

IHI Framework for Improving Joy in Work



AN IHI RESOURCE

20 University Road, Cambridge, MA 02138 • ihi.org

How to Cite This Paper: Perlo J, Balik B, Swensen S, Kabacoff A, Landsman J, Feeley D. *IHI Framework for Improving Joy in Work*. IHI White Paper. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement; 2017. (Available at ihi.org)

AUTHORS:

Marco del IHI (Institute for healthcare and Improvement) para la alegría en el trabajo

Autores: AUTHORS:

Jessica Perlo, MPH: *Network Director, IHI Open School*

Barbara Balik, RN, EdD: *Senior Faculty, IHI, and Co-founder, Aefina Partners*

Stephen Swensen, MD: *Medical Director for Professionalism and Peer Support, Intermountain Healthcare, and Senior Fellow, IHI*

Andrea Kabcenell, RN: *Vice President of Innovation, IHI*

Julie Landsman: *Project Coordinator, IHI*

Derek Feeley: *President and CEO, IHI*

IHI: Institute for Healthcare and Improvement

Traducción Libre Luis Enrique Gómez Arciniegas, Médico Magister en Salud Pública, Profesional Especializado, Experto técnico de la Subdirección de Calidad y Seguridad en Servicios de Salud, Secretaría Distrital de Salud de Bogotá.

Revisión y aprobación: Dra. Marcela Díaz Ramírez, Subdirectora de Calidad y Seguridad en Servicios de Salud, Secretaría Distrital de Salud de Bogotá

Tercer DRAFT

Junio 2026

Vale, lo admito. "Alegría en el trabajo" suena poco confiable.

Esa fue la reacción que tuvo una amiga mía cuando le sugerí hace un par de años que añadiera eso a los objetivos estratégicos que estaba explorando con su equipo en un retiro de gestión de un día entero. Lo intentó, y su informe fue este: "Lo odiaron, dijeron: ¡Sé realista! Eso no es posible."

Lamentablemente, sospecho que esa puede seguir siendo la respuesta de demasiados grupos de trabajo y líderes, tanto dentro como fuera del sistema de salud. "Protegerse", "pasar el día", "aguantar la tormenta" — estas son actitudes mucho más conocidas en entornos laborales inevitablemente estresados, donde personas verdaderamente buenas se esfuerzan por sobrellevar sistemas que no les funcionan, enfrentándose a demandas que, en el mejor de los casos, apenas pueden cumplir.

Lo más parecido a la "alegría" que la mayoría de las organizaciones se acerca son las fiestas "Gracias a Dios que es viernes", cuya sigla en inglés es TGIF, es implementada por grupos de asociaciones de empleados, es similar a la expresión "Sobreviví otra semana."

Durante mucho tiempo me ha parecido una paradoja que tal agotamiento de la alegría en el trabajo pueda impregnar una empresa tan noble y significativa como la atención

en salud. Lo que nosotros, en las profesiones sanadoras y sus roles de apoyo, podemos hacer cada día, llega a las más altas aspiraciones de una civilización compasiva. Hemos elegido una vocación que invita a las personas preocupadas y sufriendo a compartir sus historias y permitirnos ayudar. Si algún trabajo debe dar satisfacción espiritual a los trabajadores, es este. "Alegoría", no "agotamiento", debería dominar el día a día.

En nuestro trabajo en el ámbito de salud, la alegría no es solo humana; es fundamental. Como nos ha recordado Maureen Bisognano: "No puedes dar lo que no tienes." Los regalos de esperanza, confianza y seguridad que la atención sanitaria debería ofrecer a los pacientes y sus familias solo pueden venir de una plantilla que se sienta esperanzada, segura y segura. La alegría en el trabajo es un recurso esencial para la empresa de sanación.

¡Buenas noticias! La alegría en el trabajo es posible.

Sabemos que es posible, no solo por intuición, sino también por la ciencia.

Este Libro Blanco del IHI resume una literatura sorprendentemente extensa sobre teoría y evidencia acerca de factores como los comportamientos de gestión, el diseño de sistemas, los patrones de comunicación, los valores operativos y los apoyos técnicos, que parecen estar asociados con una mejor o peor moral, agotamiento y satisfacción en el trabajo. También cita un número creciente de organizaciones sanitarias que innovan en busca de la alegría en el trabajo, y a menudo obtienen resultados significativos y medibles. (Una de esas organizaciones es la propia IHI, cuyos proyectos locales merecen ser estudiados.)

Dado que la alegría en el trabajo es consecuencia de los sistemas, los métodos y herramientas de mejora de la calidad tienen un papel en su búsqueda. Es decir: las organizaciones y líderes que quieren mejorar la alegría pueden hacerlo utilizando los mismos métodos de establecimiento de objetivos, pruebas de cambio y medición que emplean en el terreno más familiar de la mejora de procesos clínicos y operativos.

¡Así que, atentos! "Alegría en el trabajo" no es algo raro, te lo prometo. Mejorar la alegría en el trabajo es posible, importante y eficaz en la búsqueda del Triple Objetivo. Este Libro Blanco de IHI te ayudará a empezar. Y puede que descubras que la alegría que ayuda a descubrir sea, en gran parte, tuya propia.

Resumen ejecutivo

Con el aumento de las demandas de tiempo, recursos y energía, además de sistemas de trabajo diario mal diseñados, no es de extrañar que los profesionales sanitarios

estén experimentando un agotamiento cada vez mayor, con una rotación de personal también en aumento. Sin embargo, la alegría en el trabajo es más que la ausencia de agotamiento o un problema de bienestar individual; es una propiedad del sistema. Está generada (o no) por el sistema y ocurre (o no) a nivel organizacional. La alegría en el trabajo —o la falta de ella— no solo afecta al compromiso y la satisfacción individual del personal, sino también a la experiencia del paciente, la calidad de la atención, la seguridad del paciente y el rendimiento organizativo.

Este documento técnico pretende servir como guía para que las organizaciones sanitarias participen en un proceso participativo en el que los líderes pregunten a colegas de todos los niveles de la organización: «¿Qué es lo que te importa?» — permitiéndoles comprender mejor las barreras para la alegría laboral y co-crear estrategias significativas y de alto impacto para abordar estos problemas.

El documento técnico describe lo siguiente:

- ☐ La importancia de la alegría en el trabajo (el "por qué");
- ☐ Cuatro pasos que los líderes pueden dar para mejorar la alegría en el trabajo (el "cómo");
- ☐ El Marco IHI para Mejorar la Alegría en el Trabajo: nueve componentes críticos de un sistema para garantizar una plantilla alegre y comprometida (el "qué");
- ☐ Ideas clave para mejorar la alegría en el trabajo, junto con ejemplos de organizaciones que ayudaron a ponerlas a prueba; y
- ☐ Herramientas de medición y evaluación para medir esfuerzos para mejorar la alegría en el trabajo.

Introducción

Si el agotamiento en la sanidad se describiera en términos clínicos o de salud pública, bien podría llamarse una epidemia. Las cifras son alarmantes. Un estudio de 2015 encontró que más del 50 por ciento de los médicos reportan síntomas de agotamiento.¹ El treinta y tres por ciento de los nuevos enfermeros titulados buscan otro empleo en un año, según otro informe de 2013.² La rotación ha aumentado y la moral ha bajado.

El agotamiento afecta a todos los aspectos de la búsqueda de una mejor salud y atención sanitaria. Conduce a menores niveles de implicación del personal, lo que se correlaciona con una menor experiencia del cliente (paciente), menor productividad y

un mayor riesgo de accidentes laborales. Todo esto afecta significativamente a la vitalidad financiera de una organización. El impacto en la atención al paciente es aún más preocupante. Los menores niveles de implicación del personal están vinculados a una atención al paciente de menor calidad, incluida la seguridad, y el agotamiento limita la empatía de los profesionales — un componente crucial para una atención eficaz y centrada en la persona.

