensenyar al pacient a realitzar les activitats terapèutiques prescrites que pugui dur a terme ell mateix.
- ✓ Contribuir a garantir la seguretat i el procés assistencial
- Prevenir lesions per part del pacient, a un mateix i a altres.
  - Abordar adequadament l'agressivitat (verbal o física) i/o altres respostes emocionals que posen en perill la seguretat del pacient o d'altres al seu voltant.

- Modificar els plans de cures i/o el plans terapèutics segons l'estat del pacient i actuar en conseqüència.
  - Comunicar-se amb el metge per suggerir, obtenir i/o pactar modificacions del pla terapèutic més adients a l'estat del pacient
  - Comunicar-se amb els serveis de suport per adequar les peticions de proves diagnòstiques/terapèutiques o altres intervencions assistencials a l'estat del pacient.
  - Organitzar, planificar i coordinar les demandes i exigències de múltiples pacients simultàniament.
  - Utilitzar la documentació necessària i omplir adequadament els registres d'infermeria per garantir la seguretat del pacient i l'adequada continuïtat del procés assistencial.
- ✓ Facilitar el procés d'adaptació/afrontament
- Valorar l'estat i els recursos del malalt per afrontar el procés
  - Facilitar una interpretació adequada del seu estat i proporcionar pautes explicatives que afavoreixin recuperar la sensació de control de la situació.
  - Influir en l'aptitud del malalt perquè es recuperi i respongui a les teràpies.
  - Valorar l'estat i els recursos de la família (o cuidador) per afrontar el procés i potenciar-lo si cal.
  - Valorar l'estat i els recursos de la família per assumir el rol de cuidador i tutelar el procés d'adaptació a aquest rol. Prevenir i identificar precoçment els conflictes que es deriven
- ✓ Treballar en equip i adaptar-se a un entorn canviant
- Integar-se en l'equip de treball
  - Crear cohesió i facilitar el treball en equip, amb diferents professionals de múltiples disciplines.
  - Adaptar-se a treballar amb diferents equips, dinàmiques, disposicions, ubicacions, especialitats i entorns.
  - Delegar tasques al personal auxiliar o de suport en base a: les normatives assistencials, el pacte en el servei i la valoració de la capacitat per a la realització d'aquestes tasques.
  - Participar en l'establiment/pacte de les condicions per a la delegació de tasques o actuacions a altres membres auxiliars de l'equip assistencial.
  - Participar en el procés d'aprenentatge dels nous membres de l'equip i dels alumnes d'infermeria

## **Auxiliar d'infermeria.-**

- ✓ Cuidar
  - Establir una relació terapèutica i adequar les actuacions als principis bioètiques de justícia i beneficència
  - Preservar la dignitat, la confidencialitat i la intimitat, i afavorir el benestar, malgrat les limitacions estructurals o organitzatives
  - Suplir, ajudar o supervisar el malalt en la realització d'activitats que contribueixin a una mort digna
  - Estar al costat del malalt
  - Identificar els diferents tipus d'alteracions del benestar
  - Proporcionar suport emocional al malalt i als familiars
- ✓ Facilitar el procés d'adaptació /enfrentament
  - Valorar l'estat i els recursos del malalt per afrontar el procés
  - Influir en l'aptitud del malalt perquè es recuperi i respongui a les teràpies
  - Valorar l'estat i els recursos de la família (o cuidador) per afrontar el procés i potenciar-lo, si cal
- ✓ Treballar en equip i adaptar-se a un entorn canviant
  - Registre i seguiment del resultat de la presa de paràmetres de temperatura, diüresi, deposicions, i altres funcions delegades
  - Col·laborar amb la resta de l'equip a realitzar les tasques pertinents per al tractament del malalt
  - Participar en el procés d'aprenentatge dels nous membres de l'equip i dels alumnes en període de pràctiques
  - Participar en la coordinació assistencial integral
  - Crear cohesió i facilitar el treball en equip amb diferents professionals de múltiples disciplines
  - Considerar les pròpies limitacions formatives i professionals davant la delegació de tasques per part d'altres membres de l'equip
- ✓ Seguretat i confort
  - Realitzar mesures de prevenció de risc en funció de l'estat del malalt
  - Prevenir lesions per part del pacient a si mateix i a altres
  - Abordar adequadament l'agressivitat (verbal o física) i/o altres respostes emocionals que posen en perill la seguretat del pacient o d'altres del seu voltant
  - Utilitzar la documentació necessària i emplenar adequadament els registres d'infermeria per garantir la seguretat del pacient i l'adequada continuïtat del procés assistencial

