

CALIDAD Y CALIDEZ DEL LÍDER FELICAZ MARCAN LA DIFERENCIA EN LA HUMANIZACIÓN DE LA ATENCIÓN

## **COACHING APLICADO A LOS PROFESIONALES DEL DISTRITO SANITARIO ALMERÍA: UNA PRÁCTICA INNOVADORA PARA LA HUMANIZACIÓN DEL SSPA**

La Consejería de Salud y Familias apuesta mediante el Plan de Humanización POR EL IMPULSO Y EL FORTALECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE HUMANIZACIÓN en el Sistema Sanitario Público de Andalucía (SSPA).

Es necesario subrayar la importancia de la HUMANIZACIÓN en el momento actual, en el que una crisis ha removido los cimientos de la Salud Mundial poniendo a prueba el Sistema Sanitario en todas sus áreas.

El Plan de Humanización plantea diferentes líneas de actuación a través de objetivos generales y específicos en cada una de dichas áreas (Organizacional, Estructural, Asistencial y Relacional).

El Distrito Sanitario de Almería, atendiendo a uno de los objetivos específicos (OE 4.2 del ÁREA RELACIONAL) se pone en marcha llevando a cabo la acción propuesta en dicho objetivo de constituir y consolidar una Comisión de Humanización para atender e impulsar todas las ideas que promuevan e impulsen una Cultura de Humanización en el mismo.

Hay que entender que HUMANIZAR la Atención Sanitaria significa apostar por un trato amable, por una asistencia centrada en la persona, considerándola en su globalidad, haciendo una intervención holística y, para ello, es estrictamente necesario que, en primer lugar, se conozcan bien los Profesionales a sí mismos, se vuelvan a RECONECTAR CON SU VERDADERA ESENCIA para, en segundo lugar, puedan acercarse al paciente poniendo el acento en la EMPATÍA y en la DIGNIFICACIÓN DEL SER HUMANO, disminuyendo los factores de deshumanización.

### FACTORES DE DESHUMANIZACIÓN:

1. Evolución científica-técnica de la Atención Sanitaria.
2. La irrupción de la tecnología.
3. La necesaria especialización de las Profesiones Sanitarias que dificultan la visión holística de la Salud.
4. La existencia de criterios parciales de evaluación de la Calidad de los Servicios de Salud, enfocados a:
  - Criterios economicistas.
  - Criterios de efectividad.
5. La excesiva burocratización.
6. Las características del trabajo de los Profesionales Sanitarios.
7. El tiempo.
8. La limitación de recursos.
9. La denominada “cosificación del enfermo”.
10. La formación sanitaria centrada en el desarrollo de habilidades científico-técnicas en detrimento de las habilidades en gestión de emociones, habilidades de liderazgo, habilidades en gestión de equipos...

La Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía (ACSA), tras evaluar el desempeño de los Profesionales en base a los estándares de Calidad de la Práctica Clínica, refiere que los datos reflejan un porcentaje muy bajo de actividades de formación en Habilidades de Humanización, por lo que recomienda seguir poniendo en valor el especial compromiso del SSPA, para que lleve a cabo estrategias que permitan a los Profesionales afrontar Amenazas identificadas, corregir Debilidades, potenciar Fortalezas y aprovechar las Oportunidades que, en materia de Humanización existen en el mismo.

El SSPA está configurado por una amplia red de Centros Asistenciales:

- Primer Nivel de Atención Primaria de Salud con 1.517 Centros.
- Segundo Nivel de Atención Hospitalaria con 49 Hospitales.
- Otras Áreas de Atención como: Salud Mental, Trasplantes, Urgencias...

Términos como MISIÓN, VISIÓN Y VALORES, vienen muy bien definidos en el Plan de Humanización, tanto de la Consejería de Salud y Familias como los del Plan. Términos que, a las personas que va dirigido dicho Plan, hay que mostrar desde el ejemplo para que se conecten con el OBJETIVO PRINCIPAL de “generar una cultura de humanización”

#### **MISIÓN DE LA CONSEJERÍA DE SALUD Y FAMILIAS:**

- Proteger la Salud de la Ciudadanía en Andalucía.
- Proporcionar Atención Sanitaria de Calidad a toda la Población.