Entonces, ¿qué pueden hacer los líderes para contrarrestar esta epidemia? El Instituto para la Mejora de la Salud (IHI) considera que una parte importante de la solución es centrarse en devolver la alegría a la fuerza laboral sanitaria. Con esto en mente, IHI desarrolló cuatro pasos que los líderes pueden seguir para mejorar la alegría en el trabajo (el "cómo"); y el Marco IHI para Mejorar la Alegría en el Trabajo — componentes críticos de un sistema para garantizar una plantilla alegre y comprometida (el "qué"). Juntos, sirven como guía para organizaciones, equipos e individuos sanitarios para mejorar la alegría en el trabajo de todos los colegas.

Para informar este trabajo, el IHI lideró tres Proyectos de Innovación de 90 días sobre Joy in Work en 2015–2016, con el objetivo de diseñar y probar un marco para que los sistemas de salud mejoren la alegría en el trabajo. Los Proyectos de Innovación comprendieron escaneos de la literatura publicada actualmente sobre compromiso, satisfacción y agotamiento; más de 30 entrevistas con expertos basadas en el escaneo de la literatura, incluyendo entrevistas con pacientes y organizaciones ejemplares tanto dentro como fuera del sector sanitario; visitas a los sitios; y, por último, aprendiendo de 11 sistemas de salud y sanidad que trabajaban para mejorar la alegría en el trabajo mientras participaban en un programa prototipo de dos meses que probaba pasos, refinaba el marco e identificaba ideas para mejorar.

Además de presentar los cuatro pasos y el marco, este documento técnico describe cambios específicos a probar, discute cuestiones prácticas en la medición de la alegría en el trabajo, presenta ejemplos de organizaciones involucradas en pruebas e implementación, e incluye herramientas de autoevaluación para organizaciones sanitarias que buscan comprender su estado actual.

¿Por qué usar el término "alegría en el trabajo"?

¿Por qué "alegría en el trabajo"? ¿Y por qué ahora? Algunos podrían pensar que centrarse en la alegría en la atención sanitaria —una profesión que exige física, intelectual y emocionalmente— es un objetivo lejano. Pero centrarse en la alegría es importante por tres razones fundamentales.

Primero, centrarse en la alegría, en lugar de centrarse solo en el agotamiento o en los bajos niveles de implicación del personal, concuerda con un enfoque aplicado para resolver muchos problemas intratables en salud y sanidad. Es tentador analizar un problema prestando atención solo a déficits o lagunas. Pero para llegar a soluciones, es esencial identificar, comprender y aprovechar todos los activos que se puedan utilizar, y la alegría es uno de los mayores activos de la sanidad. La sanidad es una de las pocas profesiones que regularmente ofrece a su plantilla la oportunidad de mejorar vidas de forma profunda. El cuidado y la sanación deberían ser actividades naturalmente alegres. La compasión y dedicación del personal sanitario son activos clave que, si se fomentan y no se obstaculizan, pueden conducir a la alegría, así como a una atención eficaz y empática. Este enfoque basado en activos para la mejora permite a las personas analizar los problemas desde diferentes perspectivas, lo que a menudo conduce a diseñar soluciones más innovadoras.

El sociólogo Aaron Antonovsky nos enseñó a pensar en la salud como algo más que la simple ausencia de enfermedad. La salud es coherencia, decía — una sensación de que la vida es comprensible, manejable y significativa.³ Siguiendo el ejemplo de

Antonovsky, la segunda razón para centrarse en la alegría en el trabajo es porque la alegría es más que la ausencia del agotamiento. La alegría, al igual que la concepción de la salud de Antonovsky, trata sobre conexiones con el sentido y el propósito. Al centrarse en la alegría desde esta perspectiva, los líderes sanitarios pueden reducir el agotamiento mientras construyen la resiliencia en la que confían los profesionales sanitarios cada día. De nuevo, el objetivo es diseñar soluciones innovadoras abordando los problemas desde una perspectiva diferente.

La tercera razón para centrarse en la alegría nos lleva de vuelta a W. Edwards Deming. Sus 14 Puntos para la Gestión, presentados por primera vez en su libro *Out of the Crisis*, abordan la alegría, pero utilizan términos diferentes. Consideremos, por ejemplo, el Punto 11, "Eliminar las barreras que privan al trabajador por horas de su derecho al orgullo de la mano de obra", y el Punto 12, "Eliminar las barreras que privan a las personas en la gestión y en la ingeniería de su derecho al orgullo de la mano de obra." Para Deming, "orgullo por la artesanía" y "alegría" estaban muy relacionados, aunque no intercambiables.⁴ Más adelante en su vida, Deming enfatizaba cada vez más la importancia de la alegría en el trabajo. En sus últimas conferencias, afirmaba habitualmente que "el objetivo general de la dirección debería ser crear un sistema en el que todos puedan disfrutar de [su] trabajo." Garantizar la alegría es un componente crucial de la "psicología del cambio", una de las piedras angulares del enfoque

científico de Deming para la mejora. Además de ser una parte fundamental de su teoría de la mejora, la alegría en el trabajo, para Deming, también era un derecho fundamental. Depende de los líderes, argumentó, garantizar que los trabajadores puedan disfrutar de ese derecho.

Justicia y equidad como contribuyentes a Joy in Work

Las personas que experimentan injusticia e inequidad en el trabajo, o incluso fuera de ellas, se sienten desprotegidas y probablemente se desvincularán, independientemente de la base de la inequidad. Se han establecido vínculos entre raza, etnia y bienestar, mostrando que diversos grupos raciales y étnicos experimentan menos alegría en el trabajo. El Servicio Nacional de Salud en Inglaterra midió esto en su entorno y encontró disparidades significativas entre la experiencia de los empleados blancos y la de los empleados negros, minoritarios y étnicos. Fueron más allá al demostrar que los centros con las tasas más altas de discriminación contra minorías tenían las puntuaciones más bajas en la experiencia del paciente. Además de indicar entornos tóxicos para individuos y equipos, abordar el racismo y la desigualdad en el lugar de trabajo se convierte en un imperativo de calidad de atención.

Centrarse en la equidad también puede aumentar la alegría en el trabajo. Por ejemplo, el énfasis de Henry Ford Health System en la equidad sanitaria ha sido un motor del compromiso de los empleados. Realizaron una encuesta de Gallup sobre el Compromiso de los Empleados y descubrieron que los empleados implicados en el trabajo de equidad en la atención sanitaria estaban siete veces más comprometidos que otros empleados. El Libro Blanco de la IHI, *Lograr la Equidad en Salud: Una Guía para Organizaciones Sanitarias*, ofrece un marco para que las organizaciones sanitarias mejoren la equidad en salud para su personal y las comunidades a las que sirven.

Independientemente del enfoque adoptado, las organizaciones sanitarias necesitan la plena implicación de todo el personal en la misión. Si las personas se desconectan, la producción grupal se vuelve menos diversa, las opiniones se marginan, las decisiones y el rendimiento sufren y, en consecuencia, los pacientes sufren.

Cuando todos están involucrados en un entorno equitativo y diverso, sienten que pueden escuchar lo que importa a pacientes y colegas; Haz preguntas con tranquilidad, pide ayuda o cuestiona lo que está pasando; y utilizar el trabajo en equipo para resolver con éxito los desafíos. Todo esto contribuye a una experiencia laboral positiva y permite que todo el equipo experimente alegría en el trabajo.

El argumento para mejorar la alegría en el trabajo

Quizá el mejor argumento para mejorar la alegría sea que incorpore los aspectos más esenciales de una vida laboral diaria positiva. Centrarse en la alegría es un paso hacia la creación de lugares seguros y humanos donde las personas encuentren sentido y propósito en su trabajo.

También hay un sólido argumento empresarial para mejorar la alegría en el trabajo. Reconociendo que la alegría aún no cuenta con una única medida validada, que trataremos más en la sección de medición, el caso de negocio se basa en los resultados del entorno laboral, incluyendo compromiso, satisfacción, experiencia del paciente, agotamiento y tasas de rotación.

El compromiso es una medida indirecta imprecisa pero muy utilizada para la alegría. **Una plantilla comprometida** es aquella que mantiene una actitud positiva hacia la organización y sus valores, y es fundamental para crear organizaciones de alto rendimiento.

Cuando los investigadores estudiaron los factores que impulsan la gestión del capital humano, descubrieron que las métricas tradicionales de Recursos Humanos (por ejemplo, el tiempo medio para cubrir puestos vacantes y el total de horas de formación proporcionadas) no predicen el rendimiento organizativo.