- Vetllar en tot moment per la comoditat i el benestar del pacient
- Saber actuar en situacions de crisi o d'estrès
- Conèixer i prendre les mesures adients en els aïllaments infecciosos segons els protocols establerts

#### CURES DELEGADES:

##### ✓ Alimentació

- Registre del pes/talla, real, referit o aproximat a l'ingrés de la unitat i quan el pacient ho requereixi.
- Petició, distribució de dietes, control de carros i control d'ingesta i líquids.
- Ajut al pacient dependent.
- Administració dels suplementes dietètics prescrits.
- Nutrició enteral (tasca compartida amb DI)

##### ✓ Higiene

- Aplicació correcta del procediment higiene del pacient enllitat. Detectar les alteracions de l'estat de la pell, mantenint la privacitat durant el procediment i comunicar-les a la infermera
- Higiene assistida acompanyant a la dutxa el pacient semiautònom (quan no pugui per si mateix)
- Registre del tipus d'higiene del pacient que es realitzi
- Mantenir la privacitat durant els procediments

##### ✓ Mobilitat i confort

- Ajudar el pacient a anar al WC, dutxa i sedestació
- Col·laborar amb els zeladors a la sedestació del malalt
- Realitzar els canvis posturals del pacient
- Treball en equip amb el zelador en la sedestació i canvis posturals dels pacients totalment dependents
- Registre del tipus de mobilitat (ajut de zeladors) i temporalitat
- Preparació del pacient per al trasllat

✓ Eliminació

- Registre del control de la diüresi i deposició, i informació a la infermera responsable
- Tenir cura de la bossa i dels dispositius de recollida d'orina, perquè estigui fixada al llit (no per terra)
- Valoració de la connexió, que no estigui pinçada
- Fixar el tub a la cama del malalt
- Oferir ajuda al pacient de manera regular abans que ho demani
- Deixar el timbre a l'abast del pacient
- Acompanyar el malalt al WC, o posar la cunya al malalt enllitat
- Registre clar dels malalts incontinents i canvi de bolquers
- L'ús de bolquers s'aplicarà únicament als pacients incontinents

✓ Comunicació

- Informar el pacient de les activitats que li realitza
- Comunicar-se amb el pacient/família de manera assertiva
- Preservar la confidencialitat de la informació en tot moment

✓ Treball en equip

- Realitzar les tasques de forma coordinada amb la resta de l'equip
- Vetllar per la continuïtat de l'activitat durant els canvis de torn
- Comunicació escrita: registre i de seguiment del resultat de la presa de paràmetres de temperatura, diüresi i deposicions
- Comunicació verbal: informació del resultat de la recollida de les determinacions abans descrites, i dels canvis observats amb l'estat de la pell

✓ Seguretat

- Realitzar el protocol d'acollida al pacient (posar el braçalec d'identificació amb totes les dades correctes)
- Vetllar en tot moment per la comoditat i el benestar del pacient
- Realitzar mesures de prevenció del risc, en funció de l'estat del pacient
- Saber actuar en situacions de crisi o d'estrès
- Conèixer i prendre mesures adients en els aïllaments infecciosos segons els protocols establerts

- Preservar la intimitat durant els procediments que realitzi al pacient
- Registre del protocol d'acollida
- ✓ Prevenció de la transmissió d'infeccions
  - Correspondència de l'aïllament amb la indicació: utilització d'estris d'un sol ús, si cal; portes tancades; rentat de mans; tractament de residus
  - Netejar l'instrumental que es baixa a Esterilització, segons protocol
  - Comprovació que el material rebut coincideixi amb el sol·licitat
  - Netejar les bombes de perfusió i/o nutrició i material sanitari de la unitat, segons protocol
  - Mantenir l'ordre i la neteja dels carros de cures segons pauta definida a la unitat o servei
  - Conèixer i aplicar els procediments de classificació i eliminació de residus
  - Recollida de mostres per a proves diagnòstiques (orina, femta i esput)
- ✓ Benestar
  - Preparació de l'habitació a l'ingrés i alta (muntatge d'aspiració)
  - Vetllar per l'ordre de l'habitació i lliure d'olors desagradables.

