

**plum**

Arbinger contribuye a transformar unas instalaciones mal gestionadas en una organización de atención sanitaria líder en el sector.



**ORGANIZACIÓN**

Plum Healthcare



**SECTOR**

Atención Sanitaria



**ACERCA DE**

Plum Healthcare opera 63 centros de enfermería especializada y cinco agencias de atención domiciliaria y hospitalaria ubicadas en California, Nevada, Utah y Arizona.

**EL RETO**

En 1999, un pequeño equipo del sector de la enfermería especializada se propuso crear una empresa que no tuviera los problemas típicos de muchas organizaciones del sector. El crecimiento de Plum al principio fue lento, debido a que su estrategia consistía en adquirir instalaciones de rehabilitación y atención médica a largo plazo, profundamente disfuncionales y con importantes desafíos médicos y financieros. Con cada adquisición, la dirección de la empresa desarrollaba nuevas formas de resolver los grandes desafíos a los que se enfrentaban. Pero sabían que si querían acelerar el crecimiento, necesitarían un enfoque sistemático y escalable que les permitiera fomentar una cultura centrada en personas clave para darle la vuelta al negocio.

**“Gracias a que todo el personal, a todos los niveles, realiza su trabajo según los principios de Arbinger, en las instalaciones adquiridas en los últimos 4 años, hemos logrado multiplicar por 10 el número de instalaciones calificadas con 5 estrellas—que es la calificación gubernamental más alta para asilos. Este resultado es particularmente notable teniendo en cuenta que antes de la adquisición, la calificación promedio estaba por debajo de 3 estrellas.”**

**MARK BALLIF**

Co-CEO y Co-Fundador

**LA SOLUCIÓN**

Como el trabajo de Arbinger ya había ayudado a otras organizaciones del sector sanitario, Plum recurrió a Arbinger para desarrollar un modelo de liderazgo, un marco cultural organizacional y herramientas para el personal que permitieran a cada instalación recién adquirida integrarse en la cultura de Plum y al mismo tiempo, empoderar al equipo ejecutivo de cada instalación, antes disfuncional, para conseguir darle un giro a la empresa.

**Consultoría Estratégica & Coaching Ejecutivo**

Los consultores de Arbinger empezaron con consultoría estratégica presencial y coaching telefónico al equipo ejecutivo. Desarrollaron e implementaron una hoja de ruta estratégica que permitiría la transformación cultural durante y después de cada adquisición. Gracias a este trabajo inicial, el equipo ejecutivo pudo desarrollar políticas y procedimientos e implementar prácticas de trabajo colaborativo que servirían como base de una cultura de mentalidad fuera de la caja. A través de sesiones de coaching continuas, Arbinger trabajó para dotar a los líderes ejecutivos de las habilidades necesarias para hacer crecer y desarrollar a los gerentes de las instalaciones.

**Programas Personalizados**

Los líderes de Plum y Arbinger trabajaron juntos para personalizar los programas de formación y materiales de mantenimiento e implementarlos a todos los niveles de la organización e integraron las herramientas de Arbinger a la misión y valores fundamentales de Plum. Se desarrollaron programas específicos para líderes y herramientas de soporte para ayudar al personal base a aplicar la mentalidad fuera de la caja en su trabajo diario (Figura 1).



FIGURA 1: Materiales de Arbinger a medida desarrollados para Plum Healthcare

**Certificación de Facilitadores Internos**

Los consultores de Arbinger y el equipo ejecutivo empezaron a formar a los gerentes de las instalaciones en las herramientas y metodología de Arbinger para ayudarles a transformar la cultura y mejorar el rendimiento y los resultados de sus respectivas instalaciones. Hasta la fecha, Arbinger ha certificado a más de 70 líderes ejecutivos y gerentes como facilitadores internos de sus programas.

**Despliegue en las Instalaciones**

Plum ha desplegado sistemáticamente los programas de Arbinger en toda la organización con la ayuda de los gerentes. En cada instalación, el director clínico y los responsables de departamento, que supervisan entre 100 y 250 empleados, conocen las herramientas de Arbinger y empiezan a liderar y desarrollar a los demás con el fin de mejorar las métricas que afectan a los pacientes. Para reforzar este enfoque de liderazgo fuera de la caja, los gerentes asisten a reuniones de formación continua en liderazgo, los colaboradores se hacen mentoring entre sí y se mantienen conversaciones que ayudan a los trabajadores de primera línea a seguir trabajando con una mentalidad fuera de la caja.

**RESULTADOS**

Al implementar las herramientas de Arbinger en toda la organización, Plum ha crecido a un ritmo extraordinario (en los últimos 10 años ha aumentado el número de instalaciones y empleados en casi un 500%) y se ha asegurado de que cada instalación que se adquiere esté completamente integrada con su cultura, centrada en los resultados y en el paciente.