#### **VALORES DE LA CONSEJERÍA DE SALUD Y FAMILIAS:**

- Equidad = Igualdad = Justicia = Rectitud.
- Transparencia.
- Dignidad.
- Calidad.
- Corresponsabilidad.
- Participación.

#### **VALORES DEL PLAN DE HUMANIZACIÓN:**

- Accesibilidad.
- Personalización.
- Compromiso con la calidad.
- Corresponsabilidad.
- Cultura de Humanización.

#### **OBJETIVOS DE LA CONSEJERÍA DE SALUD Y FAMILIAS: HUMANIZACIÓN COMPARTIDA:**

1. Humanizar las Relaciones.
2. Humanizar la Gestión de los Recursos.
3. Humanizar las Instituciones en su conjunto:
  - Espacios.
  - Tiempo.
  - Formación.
  - Ciudadanía: Pacientes y Familias.
  - Profesionales: Gestores y Profesionales.
4. Mejora de la Dignidad.

## 5. Mejora del trato humano de la Ciudadanía con sus Familias y Profesionales.

Por todo ello, el Distrito Sanitario Almería y en su representación la Dirección Gerencia, apuesta, en beneficio de sus Profesionales, por el Proyecto presentado por Mari Carmen Cobo Montoro, Enfermera, Experta en Coaching y PNL (Programación Neurolingüística) llamado “Reconéctate con tu esencia” para llevar a cabo la Humanización de la Atención Sanitaria en el mismo.

### **PROYECTO “RECONÉCTATE CON TU ESENCIA”**

El Proyecto “RECONÉCTATE CON TU ESENCIA” consiste en utilizar la metodología científica de la que se nutre el COACHING combinándola con diversas herramientas como la PNL, la INTELIGENCIA EMOCIONAL, la PSICOLOGÍA POSITIVA y la PSICOLOGÍA HUMANISTA, entre otras.

Las diferentes Líneas Estratégicas, Objetivos y Acciones que propone el Plan de Humanización parece una utopía visto desde las trincheras de la Atención Sanitaria, desde la primera línea de batalla, donde el **entorno** se percibe hostil, las **acciones** se dirigen a objetivos específicos de la situación actual por la pandemia dejando atrás otros que también se **creen** necesarios, donde las **habilidades** que manejábamos se quedan obsoletas y se hace necesario adquirir nuevas herramientas para la gestión de la nueva realidad, donde existe la necesidad de acercarnos a los **valores** que hemos tenido que modificar para sobrevivir emocionalmente junto a nuestros compañeros y familias, donde más que nunca los Profesionales NECESITAMOS RECONNECTARNOS CON NUESTRA “ESENCIA”, es decir, con nuestro SER y, desde QUIENES SOMOS, entender que nuestra MISIÓN está conectada a la de la Organización a la que Pertenece, es decir, el SSPA.

A través de este Proyecto, la línea entre esa utopía y la realidad se puede hacer más corta, más cercana ya que, a través del Proceso de Coaching se pueden abarcar muchos de los objetivos y acciones propuestas en las diferentes líneas de actuación del Plan de Humanización, dotando de conocimientos a los Profesionales implicados.

### **OBJETIVOS DEL PROYECTO “RECONÉCTATE CON TU ESENCIA”:**

- RECONNECTAR A LOS PROFESIONALES DEL SSPA CON SU “ESENCIA” para que actúen en coherencia con la misión de la Organización a la que pertenecen, el SSPA.
- REDUCIR LOS FACTORES DE DESHUMANIZACIÓN que están íntimamente relacionados con los Profesionales para que avancen en la excelencia y la calidad y calidez necesarias en la Atención Sanitaria ofrecida a la Ciudadanía Andaluza.
- Dotar a los Profesionales del SSPA de herramientas y estrategias que impulsen y fortalezcan una Cultura de Humanización y un buen Clima Laboral que impregne a toda la Organización.
- Impulsar liderazgos cercanos que favorezcan el compromiso de los Profesionales y la cohesión de los Equipos.
- Formar a gestores y profesionales en habilidades para el trabajo en equipo.
- Dotar a los profesionales de herramientas de Inteligencia emocional para que mejoren sus relaciones afectivas con ellos mismos y con los demás.