### ***Zelador assistencial***

- ✓ Organització i capacitat de treball
  - Realitzar la feina designada sense necessitat de suport ni supervisió constant
  - Prioritzar la feina en funció de l'activitat
  - Adaptar-se en els diferents serveis i en la realització de les diferents tasques
  - Conèixer la infraestructura de l'Hospital
  - Conèixer els circuits interns
- ✓ Informació-comunicació amb el pacient/família
  - Presentar-se al pacient
  - Informar el pacient del procés del trasllat
  - Dirigir-se al pacient amb respecte
  - Realitzar una comunicació assertiva amb el pacient/família

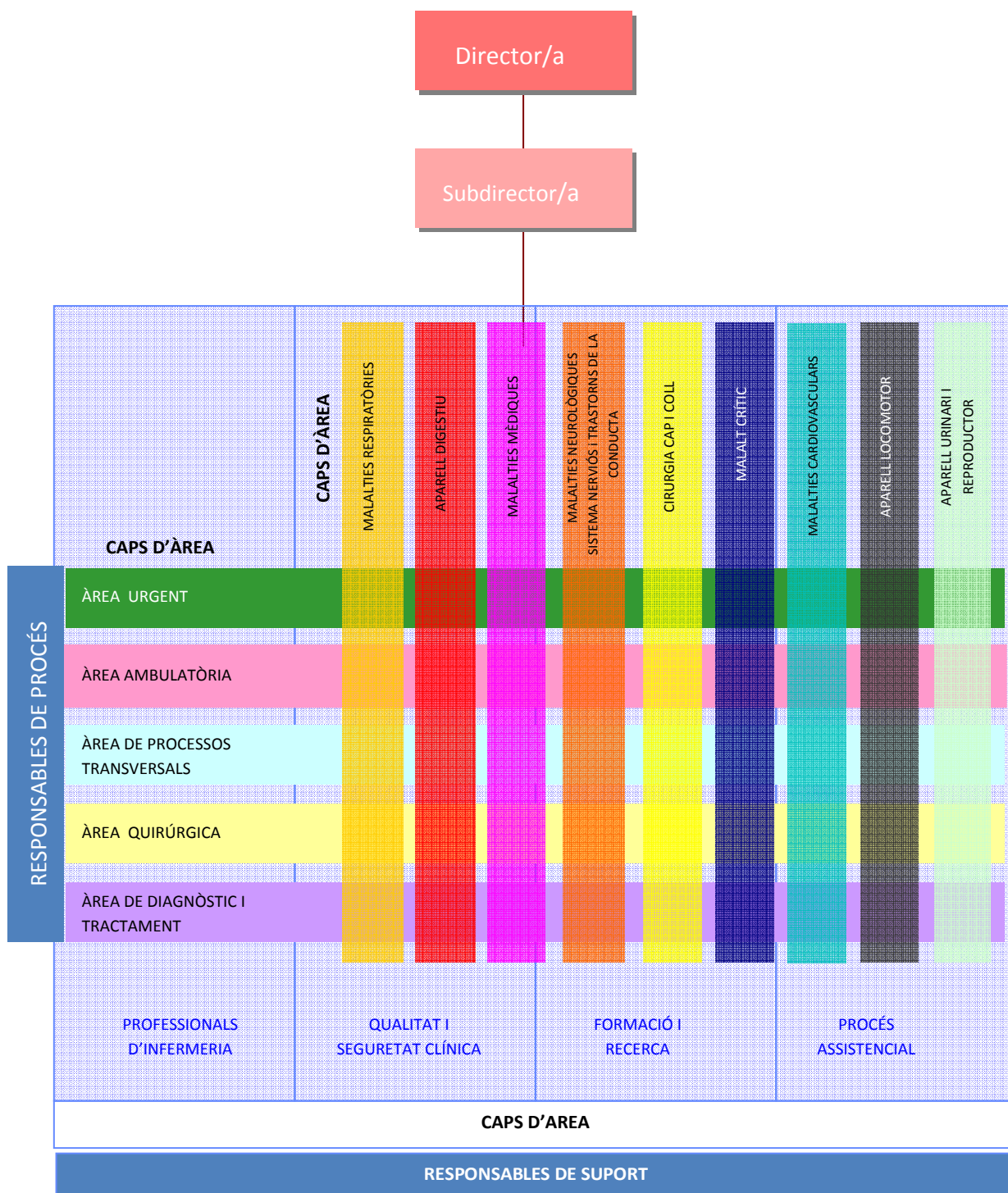
- ✓ Treball en equip
  - Realitzar les tasques en grup de forma coordinada
  - Vetllar per la continuïtat de l'activitat durant els canvis de torn
  - Participar de forma activa en la coordinació assistencial integral
  
