

Primer Coaching de Organización en Chile

XIII Congreso Soccas (Gestión de la calidad asistencial y seguridad del paciente)

El 9 de Octubre de 2019

El presente coaching sistémico de organización lo hemos realizado entre dos: **Evelyn Muñoz y Claude Arribas**. Evelyn ocupa dos cargos, el de Coordinadora de la Gobierno Clínico de Bupa Chile, y el de Community Transformer® a través del coaching sistémico en Anse Chile. Forma parte de la primera promoción de coachs sistémicos que se ha formado este 2019 en Santiago de Chile, en la Formación de Coaching Sistémico que realizó Claude Arribas de Escuela Metsysteme. Ella comprendió muy rápido, lo potente que era el enfoque sistémico en este momento de transición que vivimos, entre la era industrial y la era digital. Potente porque precisamente permite a sus clientes actuales o potenciales, así como a su empresa, una suave transformación cultural obteniendo resultados concretos y precisos.

Juntos, hemos conocido a varios de sus clientes, clientes potenciales y a su dirección, la Dra. Giovanna Gutiérrez. Al igual que lo hago en España con Anse Espagne o en Francia con Anse France, hemos decidido crear Anse Chile.

El primer encuentro entre los dos coachs sistémicos, la **Dra. Giovanna Gutiérrez** y el **Dr. Cristian Montero**, ambos miembros del Comité Científico de Soccas (una Sociedad Chilena de Calidad Asistencial), ha sido primordial. Este primer encuentro ha permitido comprender los retos de Soccas y del coaching sistémico. Nos ha permitido tener la voluntad común de realizar una acción conjunta durante el congreso, y especialmente en la realización de un taller. En coaching sistémico esta noción de paridad cliente-proveedor es primordial, porque es la base de una relación de trabajo sana y fluida. Para el comité científico, era nuevo hacer participar a un extranjero, además ajeno al mundo médico, durante los talleres de reflexión. Había una verdadera voluntad de hacer de forma diferente.

Una vez que el comité científico aceptó nuestra intervención, un mes después tuvimos una segunda reunión de trabajo los 4, cuyo objetivo era definir la acción del taller. Decidimos realizar un coaching sistémico de organización de una mañana, en el que estarían presentes 40 personas (jefes clínicos, jefes de servicio, médicos, enfermeras, matronas, y operadores técnicos).

Este coaching de organización tuvo lugar el 9 de octubre y fue todo un éxito, tanto por el número de personas inscritas, porque el taller estaba completo (eran talleres de pago), por el resultado obtenido, por el hecho de que durante los talleres que siguieron por la tarde, los participantes han querido reutilizar los procesos de reuniones delegadas que habíamos desarrollado y por las numerosas personas que nos han requerido, ya sea para realizar este tipo de acciones en su servicio, como para convertirse en coach sistémico, o en Community Transformer® y ser un agente del cambio.

I- El coaching sistémico de organización

Un coaching sistémico de organización consiste en poner en la misma sala a varias decenas de personas para que se centren en el mismo proyecto de encontrar acciones, la mayoría de las cuales serán puestas en marcha de inmediato. A menudo tiene dos retos, uno muy centrado en los resultados e indicadores, es decir, el tener; y el otro, más centrado en el estar construyendo desde el presente lo que la organización quiere ser mañana. Como dice la filosofía: *sé desde ahora lo que deseas ser en el futuro.*

Por ejemplo, en un coaching sistémico de organización en una misma sala, estarán presentes el comité de dirección y varios niveles de jerarquía e incluso todos los niveles de jerarquía. Es por eso que, en esta misma sala, pueden haber 50, 100, 200 personas de la misma organización.

Para el congreso, para crear una auténtica paridad, nos habría gustado poder formar el círculo, pero la seguridad de la facultad donde se desarrollaba el congreso nos lo prohibió; sin duda un choque cultural. En cualquier caso, para los coaches sistémicos, sabíamos que deberíamos estar muy presentes en esta noción de paridad. Además, ¿está impuesta esta disposición por la seguridad?, ¿es nuestra complicidad? En todo caso, nuestra fluidez y nuestra relación paritaria han sido una de las condiciones de este éxito.



a- El éxito de un coaching sistémico de organización comienza con el equipo proyecto.