## **METODOLOGÍA:**

PROCESO DE COACHING PERSONAL, EJECUTIVO Y DE EQUIPO.

## **POR QUÉ COACHING:**

La nueva realidad organizacional, la necesidad de aceptar el corto plazo como valor vital (consideración estratégica del tiempo), la disponibilidad cada día más escasa de Profesionales y Directivos para dedicarse a su desarrollo personal, profesional y la obsesión por ser y estar en primera línea de competitividad (supervivencia organizacional y profesional), obligan a replantear las modalidades aplicables cuando se plantean procesos de coaching.

Conceptos como incertidumbre y ambigüedad en la presente realidad hacen que sea necesario utilizar esta nueva modalidad para conseguir los Objetivos planteados en el Plan de Humanización que tienen que ver con los Profesionales para su consecución en el menor tiempo posible haciéndoles reflexionar que “el cambio y la transformación es la vida y aquellos que solo miran al pasado, en el presente, se pierden el futuro”.

El Proceso de Coaching propuesto por Mari Carmen Cobo, propone diversas metodologías adecuando cada una de ellas a los diferentes equipos de las diferentes Unidades de Gestión Clínica y sus necesidades, aunque en la mayoría utiliza los diferentes enfoques que se dan en el Coaching.

## **METODOLOGÍAS DEL COACHING SEGÚN SUS ENFOQUES:**

1. Metodologías enfocadas a soluciones: dar al Profesional los recursos necesarios para poder cambiar, poniendo el foco en las fortalezas y capacidades que tiene para la solución de los problemas.
2. Metodologías enfocadas a las personas: con un criterio humanista en el que se parte de que el Profesional tiene la capacidad para desarrollarse y procurar su propio crecimiento. Palabras como Congruencia cobran sentido para mejorar y equilibrar la Salud Física y Emocional del Profesional. Existe la necesidad de RECONECTAR AL PROFESIONAL CON SU ESENCIA para que aporte lo mejor de sí mismo a la organización.
3. Metodologías enfocadas en la conducta: donde el Profesional hace una toma de consciencia de sus comportamientos y el impacto que producen en la sociedad. Palabras como Emociones, Pensamientos que originan Sentimientos y la manera de cómo éstos influyen en los comportamientos, Aprendizaje (y a lo mejor “desaprender”) son necesarias para que se produzca el cambio.
4. Metodologías basadas en resultados: haciendo necesaria la participación conjunta de Directivos y Profesionales para la consecución de los objetivos marcados según las necesidades descubiertas en cada UGC. Existe una necesidad de conocer la realidad organizacional actual.

Todas estas metodologías son necesarias y se deben aplicar durante el Proceso de Coaching para los Profesionales del SSPA, para que, desde su ESENCIA, consigan su desarrollo y transformación personal y profesional y “generen una Cultura de Humanización que impregne

a toda la Organización” ya que ellos son el Principal Activo que entra y sale cada día por las puertas de esta.

### **DURACIÓN DEL PROCESO:**

El Proceso se ha dividido en 3 sesiones consecutivas de 1 h y media de duración separadas entre ellas de una semana para la reflexión y realización de las actividades propuestas a los Profesionales en cada una de las UGC.

Las sesiones se han llevado a cabo a través de talleres de formación presencial en los que ha predominado el método expositivo en detrimento del participativo, por falta de recursos materiales, espacio y tiempo.

1ª SESIÓN: AUTOCONOCIMIENTO

2ª SESIÓN: COMUNICACIÓN

3ª SESIÓN: INTRODUCCIÓN AL COACHING DE EQUIPO.

### **A QUIÉN VA DIRIGIDO:**

El Proyecto va dirigido a TODOS los Profesionales que componen las UGC del Distrito Sanitario Almería, sin distinciones de categorías o tipos de contratación.

El Distrito Sanitario Almería ha comenzado el proceso con los profesionales.

### **RESULTADOS:**

El Proceso se ha ofrecido a los Profesionales sin pedirles un compromiso de asistencia por lo que se ha notado la disminución progresiva de la misma en las diferentes sesiones. De igual manera, los directivos han ido perdiendo la motivación en la creación de ese compromiso.