- ✓ Seguretat i confort
  - Vetllar en tot moment per la comoditat i el benestar del pacient
  - Realitzar mesures de prevenció del risc en funció de l'estat del pacient i l'edat
  - Saber moure's en situacions de crisi o d'estrès
  - Conèixer i prendre les mesures adients en els aïllaments infecciosos segons els protocols establerts
  - Preservar la intimitat durant els procediments que li realitza
  
- ✓ Actitud i motivació
  - Demostrar interès en la feina
  - Complir les normes, ordres i reglament del seu lloc de treball
  - Actitud dinàmica i col·laboradora
  
- ✓ Formació continuada
  - Realitzar formació continuada per millorar la seva competència professional

# Distribució d'àrees d'hospitalització

- Malalties Respiratòries
- Aparell Digestiu
- Cirurgia de Cap i Coll
- Aparell Locomotor
- Malalties Mèdiques
- Malalties Neurològiques/S. Nervios
- Malalties Cardiovasculars
- Aparell Urinari i Reproductor
- Atenció Malalt Urgent
- Malalt Crític

Planta 20					HOSPITALITZACIÓ A DOMICILI HaD
Planta 19	E191 HDD Hosp. De Dia				UFISS GERIATRIA UFISS INFECCIOSOS
	E191 Hospitalització OFT/GINE				JUCEU
Planta 18	E181				EDIFICI DURAN I REINALS
Planta 17	E171 ERS Estudi respiratori de la son UFFIS Respiratòria				PSIQUIATRIA - Unitat (29 llits) DROGODEPENDÈNCIA (4 llits) <small>(OPORTUNITAT ESCOLA PERMANENT)</small>
Planta 16	E161 NML Neumologia				REHABILITACIÓ (EDIFICI ANNEX ANTIGA ESCOLA INFERMERIA)
Planta 15	E151 CPL Cirurgia Plàstica DER Dermatologia				GABINETS (EDIFICI HOSPITAL) ATENCIÓ AMBULATORIA ESPECIALITZADA (EDIFICI NOU CCEE)
Planta 14	E141 ACV Cirurgia Vasculat ACV Intermittos				OSTOMIES N. PARENTERAL
Planta 13	E131 DRL CMF ACV		E132 UPIUS Unitat de preingrés Urgències UOU END Endocrino		
Planta 12	E121 NF Malalties infeccioses		E122 NF Malalties infeccioses TRA		
Planta 11	E111 Trauma		E112 CMA		
Planta 10	E101 Trauma		E102 TRAS Trumatologia Sèptics REU Reumatologia		
Planta 9	E091 NRL Neurologia Unitat Epilepsia Unitat d'Íctus		E092 NCR Neurocirurgia NRL Neurologia		E093 NCR Neurocirurgia NCR Intermittos
Planta 8	E081 CTO Cirurgia Toràcica URO Urologia		E082 JUCEU Unitat Curta Estada Urologia		E083 URO Urologia
Planta 7	E071 MIR: UGA MICI: Medicina Interna Cures Intermedies		E072 MIR Medicina Interna		E073 NEF Nefrologia
Planta 6	E061 GAS Gastroenterologia		E062 CGD Cirurgia General Digestiva		E063 JUCEU Unitat Curta Estada Quirúrgica
Planta 5	E051 CGD Cirurgia General Digestiva UTH Unitat Transp. Hepàtic		E052 CGD Cirurgia General Digestiva		E053 CGD Cirurgia General Digestiva
Planta 4	E041 CAR Cardiologia UTC Unitat de Transplantament Cardiac		E042 COR Unitat de Coronàries PostCOR Aguts		E043 CAR Cardiologia
Planta 3	E031 CCA Cirurgia Cardíaca CCA Intermittos		E033 HDI Hemodiàlisi UTR Unitat Transplantament Renal QUI (cardíaca, vascular, NCR)		E032 MICA Medicina intensiva Cirurgia cardíaca
Planta 2	E021 MIV Medicina intensiva		E023 QUI (Uro, Gine, CPL, ORL, CTO, CME)		E022 MIV Medicina intensiva
Planta 1	E011 MIV Medicina intensiva		E013 QUI (Tra, CGD, OFT)		E012 RPQ Reanimació Postquirúrgica
Planta 0	RAD Radiologia, intervencionisme, RM QUI Urgències - Esteriliz.	LAB Laboratori i Microbiologia JCIES Nivell 2 Medicina interna	HEMODINÀMICA CARDIACA		JCIES Nivell 1 REA JCIES Nivell 2 Cirurgia Trauma
Planta -1	Esterilització Central		MEDICINA NUCLEAR		FARMACIA / NTP