En el caso de SOCCAS, el equipo proyecto está compuesto por la **Dra. Giovanna Gutiérrez**, el **Dr. Cristian Montero** y los dos coaches. El reto con este equipo proyecto es definir los objetivos, los indicadores de medición de resultados al final del taller, de 6 meses a 1 año, los temas que se abordarán y los subgrupos de trabajo.

Para los coaches, el reto es doble: definir lo práctico del desarrollo del taller y ver si desde un punto de vista fractal, lo que se juega entre nosotros, no es lo que puede jugarse el día del taller. Además, esto puede ser para nosotros las primeras pistas de acción para el día del taller, y sobre todo, las primeras acciones de coaching sistémico para que este equipo proyecto sea eficaz.

A partir de los estudios científicos, los análisis y los indicadores, el comité científico llega a la siguiente conclusión paradójica: las normas de calidad y sus numerosos indicadores, el enfoque en el éxito de renovación de la acreditación de calidad, hacen que los indicadores sean cada día mejores, y por tanto, la calidad asistencial y seguridad del paciente no mejoran porque como dice **Giesela Schweizer Hernandez**, Vicepresidenta de Soccas: el cuerpo médico se centra en los indicadores y no en el paciente.

Por supuesto, también es fácil para nosotros hacer un reflejo de lo que vive el mundo empresarial en esta fase de transición entre la era industrial y la era digital: centrarse en el cliente para ser más eficiente combinando la humanidad y el rendimiento.

El reto para el Comité Científico es poner al paciente en el centro de las decisiones sin perder de vista el aspecto financiero. Como coaches, nos impresiona porque aprendemos que estos estudios son globales y que esta paradoja y esta complejidad entre la calidad de la asistencia y el margen, afecta a todos los países y a todo el mundo de la sanidad.

Como coach sistémico para estar con la postura baja sin intención, seremos atentos de no tomar un papel del salvador, mismo si contribuir a tal proyecto nos enorgullece.

Además, nos enteramos de que el público estará compuesto del operador técnico al jefe de servicio, pasando por enfermeras, médicos, matronas y que estará formado por varias clínicas privadas que pueden ser competidoras, varios hospitales públicos y varios países de América Latina.

La segunda reunión con el equipo proyecto ha servido para definir el título: ¿Cómo instalar la cultura de la calidad y seguridad del paciente sin morir en el intento? Las palabras elegidas son fuertes y representan bien lo que vive el personal médico: actuar para salvar vidas.

Hemos definido 3 temas muy concretos:

- ¿Cómo implementar el cambio cultural para aumentar las notificaciones y mejorar la seguridad del paciente?
- ¿Cómo involucrar a la jerarquía para que sea patrocinador de la calidad y seguridad del paciente?
- ¿Qué tengo que hacer de distinto a partir del lunes para que la acreditación no sea solo un dicho, sino la base para que la seguridad del paciente sea el ADN del hospital?

Hemos discutido la geografía de los grupos de trabajo. ¿Debemos mezclar los gremios? o ¿debemos mezclar las profesiones? Como los gremios se mezclan a diario y solo disponíamos de 3h30, decidimos hacer como en sus vidas cotidianas. Es casi evidente que si hubiéramos separado por profesión, los resultados habrían sido diferentes. ¿Hubieran sido mejores? No lo sabremos nunca por ahora, lo que es seguro, es que eran representativos de lo que son a diario.

Como coach sistémico, observamos que era fácil dejarse llevar para discutir sobre otros temas. Aunque en un inicio, hemos tenido en cuenta que nuestras reuniones debido a agendas muy cargadas tenían lugar a última hora de la tarde, Evelyn asumió el papel de llevarnos de vuelta por el buen camino. ¿El día D, la gente estará poco concentrada? ¿El día D deberemos estar muy presentes y ser muy cautelosos con el tiempo?



También hemos observado que centramos nuestro acompañamiento en lo concreto. De hecho, encontrar un buen título, los grandes temas, las palabras indicadas, era difícil. Hubiera sido fácil que fueran los coachs quienes lo hicieran. Habría sido un grave error de nuestra parte porque no habríamos estado en una co-construcción, que era lo que Soccas quería. Permitir

una co-creación desde un punto de vista fractal, era permitir la participación de todos o sea evitar al máximo que las personas dejaran actuar a los jefes de servicio o médicos.