Sin embargo, al exigir el compromiso con la hoja de firmas, puedo constatar que en la continuidad del proceso en las dos siguientes UGC la asistencia se ha mantenido en la 1ª y 2ª sesión llevadas a cabo hasta el día de hoy.

Al inicio del proceso se ha pasado una encuesta recogiendo datos sociodemográficos de los profesionales y de opinión subjetiva para valorar el estado emocional en relación a sus compañeros y sus directivos, así como la percepción de la formación que les da la organización y qué esperan del proceso de coaching. Esta encuesta denota que, en general, los Profesionales se ayudan entre ellos en lo relativo a lo emocional y que los directivos a veces se muestran cercanos a los profesionales. En relación con la formación, casi siempre están satisfechos con la que da la empresa y en cuanto a lo que esperan de las sesiones de coaching la mayoría no contestan puesto que, con anterioridad no se les ha explicado a ellos, aunque sí a los directivos que los lideran no habiéndose trasladado dicha información lo que denota una falta de comunicación que no juzgo el motivo.

Tras la realización del Proceso de Coaching se ha pasado una encuesta de satisfacción sobre el mismo, siendo los resultados muy positivos en cuanto a la necesidad de introducir este tipo de aprendizaje innovador, ya que lleva al profesional a la reflexión personal y profesional. Casi el 100 por 100 de los encuestados refiere que este Proceso es necesario para su desarrollo personal y profesional en el momento actual. La mayoría se han llevado conocimientos nuevos en las 3 sesiones creyendo necesaria la implementación del proceso en todas las UGC del Distrito Sanitario Almería. Valoran como POSITIVA su participación en el Proceso llevado a

cabo, aunque opinan que debería ser obligatoria para todo el equipo, por lo que piden el TIEMPO y EL ESPACIO necesario para su consecución y aprovechamiento. Así mismo, piden que les hubiera gustado que hubiera sido más experiencial y haber podido participar más, cosa que no ha podido ser por la falta de recursos materiales, de tiempo y espacio. Valoran POSITIVA la intervención de la Coach Mari Carmen Cobo y la definen como una gran comunicadora y motivadora, habiendo considerado su Proyecto efectivo para la consecución del objetivo del Plan de Humanización de “generar una cultura de humanización que impregne a toda la organización “desde el autoconocimiento para la cohesión de equipos.

**Se llevan:** otra idea de las cosas, autoconocimiento, comunicación, reflexión, cambio, lo importantes que son para que se produzca el cambio, la importancia del concepto de equipo, positividad, confianza, humanización, acción, identidad, refuerzo personal y profesional, aprendizaje positivo, amabilidad, un regalo, autoconcepto, satisfacción, energía renovada para el trato con los demás, bonita experiencia, refuerzo de valores, unión entre los profesionales...

### **CONCLUSIONES:**

Con relación a qué se llevan, se puede decir que mis expectativas se han cumplido. Sin embargo, soy consciente de las limitaciones que presenta el Proceso. Decir que se hace necesario el paso por todas las etapas del Proceso de Coaching para que sea efectivo es PEDIR MÁS TIEMPO Y ESPACIO.

Identificación de las etapas por las que todo proceso de coaching debería atravesar para que sea efectivo y consiga el objetivo u objetivos deseados:

1. TOMA DE CONCIENCIA con 3 sesiones para todos los Profesionales en los que se inicia un proceso de entrenamiento para el desarrollo personal e individual: “Sin autoconocimiento no hay Humanización”.
  - SESIÓN 1: Autoconocimiento: reflexión hacia el autoconcepto, conocimiento de las emociones y el control de estas. Motivación. Descubrimiento de las propias fortalezas y debilidades. Conexión con su sistema de creencias y valores e identificación de su verdadera esencia y su autorrealización (misión, visión).
  - SESIÓN 2: Comunicación: descubrimiento de cuál es su canal de aprendizaje en su sentido más amplio que incluye: comprender, interiorizar, analizar, comparar, sintetizar, asumir y adquirir los conocimientos que le llevan a comportarse de una determinada manera y relacionarse con los demás. Aquí cobran vida conceptos como EMPATÍA, RAPPORT, FEEDBACK, CONGRUENCIA...
  - SESIÓN 3: Coaching de Equipo: presentando al equipo como un Sistema en el que todas sus partes son importantes y en el que cada Profesional debe aportar lo mejor de sí mismo en beneficio del Sistema. Aquí cobran vida conceptos como EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO, CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MARCA PERSONAL.
2. IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES, OBJETIVOS Y DEFINICIÓN DEL PLAN DE ACTUACIÓN: con 3 sesiones para establecer los compromisos necesarios por parte de todos los Profesionales para sí mismos y para la Organización.