Más bien, una cifra de factores que impulsan el capital humano, incluyendo la implicación de los empleados, entre otros factores, fue más relevante.⁹ Un estudio británico también demostró la relación entre rendimiento y rentabilidad con el compromiso de los empleados.

Muchos estudios confirman lo intuitivo: mejorar el compromiso contribuye a un mejor rendimiento. Permite una mayor productividad profesional con tasas de rotación más bajas. La alegría en el trabajo, a su vez, mejora la experiencia del paciente, los resultados y la seguridad, resultando en costes sustancialmente menores.

Muchos han documentado esta correlación entre una mayor satisfacción de los empleados y una atención al paciente más segura y eficiente. Existe abundante evidencia de que las prácticas de gestión para producir una plantilla alegre y comprometida se asocian con menos errores médicos y una mejor experiencia para el paciente; menos desperdicio; mayor productividad de los empleados; o más esfuerzo discrecional por parte del personal y reducción de rotación, lo que conduce a un mejor rendimiento financiero.

Los estudios también han demostrado una relación entre la insatisfacción laboral y los planes para dejar un empleo. Al considerar la rotación de empleados como un factor asociado a la alegría en el trabajo, también es posible presentar un argumento financiero explícito. Un estudio mostró que la pérdida de ingresos por reemplazar a un médico equivalente a tiempo completo (FTE) es de 990.034 dólares, más los costes de reclutamiento de 61.200 dólares y los costes anuales iniciales de 211.063 dólares. Eso significa que reemplazar a un médico que se marcha e incorporar a uno nuevo costará a la organización más de 1 millón de dólares (1.262.297 dólares) Por último, medir la alegría y compartir los resultados de las mediciones externamente ayuda a atraer y retener a los mejores empleados en la organización.

Cuatro pasos para líderes

Mientras IHI (Institute for healthcare improvement) dialogaba con sus socios para reflexionar sobre cómo restaurar, fomentar y fomentar la alegría en la fuerza laboral sanitaria, se hizo evidente que a los líderes a menudo les resulta difícil ver una forma de pasar del estado actual a la "alegría en el trabajo". Aquí tienes cuatro pasos que los líderes pueden seguir para encontrar un camino a seguir.

Figura 1. Cuatro pasos para líderes

La Figura 1 muestra los escalones como escaleras, para ilustrar que cada escalón sirve como base para los escalones que siguen a continuación. Primero, los líderes implican a sus compañeros para identificar qué es lo que les importa en su trabajo (Paso 1). A continuación, los líderes identifican los procesos, problemas o circunstancias que son impedimentos para lo que importa: las "piedras en sus zapatos" que se interponen en la cobertura de necesidades profesionales, sociales y psicológicas (Paso 2). Luego, en colaboración, equipos multidisciplinares se unen y comparten la responsabilidad de eliminar estos impedimentos (centrándose en nueve componentes críticos) y de mejorar y mantener la alegría (Paso 3). Líderes y personal utilizan la ciencia de la mejora juntos para acelerar la mejora y crear un lugar de trabajo más alegre y productivo (Paso 4).

Los cuatro pasos no ignoran los problemas organizativos más amplios, o "bloques de bloques", que existen, como el impacto de la funcionalidad de los historiales electrónicos de salud en el trabajo diario de los clínicos, o los problemas de carga de trabajo y personal. Más bien, estos pasos permiten a los equipos locales identificar y abordar los impedimentos que pueden evitar el cambio, mientras que los altos directivos también priorizan y abordan problemas sistémicos más amplios que afectan a la alegría en el trabajo. Este proceso convierte la conversación de

"Si tan solo ellos..." a "¿Qué podemos hacer hoy?"

Ayuda a que todos vean la organización como "nosotros" y no como "ellos".

Crear alegría y compromiso en el lugar de trabajo es un papel clave de los líderes eficaces. El Marco de Liderazgo de Alto Impacto del IHI describe las acciones de los líderes que los hacen eficaces, desde ser una presencia auténtica en primera línea hasta mantenerse centrados en la misión y en lo que importa, e identifica la atención a la alegría en el trabajo como un componente fundamental del rol de liderazgo. Estas acciones de liderazgo también dan sentido al trabajo, fomentan la camaradería y son esenciales para mejorar la alegría. De manera similar, todo lo que sabemos sobre cómo mejorar la seguridad en la atención sanitaria depende de garantizar una cultura justa y equitativa, equipos efectivos y una mejora diaria — aquellas cosas que también contribuyen a la alegría en el trabajo. La seguridad, el liderazgo eficaz y una plantilla alegre están inextricablemente ligados.

Prepárate

Antes de lanzarse al Paso 1, tres acciones "Prepárate" establecerán una base para el éxito. Empezar los pasos sin hacer estos preparativos corre el riesgo de descarrilar planes bien intencionados.

Prepárate para las conversaciones de

"¿Qué te importa?":

Son conversaciones ricas y de aprendizaje — no pensadas para comunicar información, sino para escuchar y aprender.

Los líderes a menudo no están preparados para mantener conversaciones efectivas con sus compañeros, y muchos posponen estos diálogos importantes por dos preocupaciones principales:

- 1) ¿Y si los compañeros piden cosas que yo no puedo hacer? y
- 2) ¿Cómo voy a arreglar todo lo que identifican?

Los líderes temen con razón una avalancha de problemas que les caigan sobre ellos y que no puedan abordar eficazmente.

Los líderes y colegas deberían reconocer que este es un enfoque diferente al habitual de "te digo lo que no funciona y tú lo arreglas".

En el Apéndice A hay una guía sobre cómo llevar a cabo conversaciones efectivas de "¿Qué le importa?" y resolver los problemas que surjan de dichas conversaciones. La guía ayuda a los líderes a empezar rápidamente y aprender sobre la marcha.

Garantizar la capacidad de los líderes en todos los niveles de la organización:

Los líderes a nivel local (por ejemplo, programa, departamento o clínica) — denominados "líderes centrales" en este documento — tienen la tarea de guiar el trabajo para mejorar la alegría en el trabajo en sus respectivas áreas. Estos líderes necesitan la capacidad (es decir, tiempo para hacer el trabajo y mejorar las habilidades científicas) y la habilidad para facilitar las conversaciones de "¿Qué importa?" y actuar sobre los problemas que surgen. Identificar impedimentos y luego no actuar sobre ellos intensifica más que disminuye el cinismo.

Ejemplo importante:

Por ejemplo, una organización que probó estos pasos preguntó al personal sobre impedimentos, pero no pudo actuar en ese momento. Un año después, cuando los líderes volvieron a los colegas para preguntar sobre "¿Qué importa?", se encontraron con frustración — el personal dudaba en seguir participando porque no había ocurrido nada tras su aportación anterior.

Durante las pruebas de prototipos, los sitios descubrieron que podían iniciar pruebas de cambio sobre algunos impedimentos locales casi de inmediato, especialmente si los descomponían en segmentos más pequeños. Los centros que avanzaron en alcanzar sus objetivos designaron líderes centrales capacitados y comprometidos que facilitaron la mejora de inmediato, en lugar de esperar a un equipo externo de recursos.

Designar un líder senior: Lo ideal es que la alegría en el trabajo sea una estrategia a nivel organizacional, liderada por líderes senior e involucrando a colegas y líderes de todos los niveles. Los líderes centrales deben contar con al menos un líder senior como defensor cuando surjan problemas que van más allá del alcance de su liderazgo local. El campeón también se enfrenta a las "rocas" que son demasiado grandes para una unidad local, y comienza a abordarlas en la organización más grande.

Paso 1.

Preguntar al personal: "¿Qué es lo que te importa?"

Este paso consiste en hacer las preguntas adecuadas y escuchar realmente las respuestas para identificar qué contribuye — o resta a la alegría en el trabajo del personal (véase el Apéndice A para un "¿Qué te importa?" Guía de conversación). Durante muchos años, IHI ha promovido la provocación transformadora de preguntar a los pacientes: "¿Qué es lo que te importa?" además de "¿Qué te pasa?" Los líderes sanitarios deben hacerse la misma pregunta a la plantilla sanitaria. Solo comprendiendo lo que realmente importa al personal podrá la alta dirección identificar y eliminar barreras para la alegría.