Como Soccas no pudo garantizar una sala en la que pudiéramos ponernos en círculo y en grupos de trabajo, decidimos limitar el número de participantes a un máximo de 40.

Hemos transcrito mediante un simple mensaje e.mail, el título y los temas, así como nuestras demandas. Los dos doctores han pulido las preguntas. Ha sido un buen trabajo, fluido y sencillo, al igual que la relación entre los dos coachs. De hecho, siempre hemos sentido escucha, respeto y paridad entre nosotros.

Se dieron todas las condiciones adecuadas para que el coaching sistémico de organización fuera un éxito.

b- El desarrollo del coaching sistémico de organización

Primeramente, en la víspera nos enteramos de que la sala era más pequeña que la prevista. Decidimos llegar muy temprano por la mañana para ver. Cuando nos enseñan la sala, nos damos cuenta de que es imposible realizar un coaching sistémico de organización en esta sala. La primera reacción de Claude, especialmente, ha sido mostrar de forma enérgica su descontento e incluso de cancelar nuestro servicio. Los dos coachs se reúnen y rápidamente hacen analogías en relación con lo que vivieron durante las primeras entrevistas « centrarse en la acción y hacer caso omiso a cualquier comentario externo, excusas y demás» y Evelyn trabajando para las clínicas Bupa confirma que, en caso de urgencia extrema, siempre encuentran soluciones. Como decimos a menudo en el enfoque sistémico: aquí donde nace el caos, también nace la solución. Precisamente para todas aquellas personas que nos dan excusas, les pedimos que lo que queremos son soluciones, y una joven de la facultad viene en nuestra ayuda para encontrar un lugar. Finalmente, se realizará en el enorme y magnífico hall de acceso al auditorio, en el cual se desarrolla el resto del congreso. Al final, esta ha sido la mejor solución. El coaching sistémico de organización se puso en marcha: ¿cómo puede transformar un error de calidad en un regalo para el paciente?

Comenzamos con 20 minutos de retraso y todo el mundo estaba de acuerdo en terminar media hora más tarde.

El comité científico presenta rápidamente el taller, nos presentan, nos presentamos rápidamente y para hacerlo, nos gusta decir que nuestra profesión es permitir crear una alquimia entre lo racional y lo irracional (algo que se vive a diario), con el único objetivo de tomar decisiones concretas que usted pondrá en práctica a partir del lunes. Por tanto, espere sobre todo de usted y no de nosotros, solo estamos aquí para permitirle tener éxito. Y a continuación, explicamos que somos coachs sistémicos y que actuaremos juntos en su sistema, pero decimos que dar más explicaciones no sirve de nada porque el coaching sistémico es como el amor, no se explica, se hace.

Por tanto, la introducción está hecha en 10 minutos, pedimos crear 6 grupos de 7-8 personas, explicamos los roles que instalaremos en cada reunión y practicaremos durante la mañana. Establecemos entonces las funciones delegadas creadas por Alain Cardon Ecole Metasysteme (Claude está acreditado por Alain Cardon desde 2009): el facilitador, el tomador de

decisiones, el cronometrador y el co-coach (este último rol será realizado al final de la mañana). Como cada vez, sin necesidad de pasar horas explicando los roles, las personas lo comprenden rápidamente y desean practicar.

El desarrollo es el siguiente: Taller N°1, después plenaria, Taller N°2 después plenaria, Taller N°3 después plenaria y conclusión.



En el taller, las personas se encuentran en subgrupos.

c- El rol de los coaches

Durante el primer taller, comprendemos de forma rápida que los 6 grupos repiten los defectos de la era industrial: están en la mente y la producción de ideas. Decidimos intervenir en cada uno de los grupos, bien apoyándonos en el papel de toma de decisiones, preguntándole si lo que se dice es una acción concreta y si no, cómo puede intervenir para concretarla, directamente planteando una pregunta al grupo, del tipo : ¿Y eso ? ¿Cómo lo harás el lunes? También insistimos en la calidad de las decisiones, tomando un ejemplo de una de sus ideas. Los coaches sistémicos se encuentran en perfecta ósmosis porque no necesitan intercambiar mucho para actuar, basta con una mirada. Cuando intercambian, es más en relación con las analogías que comparten entre ellos. En todo caso, la organización comprende que el reto es poner en práctica una acción simple y concreta a partir del lunes, para mejorar la calidad asistencial y seguridad del paciente. La energía cambia completamente, hay más silencio y escucha entre ellos.