Aquesta nova estructura permet a la Direcció d'Infermeria l'agrupació dels recursos humans i materials assignats als diferents processos que es realitzen en l'organització. Es creen, així, equips amb integrants de diverses àrees de l'organització amb un objectiu en comú: **El Nou Model**. Es tracta d'una estructura en la qual especialistes de diferents parts de l'organització s'uneixen per a treballar en processos específics.



<b>ÀREA DEL MALALT URGENT</b>	UOU (Unitat d'Observació Urgències) UCEU (Unitat de Curta Estada Urgències) Triage Nivell 0 Nivell II Cirurgia-Traumatologia Nivell II medicina
<b>ÀREA D'ATENCIÓ AMBULATORIA</b>	DIV - TBC Consultes Externes Consultes Externes (Gabinets) HDD (Hospital de Dia)
<b>ÀREA DE PROCESSOS TRANSVERSALS</b>	Nutrició i Dietètica Treballadors Socials Fisioteràpia i Rehabilitació Infermeres Clíniques Subministrament (Logística) HaD (Hospitalització a domicili) Salut Laboral
<b>ÀREA D'ATENCIÓ QUIRÚRGICA</b>	Quiròfans Esterilització Central Territorial CMA Coordinadora de Trasplantament
<b>ÀREA DE DIAGNÒSTIC I TRACTAMENT</b>	Radiologia MNU Laboratori Microbiologia Laboratori Bioquímica/Hematologia/Immunologia Laboratori d'Urgències Anatomia Patològica Farmàcia

# Pla d'implantació

## Característiques de l'organització

La fase d'implantació és la més complexa de qualsevol projecte, especialment quan es tracta d'introduir canvis o redissenyar processos en la nostra organització. És la fase que determinarà l'èxit o el fracàs del projecte. Per això, és essencial que adoptem una estratègia d'implantació adequada al tipus d'organització i a la magnitud del canvi que es pretén. En aquest sentit, és important destacar que l'abordatge d'aquest projecte està centrat en un entorn i unes circumstàncies molt complexes:

- ✓ La nostra institució manté encara estructures organitzatives complicades, jerarquitzades i burocratitzades. Per això, enfocar la institució a processos suposa canvis organitzatius profunds per reorientar el treball individual cap a equips multidisciplinaris, i els serveis clàssics, cap a unitats funcionals integrades per professionals de diferents disciplines i especialitats.
- ✓ La gestió portada a terme en la nostra organització encara té un enfocament en el qual predomina la projecció interior (cap a dintre de l'organització) sobre l'exterior (cap al mercat i el client).
- ✓ L'organització departamental i de servei està molt arrelada i centralitzada en la cultura dels càrrecs intermedis. Això dificulta la reorganització en nuclis funcionals multidisciplinaris o unitats de procés, que necessiten, per ser eficaços, una gran autonomia de gestió i una dilució de les barreres interdepartamentals.
- ✓ En la nostra organització, tradicionalment, el lideratge està basat més en l'immobilisme i les qualitats administratives que en l'adaptació al canvi i en el lideratge actiu.