Entre otras métricas clave, Plum mide la calidad de la atención al paciente por los resultados obtenidos en las inspecciones obligatorias que realizan las agencias reguladoras. Entre 2008

y 2010 las agencias estatales detectaron en las instalaciones de Plum un total de 6 deficiencias de nivel G (un nivel G o más en la la calidad de atención al paciente indica que algún paciente sufrió daños reales), cuando la media del sector se situaba en 29,25 deficiencias de la misma severidad para los competidores de tamaño similar. Las instalaciones adquiridas que habían sido citadas por deficiencias importantes en los resultados de calidad de atención al paciente, mejoraron drásticamente la nota en los dos años posteriores a la adquisición de Plum e implementación de las herramientas de Arbinger (Figura 2).

2 YEARS BEFORE			2 YEARS AFTER	
FacilityA	vg # of F-Tags#	of G-L Deficiencias	Avg # of F-Tags#	of G-L Deficiencias
Facility 1	28.5	18	12.5	0
Facility 2	26.5	11	13.5	0
Facility 3	11.5	4	6	0
Facility 4	25	11	24	1
Facility 5	29.5	2	17	0

FIGURA 2: Deficiencias regulatorias de 5 instalaciones de Plum 2 años antes y después de la adquisición de Plum e implementación de los programas de Arbinger

Plum Healthcare ahora gestiona 63 centros de enfermería especializada y cinco agencias de atención médica domiciliar y hospitalaria ubicadas en regiones geográficas estratégicas en California, Utah y Arizona. En 2010, cuando Plum adquirió 27 de sus 63 instalaciones, contrataron a Arbinger para que ayudara a resolver los numerosos desafíos complejos inherentes a la integración de una compañía recién adquirida, con más de 3.900 enfermeras, en el creciente sistema de atención médica de Plum.

Los resultados de la implementación de las herramientas de formación y seguimiento de Arbinger en todas las instalaciones recién adquiridas de Plum han demostrado ser muy positivos, observándose una mejora significativa en las métricas cuantitativas y cualitativas. Por ejemplo, los indicadores de calidad clínica de Plum mejoraron un 37% de 2011 a 2016. El número de inspecciones federales de las instalaciones de Plum, un indicador clave de la calidad de atención al paciente, es un 34% inferior a la media del sector.

La figura 3 muestra los resultados de las inspecciones anuales del Departamento de Salud de California con respecto a los estándares regulatorios de atención al paciente de nueve instalaciones de Plum. En todos los casos, la aplicación e implementación de los programas de Arbinger permitió que cada nueva adquisición demostrara un cumplimiento sustancial durante las inspecciones regulatorias, un indicador clave de que la cultura fuera de la caja de Plum proporciona una excelente atención clínica continuada.

**“Aplicar Arbinger ha mejorado drásticamente la calidad clínica, la satisfacción de residentes y empleados y los resultados de la inspección. Las herramientas de Arbinger nos permiten ofrecer una atención de mejor calidad a los residentes a través de una colaboración real y sostenible”**

**PAUL HUBBARD**  
Co-CEO y Co-Fundador

Facility	Pre-Acquisition	Post-Acquisition & Arbinger Implementation
<b>Facility 1</b>	Passed with substantial compliance	Passed with substantial compliance
<b>Facility 2</b>	2 severe patient care deficiencies; resurvey required	Passed with substantial compliance
<b>Facility 3</b>	1 severe patient care deficiency; resurvey required	Passed with substantial compliance
<b>Facility 4</b>	1 severe patient care deficiency; resurvey required	Passed with substantial compliance
<b>Facility 5</b>	Passed with substantial compliance	Passed with substantial compliance
<b>Facility 6</b>	Passed with substantial compliance	Passed with substantial compliance
<b>Facility 7</b>	5 severe patient care deficiency; resurvey required	Passed with substantial compliance
<b>Facility 8</b>	1 severe patient care deficiency; resurvey required	Passed with substantial compliance
<b>Facility 9</b>	1 severe patient care deficiency; resurvey required	Passed with substantial compliance

**FIGURA 3:** Cumplimiento de las Inspecciones en 9 instalaciones de Plum antes y después de su adquisición / implementación del modelo de Arbinger

Arbinger is the world leader in mindset change. Through training, consulting, coaching, and implementation tools, we enable individuals, teams, and organizations to change from an inward mindset to an outward mindset and apply key strategies and behavioral patterns that reinforce this change. The result is dramatic and sustained improvement in the key success indicators of our client organizations—in their levels of collaboration, employee engagement, accountability, revenue growth, market share, and profitability.