Durante las pruebas del prototipo del IHI, algunos sitios consideraron útil empezar identificando a un líder senior que se comprometiera a hacer de la alegría en el trabajo una responsabilidad compartida en todos los niveles (Paso 3). Destacar el apoyo a los líderes senior permitió que el personal se sintiera más cómodo abordando los problemas y siendo honestos sobre lo que les importa. En estos centros, los equipos necesitaban la seguridad de que el cambio era una opción antes de estar dispuestos a compartir. Tanto si se identifica como si no un defensor desde el principio, los líderes pueden apoyar el proceso y mostrar un interés genuino en el bienestar de individuos y equipos involucrando regularmente a los compañeros en discusiones para identificar las oportunidades locales y organizativas únicas que mejoran la alegría en el trabajo.

Descubrir qué importa depende mucho de relaciones de confianza y asume que los líderes saben escuchar. Esto no siempre es así. Los líderes fuertes utilizan habilidades efectivas de escucha y comunicación para involucrar a los demás, generar consenso e influir en las decisiones. Los equipos han tenido éxito utilizando paneles de comunicación, encuestas, reuniones regulares de personal o reuniones más informales para involucrar, informar y escuchar. Identificar qué importa no tiene por qué llevar mucho tiempo. Sin embargo, lo que funciona en un entorno puede no funcionar en otro. Depende de los líderes encontrar el método que mejor funcione para sus compañeros y que encaje en el flujo de trabajo diario o semanal.

Al empezar preguntando "¿Qué importa?", los líderes recurren a una forma de indagación apreciativa que aprovecha fortalezas o puntos brillantes, o lo que ya está funcionando en la organización, que ofrecen energía para el cambio. Las preguntas de conversación pueden incluir:

¿Qué hace que un buen día para ti?

¿Qué te hace sentir orgulloso de trabajar aquí?

Cuando estamos en nuestro mejor momento, ¿cómo es eso?

Punto de revisión de DRAFT 2

14.12.2025

Esto establece el contexto para preguntar qué se interpone en un buen día o qué lo hace malo.

Cuando los líderes y los miembros del equipo son sinceros sobre qué hace que un mal día sea un malo, ya sea una sobrecarga de pacientes en una clínica o una incapacidad para actuar según los deseos de atención de los pacientes, los líderes y colegas comparten los problemas y, en última instancia, las soluciones. Esto crea una sensación de "estamos juntos en esto". Aunque los líderes no actúen de inmediato en todos los temas, la conversación establece un punto de partida para mejorar el ambiente laboral y la atención al paciente. A través de este proceso, los líderes pueden empezar a identificar activos y puntos positivos sobre los que construir, así como defectos en el sistema que podrían mejorarse. Al cultivar la capacidad de los líderes para trabajar de forma colaborativa, facilitar cambios, construir relaciones y emplear un estilo de gestión participativo, la organización estará en mejor posición para afrontar desafíos complejos.²⁵

Durante los Proyectos de Innovación, IHI entrevistó a algunas organizaciones fuera del sector sanitario que lo han hecho bien. Howard Behar, expresidente de Starbucks Coffee Company, compartió que escuchar y asegurarse de que la gente se sienta escuchada ha sido la piedra angular de su trabajo. "Los líderes no siempre pueden hacer algo para mejorar el problema, pero sí pueden escuchar e intentarlo", dijo Behar. "El libro blanco de la tensión : Marco de la IHI para Mejorar la Alegría en el Trabajo

Instituto para la Mejora de la Atención Sanitaria • ihi.org 11

desaparece en cuanto la gente siente que su feedback es valorado." Una forma en que Starbucks lo hizo fue a través de tarjetas de "Revisión de Misiones". A cada empleado se le entregó una tarjeta del tamaño de una postal y se les animó a informar de

cualquier decisión que, en su opinión, no apoyara la declaración de misión de la empresa a un equipo de "Revisión de Misión". Los empleados recibieron una respuesta de la dirección en un plazo de dos semanas.

Paso 2. Identificar impedimentos únicos para la alegría laboral en el contexto local

Los pasos 1 y 2 suelen ocurrir en la misma conversación y continúan con el tiempo. Tener conversaciones sobre lo que realmente importa a cada persona construye la confianza necesaria para identificar las frustraciones que experimentan durante la jornada laboral. Todos deben sentir que sus ideas, opiniones y comentarios serán escuchados antes de poder ser abiertos y honestos.

Así como las respuestas a la pregunta "¿Qué te importa?" variarán según la persona, los impedimentos a nivel de sistema para la alegría en el trabajo también varían según la organización, departamento, programa, clínica o equipo. Las respuestas a esta pregunta, en combinación con otras recopilaciones de datos en tiempo real y encuestas (explicadas en la sección de medición), permiten a los líderes construir una comprensión integral de qué contribuye a la alegría en el trabajo en la organización, así como de lo que no.

En el Paso 2, identificar impedimentos locales únicos para la alegría en el trabajo es la forma en que los líderes pueden empezar a abordar las necesidades psicológicas de los humanos. Al basarse en las conversaciones de "¿Qué importa?", los líderes trabajan con sus compañeros para identificar los impedimentos que existen en el trabajo diario —las "piedras en sus zapatos"— y luego establecer prioridades y abordarlos juntos. Esto ofrece a todos la oportunidad de opinar sobre qué impedimentos abordar, construir camaradería trabajando juntos para eliminar obstáculos y practicar la equidad respetando todas las voces.

El trabajo de IHI con las organizaciones implicadas en pruebas de prototipos ofrece los siguientes ejemplos de identificación de impedimentos locales:

❓ La Unidad de Cuidados Intensivos Cardíacos de la Universidad de Michigan tenía como objetivo involucrar a los miembros de su comunidad en una conversación sobre la alegría en el trabajo, descubrir qué es importante para su equipo e identificar dos o tres áreas en las que evaluar pequeños cambios. Para ello, preguntaron al personal qué les importa y qué dificulta experimentar la alegría en el trabajo. Luego pidieron a pequeños grupos de personal de enfermería, becarios de cardiología y "escribas" que usaran marcas de verificación para indicar comentarios "resonados" y así identificar prioridades máximas. Este proceso permitió a todos ver los problemas identificados y opinar sobre qué abordar primero.

☐ Muchas organizaciones implicadas en las pruebas de prototipos crearon reuniones regulares, grupos de trabajo o reuniones de equipo como foros para que los miembros compartieran "puntos brillantes" e identificaran impedimentos para la alegría en el trabajo. Se usaban reuniones para pedir a los compañeros que compartieran cómo sería un buen día de trabajo para ellos; qué hace que el día sea malo; y de lo que aprecian o por lo que están agradecidos. Un sitio describió esto como una pausa para un "momento de alegría".

☐ Todas las organizaciones tenían algún mecanismo para hacer visibles los impedimentos identificados, como un "¿Qué te importa?" u otro tipo de panel de comunicación. Por ejemplo, muchos sitios publicaban notas post-its que resultaban de conversaciones en reuniones o reuniones en una pantalla en un área de equipo, con la oportunidad de aportar obstáculos adicionales o ideas de mejora a la lista. Hacer visibles los impedimentos y las ideas asociadas para la mejora contribuye a la sensación colectiva de que "estamos juntos en esto".

LIBRO TÉCNICO: Marco de la IHI para Mejorar la Alegría en el Trabajo

Instituto para la Mejora de la Atención Sanitaria • ihi.org 12

Un área que los prototipos de sitios identificaron como un reto en el Step 2 es cómo manejar respetuosamente a los miembros negativos del equipo: aquellos que se quejan pero no participan en la identificación de soluciones. La mayoría de los líderes se alegraron al descubrir que, al iniciar primero la conversación "¿Qué importa?" con sus compañeros, dedicar tiempo a escuchar de verdad —en lugar de defender o decir por qué algo no funcionará, aclarar lo que oyeron y añadir los impedimentos identificados a la lista de sugerencias o notas— conducía a un compromiso positivo. Enfatizar el enfoque en lo que el personal puede hacer juntos para abordar los impedimentos utilizando métodos y herramientas de ciencia de mejora fue vital para estos equipos. Esto llevó a que los miembros que antes eran negativos se unieran a la acción, ya que desarrollaban la esperanza de que los irritantes en la vida diaria se abordaran.