## Claus estratègiques

Atès que intervenen múltiples factors en la implantació d'aquest nou model, és necessari donar un enfocament global

### 1.- Estratègies culturals.

Els aspectes culturals són especialment importants per involucrar tota l'organització en el procés de canvi. Les actuacions bàsiques definides en l'àmbit cultural són:

- ✓ Identificar els nous valors associats al canvi i introduir els dispositius oportuns per crear la cultura operativa específica que exigeix el projecte. També és important mantenir i reforçar aquells valors anteriors que influiran de manera positiva per realitzar el canvi.
- ✓ Personalitzar el canvi, de manera que cada persona implicada conegui els avantatges derivats de la nova situació en el seu treball. És molt útil per a tots conèixer per endavant els problemes que sorgiran, la durada prevista de la fase d'adaptació, i com pot cadascun ajudar a superar les dificultats i mantenir els avantatges. Així mateix, és convenient establir accions dirigides a vèncer la resistència al canvi de les persones.

- ✓ Assegurar l'efectivitat dels agents del canvi mitjançant un lideratge adequat i un fort compromís dels líders amb el canvi.
- ✓ Garantir la coherència entre el que es diu en el pla i el que s'aplica en la realitat diària; ja que el contrari aporta frustració al grup del projecte.

## **2. Estratègies organitzatives**

En aquest àmbit, el més important és aconseguir que les particularitats de l'organització no frenin ni inactivin el canvi. Les actuacions que ens plantejem com a bàsiques per a això són:

- ✓ Adaptar l'estructura organitzativa a les característiques que exigeixen els canvis que es pretenen: estructura matricial i revisualització de les figures d'adjunties
- ✓ La grandària de la nostra organització ens obliga a realitzar per fases la implantació
- ✓ La motivació de les persones que necessàriament s'han implicar és molt important. Per aquest motiu, una de les categories majors dissenyades són l'avaluació de totes les lliçons apreses per membres veterans de l'organització que formen la comissió, amb l'objectiu clar de no generar falses expectatives.
- ✓ Identificar les barreres que poden frenar el canvi.

## **3. Estratègies operatives**

El més important és obtenir la participació de tots els implicats en el canvi. Les actuacions bàsiques en el nivell operatiu són:

- ✓ En redissenyar els processos clau és imprescindible simplificar-los al màxim, eliminant totes aquelles tasques que no aportin valor, però sense destruir res valuós.
- ✓ Elaborar un pla operatiu detallat, on es reflecteixi clarament la reorganització del treball mitjançant fluxos de tasques i descripció d'àrea competencial i funcions; exposant, a més, les mesures específiques per al període que coexisteixin els dos sistemes de treball (tradicional i nou).
- ✓ Definir una estructura organitzativa adequada al pla operatiu.
- ✓ Establir una estructura de comunicació i coordinació eficaç.
- ✓ Elaborar un cronograma d'implantació, adequant els recursos disponibles a les expectatives de canvi.
- ✓ Aportar tots els recursos necessaris per garantir l'èxit de la implantació.
- ✓ Detallar indicadors per amidar impacte.

## Calendari d'implantació

15 abril 09	30 abril 09	Maig-juny 09				Juliol 09		Agost 09		Setembre 09	
<b>Inici Àrees d'Hospitalització:</b> CGD-GAS, Malalties Respiratòries, Malalties Neurològiques/S. Nervios											
<b>Inici Àrees de Suport:</b> Formació i Recerca, Àrea de Professionals, Qualitat i Seguretat Clínica, P. Assistencial											
<b>Inici Àrees de Procés:</b> Àrea Quirúrgica, P. Transversals, Àrea de Diagnòstic i Tractament											
<b>Inici Àrees:</b> Cirurgia Cap i Coll, Malalt Crític, Àrea Urgent											
<b>Inicia Àrees:</b> Malalties Cardiovasculars, Aparell Urinari i Reproductor, Aparell Locomotor, Malalties Mèdiques, Àrea Ambulatòria											
Desenvolupament tota l'organització											
Avaluació de l'impacte: indicadors											

## Pla de comunicació

El Pla de comunicació per al Nou Model Organitzatiu preveu:

- ✓ Accions de comunicació sobre la marxa del projecte a professionals de l'organització
- ✓ Accions de comunicació entre els professionals implicats en els processos
- ✓ Accions de comunicació amb els professionals de serveis no implicats

L'estructura de comunicació es portarà a terme mitjançant els canals establerts de manera oficial

- ✓ Comitè de Direcció
- ✓ Comitè Assistencial
- ✓ Junta Clínica
  
- ✓ Reunió d'adjuntes i Supervisió
- ✓ Junta d'Infermeria
- ✓ Junta de Personal

A més, s'han dissenyat uns tallers de comunicació per als càrrecs intermedis que seran el principal vehicle de transmissió de la comunicació en doble sentit.