- SESIÓN 1: Identificación de Objetivos: Cómo se identifica un objetivo, de manera que sea Ecológico. Identificación y desactivación de creencias, obstáculos o barreras para conseguirlo.
  - SESIÓN 2: entrenamiento en resolución de conflictos, gestión del tiempo, introducción de nuevas tecnologías...
  - SESIÓN 3: establecimiento del plan de acción para la consecución de los objetivos, equivalente a un MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS para la Humanización.
3. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN: con 1 o 2 sesiones para la autoevaluación del éxito o reestructuración del Plan de acción.

El coaching abre un ESPACIO para el aprendizaje y un TIEMPO para observar, pensar y asimilar. Un espacio y un tiempo de reflexión interna que representa la ENERGÍA ENTENDIDA COMO EL AMOR de nuestra TRANSFORMACIÓN. Es además una oportunidad de pararnos, de detener nuestra vida y tener un tiempo para conmover nuestras percepciones y emociones. Un tiempo y un espacio para pensar en “RECONNECTARNOS CON NUESTRA ESENCIA”, MIRARLA, ESCUCHARLA Y SENTIRLA para ponerla al servicio de los DEMÁS.

Los Profesionales que se reconectan con su esencia son los que representan la verdadera MARCA PERSONAL del SSPA.

Por todo esto, es por lo que se necesita un ENTRENADOR o COACH dentro del SSPA para conseguir “UNA CULTURA DE HUMANIZACIÓN QUE IMPREGNE A TODA LA ORGANIZACIÓN”. Los Profesionales junto a sus directivos tienen todo lo necesario para que el SSPA consiga su MISIÓN, solo tienen que tomar consciencia de que es la misma que la suya.

“La palabra Felicidad se construye con pequeños momentos de alegría”

“La palabra Humanización se construye con pequeños actos de bondad”

El Proyecto de Coaching Ejecutivo “RECONÉCTATE CON TU ESENCIA” para los líderes se llevaría a cabo en seis sesiones experienciales semanales de 4 horas cada una dirigidas a los líderes de los equipos del SSPA.

PRIMERA SESIÓN: RECONÉCTATE CON EL LÍDER QUE LLEVAS DENTRO. Emociónate conociéndote. Descubre a tu líder interior con calidad humana. Toma de consciencia de la realidad actual. Qué tipo de líder eres y en cuál te quieres convertir.

SEGUNDA SESIÓN: COMUNÍCATE COMO UN LÍDER CON PNL (PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA). Qué es la PNL y cómo te puede ayudar a comprender a los demás.

TERCERA SESIÓN: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL. Aprendiendo a delegar. Cultura de la Organización. Misión, visión, objetivos. Reglas de compromiso y plan de acción. Habilidades de un líder transformacional.

CUARTA SESIÓN: INTELIGENCIA EMOCIONAL: Tipos de inteligencias. Autoconocimiento. Motivación. Capacidad de reconocer, controlar y gestionar las emociones. Relaciones sociales. Equipo de alto rendimiento.

QUINTA SESIÓN: NEURO-LIDERAZGO: La neurociencia corporal: atención, mindfulness, respiración. La plasticidad del cerebro. Epigenética. Neuronas espejo.

SEXTA SESIÓN: PERSPECTIVAS PARA MI EQUIPO ¿Y AHORA QUÉ?: EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO. LÍDER FELICAZ, EQUIPO FELICAZ, ORGANIZACIÓN FELICAZ. Conociendo a mi equipo: personas-grupo-equipo de alto rendimiento. Etapas del equipo. Valores, voluntad, nivel de confianza y compromiso del equipo. Roles del equipo. Clima laboral