Paso 3. Comprométete con un enfoque sistémico para que la alegría en el trabajo sea una responsabilidad compartida en todos los niveles de la organización

Hacer que un lugar de trabajo sea alegre es tarea de los líderes. No obstante, desde los altos ejecutivos hasta el personal clínico y administrativo, todo el mundo tiene un papel que desempeñar. Desde crear sistemas efectivos hasta formar equipos, reforzar la propia resiliencia y apoyar una cultura positiva, cada persona contribuye. Según la

mayoría de los sitios que realizan las pruebas de prototipos del IHI, es fundamental que los líderes de todos los niveles dediquen tiempo, atención, desarrollo de habilidades y recursos necesarios para mejorar la alegría en el trabajo. Líderes de la Asociación Americana de Enfermeras de Cuidados Críticos compartieron que es vital contar con un defensor constante dedicado a la alegría en el trabajo para garantizar el impulso y la sostenibilidad.

Mejorar la alegría en el trabajo está directamente vinculado a las habilidades de los líderes en todos los niveles. Las organizaciones no pueden delegar simplemente la responsabilidad de la alegría en el trabajo al departamento de Recursos Humanos; Es trabajo de todos. En el Paso 3, es muy importante señalar que, aunque hay una responsabilidad compartida, no todo el mundo lo hace todo. El Marco del IHI para Mejorar la Alegría en el Trabajo (véase la Figura 2) muestra nueve componentes fundamentales que contribuyen a una fuerza laboral feliz, saludable y productiva. (Cada uno de estos componentes se discute en detalle más adelante en el artículo.) Además, los tres anillos exteriores del marco muestran quién es responsable de estos componentes: los altos cargos son responsables de los nueve componentes; Los directivos y líderes principales son responsables de cinco componentes; y individuos, para tres componentes. Las responsabilidades representadas en la Figura 2 están destinadas a ayudar a los líderes a evaluar y planificar el desarrollo continuo de comportamientos y sistemas en todos los niveles para mejorar y mantener la alegría en el trabajo.

Ciertas barreras para la alegría deben abordarse antes que los demás y es fundamental reconocer algunas condiciones psicológicas básicas para disfrutar en el trabajo. Teniendo en cuenta la jerarquía de necesidades de Maslow, identificamos que deben satisfacerse cinco necesidades humanas fundamentales para mejorar la alegría en el trabajo.²⁶ Estas cinco necesidades juegan un papel central en el Marco del IHI para Mejorar la Alegría en el Trabajo (véase Figura 2): seguridad física y psicológica; significado y propósito; elección y autonomía; camaradería y trabajo en equipo; y justicia y equidad. Las primeras cuatro necesidades fundamentales se discuten con más detalle a continuación. La equidad y la equidad se abordaron previamente al principio del artículo y contribuyen a cada uno de los componentes principales. Aunque estas cinco necesidades humanas no se resolverán antes de abordar los impedimentos locales para la alegría en el trabajo, las acciones y el compromiso de abordar las cinco asegurarán resultados duraderos.

Figura 2. Marco IHI para Mejorar la Alegría en el Trabajo

Paso 4. Utiliza la ciencia de la mejora para probar enfoques que mejoren la alegría en el trabajo en tu organización

Existen muchas formas de adoptar un enfoque sistémico para mejorar la alegría en el trabajo. El objetivo es que el proceso de cambio sea gratificante y efectivo. Utilizando principios de la ciencia de la mejora, las organizaciones pueden determinar si los cambios que prueban están conduciendo a una mejora; si son efectivos en diferentes programas, departamentos y clínicas; Y si son sostenibles. En la iniciativa de prototipos del IHI, los equipos utilizaron el Modelo para la Mejora²⁷ u otro método de mejora que era estándar en su organización. En todos los casos, los equipos establecieron un objetivo para su trabajo, decidieron medidas que les indicarían si estaban avanzando y seleccionaron componentes del Marco para Mejorar la Alegría en el Trabajo como áreas en las que probar los cambios.

Por ejemplo, la unidad de internamiento de un equipo de iniciativa prototipo de IHI tenía como objetivo mejorar las puntuaciones de compromiso del personal en un 50 % en general. Al señalar preocupaciones en varias unidades sobre seguridad y atención mal coordinada, y revisar los componentes del Marco para Mejorar la Alegría en el Trabajo, el equipo decidió centrarse en mejorar el trabajo en equipo como una buena forma de aumentar la implicación del personal. Las reuniones diarias habían tenido éxito en las áreas de cuidados críticos, así que el gerente y parte del personal decidieron probar las reuniones de cambio de turno como práctica estándar en la unidad de hospitalización para mejorar el trabajo en equipo y la implicación. Las pruebas de cambios del equipo incluyeron lo siguiente:

❑ **Objetivo:** Aumentar las puntuaciones de compromiso del personal en la unidad de hospitalización en un 50 % para diciembre.

❑ **Medidas:**

o Porcentaje de turnos en los que todos los equipos tenían reunión diaria

o Porcentaje de empleados que dicen sentirse un miembro productivo de un equipo

LIBRO TÉCNICO: Marco de la IHI para Mejorar la Alegría en el Trabajo

☐ Cambios: Los cambios incluyeron encontrar un horario adecuado para reuniones diarias en cada turno, establecer una agenda estándar que pudiera completarse en 10 minutos y especificar quién en la unidad podía liderar las reuniones.

☐ Cambios en las pruebas: En este sitio, el equipo realizó múltiples pruebas en una unidad durante la primera semana:

1. Tener una reunión de 15 minutos, con un equipo en el turno de día, centrado en todos los pacientes.

En respuesta a lo que el equipo aprendió de esta primera prueba, el personal de la unidad realizó varias pruebas posteriores:

- Cambiar la agenda de reuniones para centrarse solo en pacientes de alto riesgo.
- La enfermera jefe dirige la reunión.
- Que se reúnan inmediatamente después del informe al lado de la cama.
- Reunirse a otra hora para el turno de tarde.

Al registrar el porcentaje de turnos con un grupo y el porcentaje de empleados que reportan sentirse como miembros productivos del equipo, los líderes tenían una idea de si los encuentros diarios contribuían o no a una mejora del trabajo en equipo y la implicación. El equipo cambió la medida de centrarse en "sentirse un miembro productivo del equipo" a un porcentaje de empleados que responden "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo" a la afirmación: "Tengo las herramientas y recursos que necesito para hacer mi trabajo."

2. Una vez que este primer equipo tenía un proceso que funcionara tanto para el turno diurno como para el turno de noche, la enfermera jefe estableció pruebas para los otros tres equipos de la unidad. Cada equipo creó sus propias pruebas para perfeccionar la reunión diaria según sus necesidades, incluyendo el momento que permitiría al personal cubrir a todos los pacientes. Al cabo de cuatro meses, el 90 por ciento de los equipos de la unidad realizaban reuniones diarias. El turno de la tarde era una excepción, así que los equipos decidieron seguir trabajando en reuniones de turno con el tiempo. Las puntuaciones de participación aumentaron un 30 por ciento como resultado.

3. En ese momento, los líderes estaban listos para extender los turnos diarios a otras unidades. Cada unidad tenía sus propias estructuras y rutinas, por lo que los turnos debían adaptarse en cada ubicación de la unidad, utilizando nuevamente una metodología para probar los cambios y medir los resultados. Los líderes también señalaron que sentirse parte de un equipo y contar con las herramientas necesarias para realizar el trabajo no era suficiente para aumentar la implicación en un 50 %, por lo que comenzaron a trabajar en otros cambios relacionados con los componentes del marco para la camaradería y la mejora diaria.