Novembre 08	Desembre 08	Gener 09
<b>Comitè de Direcció</b>		
Comitè Assistencial		
Junta d'Infermeria		
Grup d'experts		
Junta Directiva		
Junta Clínica		
Junta de Personal		
Adjunts/ Supervisió		

## Avaluació

En la fase d'engegada del Projecte, ens plantejem, com a bàsic, vigilar l'impacte que té la nova forma de treball sobre l'eficiència, la qualitat, la satisfacció de clients i professionals, etc. Per això, és important definir indicadors d'impacte que detectin com està influint el canvi sobre l'organització. D'aquesta forma, es detectarà en condicions d'aplicar, si cal i amb l'antelació suficient, les mesures correctores.

Les àrees sobre les quals es desenvoluparà els indicadors corresponen a:

- ✓ Consens en activitat assistencial bàsica
  - Horaris d'activitat i passe de visita
  - Planificació de recursos
  - Centre de gestió de cobertures
- ✓ Gestió de pacients
  - Equilibris
  - Planificació ingressos i altes
  - Relació Admissió Gestió de Pacients
- ✓ Repartiment de càrregues de treball
- ✓ Incorporació de continguts necessaris
- ✓ Implicació de professionals
- ✓ Formació de grups de millora

## Conclusions

La implantació del Nou Model Organitzatiu en la Direcció d'Infermeria de l'Hospital Universitari de Bellvitge reporta uns beneficis al conjunt de l'organització que, a grans trets, podem identificar com:

- ✓ Augment de la resposta a les expectatives i necessitats de salut del client
- ✓ Col·locar com a centre de l'organització el professional
- ✓ Orientar l'organització cap a la meta i els resultats finals per la qual cosa es manté la identificació personal
- ✓ Permet incorporar la gestió de cures per part d'experts, fins i tot reunir diversos experts en un equip, cosa que comporta un augment de flexibilitat i autonomia en l'organització
- ✓ Ajuda a mitigar els conflictes entre els objectius generats en les diferents àrees funcionals de l'organització
- ✓ Permet la integració d'activitats estructurades i de definició d'avaluació competencial
- ✓ Genera motivació en els grups i, a més, ens proporciona un entrenament per a la futura pedrera
- ✓ Contribueix a augmentar la implicació i el compromís dels integrants dels equips

## Bibliografia

- *Pla estratègic 2008-2010 Institut Català de la Salut*
- *Projecte de Direcció Clínica als Hospitals ICS. Document Marc Gener 99*
- *Proposta Prova Pilot Infermera Gestora de Casos a CGD-GAS. M<sup>a</sup> Antonia Casado García*
- *Projecte de gestió en neurociències. Montserrat Balletbò Gómez*
- *Candidatura Premio "Best in Class" al mejor hospital en atención al paciente 2008. Programa de enfermería clínica. Hospital Universitari de Bellvitge*
- *Equidad, eficiencia y calidad: el desafío de los modelos de salud. IV Jornadas de Economía de la Salud. Ediciones Isalud. 1994.*
- *González García, G Modelos de organización de los servicios de salud. AES.*
- *Hunter, J. La Paradoja, un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo, Editorial Activa, 13<sup>a</sup> edición.*
- *Bener, P. Práctica progresiva en enfermería. Barcelona: Grijalbo, 1987.*
- *Edlum, B. J, HOGES LC. Preparación y empleo de la Enfermera Clínica especialista. Clínicas de Enfermería de Norteamérica. v.3. Madrid: Interamericana, 1984.*
- *María Eulalia Juvé, Sara Farrero, David Monterde, Olivia Hernández, Margarita Sistac, Ana Rodríguez, Francisco Quilez, Rosa Suñer, M<sup>a</sup> Teresa Arbúes, Ana Isabel Martín. Análisis del context organizativo de la práctica enfermera. El Nursing Work Index en los Hospitales Públicos. 03-05-2007.*
- *Programa Leonardo da Vinci projecte pilot.F/01/B/P/PP-118135*
- *Proyecto COM-VA de Definición y Evaluación de Competencias enfermeras. Maria Eulàlia Juvé. Coordinadora de Enfermería. Institut Català de la Salut*