Este ejemplo destaca elementos clave de la ciencia de la mejora:

- ☐ Asegúrate de que la puntería sea clara y numérica (cuánto, para cuándo).
- ☐ Empieza pequeño y utiliza datos para refinar pruebas sucesivas.
- ☐ Asegúrate de que la idea del cambio funcione antes de involucrar a más personas o difundir el cambio. Con la confianza de que el cambio funciona, pruébalo en muchas situaciones diferentes.
- ☐ Seguimiento de los resultados de cada prueba, utilizando primero las medidas de proceso y luego las medidas de resultado; Comparte los resultados abiertamente y ayuda a los miembros del equipo a entender y utilizar los datos.
- ☐ La mejora es participativa e involucra a todos, desde los líderes senior que establecen el objetivo estratégico de la organización y apoyan la mejora, hasta los líderes centrales que impulsan la mejora diaria, pasando por las personas que identifican problemas, buscan y prueban soluciones, y hacen seguimiento de los resultados.

El Apéndice B ofrece ejemplos de cambios sugeridos para que las organizaciones prueben cada uno de los nueve componentes críticos del Marco para Mejorar la Alegría en el Trabajo. De los nueve componentes, las organizaciones prototipo solían citar la camaradería y el trabajo en equipo como los más críticos para su progreso en las primeras etapas de su trabajo. A continuación, algunos de los aspectos destacados de las pruebas prototipo del IHI que pueden servir de modelo para el Paso 4.

- El equipo de la Escuela de Enfermería de la Universidad de Virginia encontró que utilizar conceptos del Marco IHI para Mejorar la Alegría en el Trabajo era más eficaz que el proceso estándar impulsado por comités. En encuestas anteriores, los empleados identificaron un fuerte deseo de tiempo libre, sin la expectativa de responder al correo electrónico. Con un pequeño grupo de empleados, el equipo probó un pequeño cambio: dejar de enviar correos

electrónicos al personal durante su tiempo libre. Los beneficios se hicieron evidentes de inmediato, por lo que ampliaron el cambio a todos los empleados de la Escuela de Enfermería con gran éxito. En una encuesta de seguimiento tras la implementación del cambio, el 80 por ciento de los encuestados reportó una mejora en el respeto a su tiempo libre personal. Aprovechando este éxito, el equipo utiliza el marco IHI para abordar otros problemas de larga duración que afectan a la alegría del personal en el trabajo.

- El equipo del Hospital Mount Auburn utilizó pequeñas pruebas de cambio para reestructurar su enfoque de implicar a los compañeros en esfuerzos por mejorar la alegría en el trabajo y abordar los problemas identificados por el personal. Se centraron en restablecer la confianza entre el personal para asegurarse de que se abordaran las preocupaciones que planteaban. Tras cada conversación de "¿Qué importa?", los líderes locales centrales publicaban los problemas identificados durante estas discusiones en un tablero donde eran visibles para todo el personal.
- Luego, a medida que cada preocupación se abordaba con pequeñas pruebas de cambio, los líderes centrales documentaban lo que se estaba haciendo junto con la resolución, incluyendo los problemas que debían escalarse a un nivel superior de liderazgo.
- Hacer pequeños cambios visibles en temas locales y ser transparente sobre el trabajo alivió las preocupaciones del personal de que sus voces no fueran escuchadas e hizo que el ambiente laboral fuera más positivo.

Marco IHI para Mejorar la Alegría en el Trabajo

Aunque los cuatro pasos (véase la Figura 1) están diseñados para proporcionar a los líderes un camino para "cómo pasar de aquí a allá", el Marco IHI para Mejorar la Alegría en el Trabajo (Figura 3) muestra los componentes críticos de un sistema para garantizar una plantilla alegre y comprometida.

Figura 3. Marco IHI para Mejorar la Alegría en el Trabajo

Como se ha mencionado, cuatro de los nueve componentes críticos para mejorar la alegría en el trabajo — la seguridad física y psicológica, el significado y propósito, la elección y autonomía, y la camaradería y el trabajo en equipo — son necesidades humanas fundamentales que requieren la mayor atención, quizás primero. Por esta razón, estos cuatro componentes, en particular la seguridad física y psicológica, se desarrollan con más detalle que los demás componentes de esta sección. La equidad

y la equidad, discutidas anteriormente como la quinta necesidad humana fundamental, contribuyen a lograr el éxito en todos los componentes críticos.

Seguridad física y psicológica

- Seguridad física – Las personas se sienten libres de daños físicos durante el trabajo diario.
- Seguridad psicológica – Las personas se sienten seguras y capaces de cambiar; hay interacciones respetuosas entre todos; las personas se sienten capaces de cuestionar, buscar comentarios, admitir errores y proponer ideas; y la organización proporciona apoyo completo al personal implicado en un evento adverso (a menudo denominado segunda víctima).

Definimos "seguridad física" como sentirse libre de daños físicos en el trabajo. Los trabajadores sanitarios, especialmente las enfermeras, tienen tasas muy altas de lesiones musculoesqueléticas agudas y crónicas, altas exposiciones a patógenos transmitidos por la sangre y otras infecciones, y en todo Estados Unidos hay un aumento en los casos de violencia en entornos sanitarios. Los centros de atención pueden estar ubicados en entornos que presentan riesgos (por ejemplo, tener que caminar hasta aparcamientos oscuros o trabajar en comunidades con posibles problemas de seguridad). Para estar plenamente presentes en el trabajo, los compañeros deben sentir que se han tomado las precauciones adecuadas para protegerles.

Definimos "seguridad psicológica" como las personas que se sienten seguras y capaces de cambiar; son libres de centrarse en los objetivos colectivos y la prevención de problemas en lugar de en la autoprotección; Y creen que nadie será humillado ni castigado por alzar la voz. Saben que el personal no será castigado por errores humanos en sistemas inseguros, en consonancia con una cultura justa. La seguridad psicológica es una característica del equipo más que una cualidad individual. Es un clima en el que las personas se sienten libres de expresar pensamientos y sentimientos relevantes o de hablar sobre condiciones inseguras sin represalias.

La seguridad psicológica se basa en interacciones respetuosas por parte de todos, y el comportamiento irrespetuoso se aborda rápida y de forma constante. La gente se siente segura de que otros responderán positivamente cuando hacen una pregunta, buscan retroalimentación, admiten un error o proponen una idea. En consonancia con entornos de seguridad ejemplares, la seguridad psicológica fomenta un clima en el que se espera y respeta la opinión disidente, se acepta la notificación de errores y las

personas están dispuestas a ofrecer ideas, preguntas y preocupaciones.³¹ Esto permite un debate productivo y la detección temprana de problemas.

Es imprescindible poner énfasis en la equidad al abordar la seguridad psicológica. Cada miembro del equipo debe sentirse respetado y cómodo alzando la voz — no solo algunos. Un sentido compartido de seguridad psicológica es un aporte fundamental para un sistema de aprendizaje eficaz que los líderes deben desarrollar.

Los líderes construyen la seguridad psicológica a través de las siguientes acciones:

- Ser accesible y comprensivo
- Reconocimiento de los límites del conocimiento actual, enmarcar el trabajo con precisión como complejo y mostrar humildad y falibilidad;
- Invita a participar;
- Ver los fracasos como oportunidades de aprendizaje;
- Usar un lenguaje directo y claro;
- Establecer límites sobre lo que es un comportamiento aceptable y responsabilizar a los demás por violar límites; y
- Desarrollar y mantener una cultura justa.

Significado y propósito

¿La gente encuentra sentido en su trabajo? ¿Se sienten conectados con un propósito más grande que ellos mismos al servicio de la comunidad? ¿Sienten que el trabajo que hacen marca la diferencia? El trabajo diario está relacionado con lo que llama a las personas a la profesión sanitaria.

La visión para cada persona, desde el trabajo diario hasta la misión y los objetivos de la organización, y la constancia de propósito, se evidencian en las palabras y acciones de los líderes.

Dentro del sector sanitario, encontrar sentido y propósito puede ser más fácil, ya que estos son inherentes a salvar vidas y mantener a los pacientes sanos y felices. Los líderes que hablan frecuentemente sobre el propósito del trabajo colectivo y fomentan conversaciones sobre el propósito individual y colectivo dentro de la organización captan el significado que cada persona aporta a su trabajo.

Elección y autonomía

El entorno favorece la elección y la flexibilidad en la vida diaria y el trabajo. ¿La gente siente que tiene alguna opción sobre cómo desempeña sus responsabilidades diarias?

¿Tienen voz en la forma en que se hacen las cosas en el trabajo diario? ¿Forman parte de las decisiones sobre procesos, cambios y mejoras que les afectan? ¿Tienen información para hacer contribuciones informadas a las elecciones en su trabajo? ¿Tienen los miembros del equipo las habilidades y el apoyo para mejorar el trabajo diario?

La gestión participativa y la gobernanza compartida son dos enfoques de larga trayectoria que ofrecen opciones. Por ejemplo, Starbucks enseña que los líderes y +directivos deben escuchar al personal e incluirlos en las soluciones. Los empleados del centro de llamadas Zappos no trabajan con un guion y se les anima a usar su imaginación para trabajar con los clientes. No necesitar pedir permiso permite que estos representantes de ventas tengan éxito. Los miembros del personal de apoyo empoderados de Bellin Health pueden solicitar los recursos que necesitan sin tener que pasar por los líderes.

En otros entornos sanitarios, esto significa que el personal está facultado para realizar mejoras y sugerir innovaciones en el uso del historial clínico electrónico (EHR) para reducir la carga administrativa y las tareas que cuestionan innecesariamente el juicio del médico o del clínico. Esto se identifica frecuentemente como una "roca" al experimentar la alegría en el trabajo. De estos ejemplos, aprendemos que los compañeros necesitan la libertad y la confianza para tomar decisiones en su vida diaria y carrera, siguiendo las normas y directrices necesarias claramente identificadas.

Reconocimientos y recompensas

Los líderes eficaces comprenden el trabajo diario, ofrecen regularmente un reconocimiento significativo de la contribución de los compañeros al propósito y celebran los resultados. Algunas de las recompensas más significativas rara vez son monetarias.

Las organizaciones que tienen más éxito en sus esfuerzos por mejorar la alegría en el trabajo comienzan a alejarse de los enfoques tradicionales que a menudo tienen una eficacia limitada. Por ejemplo, aunque es importante para crear camaradería, las fiestas y reuniones sociales por sí solas no son suficientes para traer alegría en el trabajo. Lo que valida es el reconocimiento, la camaradería y la celebración de los logros del equipo, no la fiesta en sí.

Gestión participativa

La alegría en el trabajo implica que los líderes creen un espacio para escuchar, comprender e implicar a los compañeros en la toma de decisiones como un paso

esencial en la cocreación y la gestión participativa. La toma de decisiones implica una comunicación clara y la construcción de consensos.

Los líderes participativos hacen tres cosas:

- Participar antes de actuar: Involucran a otros en las primeras etapas de una iniciativa para explicar por qué es necesario el trabajo y obtener compromiso antes de implementar los cambios.

- Informar: Mantienen a las personas informadas sobre futuros cambios que puedan afectarles.

- Escuchar: Animan a los compañeros a compartir y escuchar a las personas de todos los niveles dentro de la organización. Escuchan constantemente a todo el mundo — no solo cuando las cosas van bien.

Camaradería y trabajo en equipo

La cohesión social se genera a través de equipos productivos, comprensión compartida y relaciones de confianza. ¿La gente siente que tiene apoyo y compañía mutua? ¿Sienten que forman parte de un equipo, trabajando juntos hacia algo significativo? ¿Tienen algún amigo o alguien en el trabajo a quien puedan pedir consejo regularmente? ¿Confían en el liderazgo de la organización? ¿Los líderes practican regularmente una comunicación transparente? ¿Los miembros del equipo expresan regularmente su agradecimiento por el trabajo de los demás?

Mejora diaria

La organización utiliza la ciencia de la mejora para identificar, probar e implementar mejoras en el sistema o procesos. Los equipos y la organización en general llevan a cabo aprendizaje proactivo de forma regular de los defectos y los éxitos. La mejora de los procesos forma parte de la práctica diaria.

Bienestar y resiliencia

La organización demuestra que valora la salud y el bienestar de todos los empleados. Esto va más allá de la seguridad laboral para cultivar la resiliencia personal (es decir, la capacidad de recuperarse rápidamente de los contratiempos) y la gestión del estrés; utilizar prácticas para amplificar sentimientos de gratitud; comprensión y valoración del equilibrio entre trabajo y vida personal, y de la persona en su conjunto y su familia; y proporcionar apoyo en salud mental (depresión y ansiedad). Cuidarse a uno mismo

forma parte de un enfoque sistémico más amplio hacia la alegría en el trabajo, no una solución independiente.

Medición en tiempo real

Los sistemas de medición permiten retroalimentación regular sobre el rendimiento del sistema para facilitar la mejora. La retroalimentación diaria, semanal o mensual es la norma para garantizar datos efectivos y una mejora continua.

Responsabilidades por función

Existe una relación fuerte entre las cualidades del liderazgo en todos los niveles y el compromiso y el rendimiento. Cuando los investigadores estudiaron la experiencia del personal de enfermería, la variable que más contribuyó a la retención fue el estilo de gestión.³⁸ Otros estudios que evaluaron el agotamiento y la calidad de liderazgo de los supervisores mostraron que las cualidades positivas de liderazgo de los supervisores médicos influyen en el bienestar y la implicación de los médicos individuales.

Esto no quiere decir que los líderes sean los únicos responsables de mejorar la alegría en el trabajo. Todos en la organización tienen un papel esencial que desempeñar. Sin embargo, los líderes tienen un papel importante en modelar los comportamientos esperados y en crear una cultura que apoye la mejora de la alegría en el trabajo. Por esta razón, las ideas de cambio que prototiparon las organizaciones probaron (véase el Apéndice B) se guiaron por los comportamientos de liderazgo establecidos en el Marco de Liderazgo de Alto Impacto del IHI. También es importante señalar la concordancia entre estos componentes críticos para una fuerza laboral saludable, feliz y productiva, y el Marco para una Atención Segura, Fiable y Eficaz, que también se centra en muchos de estos elementos, así como en el papel destacado del liderazgo.

Líderes Senior

Los líderes senior son responsables de desarrollar una cultura que fomente y motive la confianza, la mejora y la alegría en el trabajo. Se aseguran de que mejorar la alegría en el trabajo sea una responsabilidad en todos los niveles de la organización, comenzando con equipos y sistemas sanos y efectivos.

Aunque los líderes senior tienen en última instancia la responsabilidad de cada uno de los nueve componentes (Figura 3), algunos componentes están más bajo su control. Tras garantizar la seguridad física y psicológica, establecen la visión y modelan el camino para la transformación que requiere la alegría en el trabajo. Los líderes senior son responsables de articular el propósito de la organización, proporcionar una línea de visión clara desde el trabajo de cada persona hasta la misión de la organización, y

garantizar el significado y propósito en el trabajo. También garantizan sistemas justos y equitativos que encarnen las necesidades humanas fundamentales que impulsan la alegría en el trabajo. Al comprender el trabajo diario, los líderes pueden reconocer el contexto en el que trabajan los compañeros, garantizar la eficacia de los sistemas e identificar oportunidades para mejorar y celebrar los resultados.

Gerentes y Líderes Centrales (líderes a nivel de programa, departamento y clínica)

Las principales responsabilidades de los líderes principales son utilizar la gestión participativa; desarrollar la camaradería y el trabajo en equipo; liderar y fomentar la mejora diaria, incluyendo la medición en tiempo real; y promover el bienestar y la resiliencia a través de la atención a las prácticas diarias.

Los líderes clave tienen el papel fundamental de mejorar la alegría en el trabajo cada día en el punto de servicio. Trabajan con sus equipos en el proceso de identificar qué importa, abordar los impedimentos mediante la mejora del rendimiento en el trabajo diario, analizar qué funciona bien y qué no, desarrollar estrategias, co-crear soluciones con los miembros del equipo, avanzar problemas a nivel de sistema a los altos ejecutivos y trabajar entre departamentos o centros para encontrar soluciones conjuntas. Esta práctica de gestión participativa combinada con la mejora colaborativa de procesos permite satisfacer necesidades humanas fundamentales. A medida que se abordan los impedimentos, mejora la implicación del personal y el agotamiento disminuye. La gestión participativa resulta en una mayor productividad individual y de equipo, mientras que la mejora de procesos incrementa la eficiencia.

Una clave en el papel del gestor es equilibrar el beneficio y la carga de la mejora. Una investigación de Chris Hayes de St. Joseph's Health Care en Hamilton, Ontario, muestra que los esfuerzos de mejora, por bienintencionados que sean, pueden aumentar la carga de trabajo y el estrés del personal. Por ejemplo, la instalación de tecnología de información sanitaria se ha informado como causa de agotamiento, a pesar de su valor para la seguridad y la eficiencia, ya que la carga de trabajo recae en gran medida en personas ocupadas, aumentando su fatiga y estrés. Los gestores sabios seleccionan las mejoras con alto valor percibido que finalmente reducen la carga de trabajo cuando pueden. Durante cualquier esfuerzo de mejora, supervisan al personal para detectar estrés y toman medidas para reducir y suavizar el trabajo adicional.

Individuos

Todos desempeñan un papel importante en fomentar la alegría en el lugar de trabajo, comprometiéndose a dar lo mejor de sí, manteniendo interacciones respetuosas,

identificando oportunidades para mejorar, formando parte de la solución, alzando la voz y cultivando su propio bienestar y resiliencia. Cada miembro del equipo tiene la responsabilidad de ser un buen colega, además de ser un ejemplo de los valores fundamentales de transparencia, civilidad y respeto.

Midiendo la alegría en el trabajo

¿Cómo se puede medir la "alegría"? Actualmente, no existe una única medida validada de alegría en el trabajo. Hasta que lo haya, los líderes deben recurrir a otros indicadores que se sabe que contribuyen o señalan problemas para la alegría en el trabajo.

Medir la alegría en el trabajo requiere medidas tanto a nivel sistémico como local:

Dos o tres medidas a nivel de sistema (como satisfacción, compromiso, agotamiento, rotación, retención, bienestar de los empleados, lesiones laborales o absentismo) que puedan revisarse al menos una vez al año para identificar áreas de mejora y hacer un seguimiento del progreso a lo largo del tiempo;

Medidas o evaluaciones a nivel local que se realizan con mayor frecuencia y que los líderes locales pueden utilizar para mejorar a diario o semanalmente. Las evaluaciones diarias o semanales de la **alegría en el trabajo** son iniciadas y supervisadas por el propio personal, junto con el líder principal de la unidad, clínica o departamento. El momento de estas evaluaciones locales importa.

Las evaluaciones pueden realizarse después de un suceso, como un **evento adverso**; tras un intervalo, como un día o una semana; O al azar.

Es especialmente útil si los datos pueden estratificarse por unidad, departamento, disciplina y otros factores demográficos como raza y etnia. Al analizar diferentes unidades o grupos de personal, las organizaciones pueden identificar áreas en las que centrar primero sus esfuerzos de mejora. Una recogida de datos más frecuente y personalizada, y el intercambio transparente de resultados con cada unidad de trabajo y sus líderes, permite una mayor mejora en tiempo real y una mejor forma de seguir el impacto de los cambios a lo largo del tiempo.

El Apéndice C incluye ejemplos de herramientas existentes de medición y evaluación para mejorar la alegría en el trabajo que las organizaciones pueden adoptar o adaptar. En las pruebas de prototipos del IHI, no se utilizó un sistema de medición único en diferentes sitios. El enfoque más práctico es aprovechar los datos de medición existentes (por ejemplo, satisfacción, implicación, agotamiento, rotación, retención, absentismo) y medir con mayor frecuencia a lo largo del tiempo, si es posible. Ciertas

medidas serán mejores indicadores de la efectividad de los cambios que se prueben, y ciertas herramientas funcionarán mejor en algunas organizaciones que en otras, basándose en una variedad de factores (por ejemplo, el tipo de trabajo en el que los compañeros participan regularmente, la capacidad de las personas para dedicar tiempo a completar una evaluación). En lugar de empezar desde cero, muchas organizaciones optan por incorporar algunas preguntas de otras evaluaciones en su herramienta de evaluación existente.

Independientemente de lo que se mida, los líderes deben hacer un seguimiento regular de los datos, hacer que los resultados sean transparentes y abordar los problemas que se identifiquen como prioritarios. Es importante que la alegría en el trabajo sea una métrica clave de la organización, al mismo nivel que otras prioridades y medidas organizativas. Esto envía un mensaje importante al personal sobre la cultura y los valores de la organización. Medir la alegría en el trabajo también puede ayudar a establecer una sensación organizativa de "estamos juntos en esto por nuestra misión" cuando esta medición se utiliza para demostrar la relación entre la alegría en el trabajo y la experiencia del paciente, así como su impacto en los costes (por ejemplo, rotación, reclutamiento y retención de personal).

Conclusión

Mejorar la alegría en el trabajo es una oportunidad poco aprovechada y de alta presión para crear entornos donde las personas encuentren sentido y propósito, al tiempo que mejoran la experiencia del paciente, los resultados y la seguridad, así como la eficacia y productividad organizativa. Las prácticas de liderazgo y gestión diseñadas para mejorar la alegría en el trabajo son algunos de los cambios más importantes que una organización puede emprender, ya que centrarse en la alegría en el trabajo impacta simultáneamente muchos de los objetivos integrados en el Triple Objetivo.

La atención sanitaria está en las primeras etapas de reconocer la importancia estratégica de mejorar la alegría en el trabajo. Los cuatro pasos para los líderes y el Marco IHI para Mejorar la Alegría en el Trabajo ofrecen un enfoque para que las organizaciones comiencen ese importante camino. Las oportunidades para aprender juntos a construir culturas que prosperen a través de la alegría nutrida en el trabajo diario son inmensas. Empecemos y aprendamos juntos.

Apéndice A:

"¿Qué es importante para ti?" Guía de conversación

Este recurso está destinado a ayudar a los líderes a guiar conversaciones con colegas sobre "¿Qué es lo que es importante para ti?" — Paso 1 de los Cuatro Pasos para Líderes (véase la Figura 1). El contenido se deriva del material "Escuchar para Entender"

Propósito

Para aumentar la alegría en el trabajo, los líderes senior y de núcleo mantienen conversaciones efectivas y significativas con sus compañeros para comprender:

- ¿Qué es lo que te importa en el trabajo diario?
- Cómo aprovechar los recursos: ¿Qué ayuda a que el día sea bueno? Cuando estamos en nuestro mejor momento, ¿cómo es eso?
- ¿Qué se interpone en considerar un buen día?

Principios

- Haz la pregunta, escucha la primera respuesta y luego permite una reflexión más profunda sobre los comentarios iniciales. Sé cómodo con el silencio; Practica la curiosidad y la indagación para escuchar — no solo para oír, sino también para comprender.
- No tienes que arreglarlo todo ahora — la intención de la conversación es escuchar para entender qué importa y luego trabajar juntos usando herramientas de ciencia de la mejora para abordar las cosas que se interponen en lo que importa.
- Asegúrate de que este trabajo se realice con colegas y miembros del equipo — no para ellos ni para ellos.

Paso 1. Pregunta al personal: "¿Qué es importante para ti?" — El propósito de la conversación

Hacer	No	Pasos por probar
• Considera pedir a un compañero que sea facilitador experto que co-dirija las conversaciones en las reuniones de equipo • Hablar sobre el propósito de la conversación — por qué te interesa lo que importa al personal	• Supone que sabes lo que otros piensan o experimentan • Prometer arreglarlo todo • Hacer esto como una actividad puntual • Hablar solo con quienes son positivos y evitar las voces negativas	• Propósito = Ser capaz de expresar por qué hablas de la alegría en el trabajo • Habla sobre tu compromiso de trabajar juntos para mejorar la vida diaria de todos • Enfatizar que esto se trata de una mejora continua, no de una solución rápida o puntual

- *Compartir una historia sobre lo que te importa y qué hace que un buen día sea para ti*

- *Utilizar reuniones breves en el área de trabajo para mantener conversaciones con el mayor número posible de personas; Esto fomenta la inclusión*