Al final de este primer taller en plenaria, cada grupo explicará su o sus decisiones al conjunto de la organización. Todo el mundo se sorprende de dos cosas: las decisiones son precisas, claras, concretas, fáciles y prácticamente, todo el mundo dice la misma cosa. Por eso, los miembros del Comité Científico presentes han recuperado todas las hojas de decisiones para transmitirlos a continuación a las personas presentes, pero también a las personas que han rechazado, visto que el número había sido limitado a 40 y también a los jefes de clínicas.

En este momento de plenaria, los coaches se permiten coachear a la organización desde una postura muy baja: hemos observado que en cada grupo, siempre había una o dos personas que hablaban poco. Propusimos al facilitador ir a buscarlos y al mismo tiempo, planteamos la siguiente pregunta: imagine que los que más hablan son los médicos o los cirujanos, ¿cómo puede dejar espacio para las otras profesiones en sus clínicas? Por supuesto, si nos equivocamos, lamentamos si nuestra intervención es inapropiada, y si existe una parte de verdad, quizás pueda haber un vínculo con la mejora de la asistencia y la seguridad del paciente. No queríamos entrar más en detalles, porque corríamos el riesgo de tener razón y entrar en la justificación. En cualquier caso, hemos comprobado que durante el siguiente taller, se desarrolló aún más la escucha, el intercambio y la participación.

También pusimos de manifiesto que observamos que las personas intercambian más fácilmente con buen humor, lo que ha permitido precisar que era tranquilizador para las personas que realizan un trabajo de relación.

Pusimos en marcha el siguiente taller. Al igual que en plenaria, los grupos explicaron sus decisiones y esta vez en plenaria, decidimos centrarnos en los 3 roles: facilitadores, tomadores de decisiones y cronometradores, preguntándoles lo que les parecía fácil y difícil. Acerca de lo fácil, todo el mundo encontró que era simple y muy útil para la calidad de las decisiones y respecto a lo difícil, los 6 grupos por unanimidad, por tanto los 18 roles, han dicho que era difícil interrumpir cuando una persona hablaba. Entonces les preguntamos, si tenían problemas para interrumpirse cuando actuaban en la clínica y si la interrupción podía ser un recurso para la calidad asistencial y la seguridad del paciente. Cada grupo respondió afirmativamente, luego pedimos ver en qué casos será poderoso interrumpir para no dudar en hacerlo el lunes y hacerlo con el corazón.

Pusimos en marcha el tercer taller, y esta vez en plenaria a través de ejemplos de feedforward (opciones de mejora para la próxima reunión que eran), realizamos una analogía sobre la calidad de la decisión.

d- El contenido de las decisiones

Por motivos de confidencialidad, no entraremos en el contenido preciso de las decisiones tomadas. Sin embargo, había cuatro tipos de decisiones:

- Incluir en el orden del día de cada reunión las notificaciones, dejando de insistir en los indicadores, sino en la calidad. Diez minutos por día en cada reunión harán que, poco a poco, la calidad sea el ADN del hospital.
- Hablar de lo que funciona y felicitar para no ser visto como el malo.
- Retroalimentar a las personas que notifican, respecto a que pasó con lo notificado.
- Integrar el directorio en la reflexión a través de los resultados financieros y la calidad asistencial y la seguridad del paciente.

Fue muy interesante porque un grupo de la misma clínica se había reagrupado. De esta forma, todo el mundo se implicó y tomaron decisiones que afectaban tanto al operador técnico como al jefe de servicio (todos estaban presentes). El jefe de servicio incluso tomó la decisión de crear dos momentos de medición que implementarán de 1 a 3 meses. Los médicos solicitan al igual que las enfermeras, este momento de participación rápida sobre la calidad y su mejora. Muy poderoso para este sistema Soccas porque sus decisiones pueden servir para las demás clínicas.



II - Conclusión

Para la conclusión, las palabras de **Giesela Schweizer** cuando dice lo más interesante tener elementos de orden en las dinámicas, tener un facilitador, un rol que mira el tiempo permite concentrar el tema, ya que muchas veces uno va a reuniones a ver un tema y termina hablando de muchos y no toma decisiones además se alargan, las reuniones que podrían tomar 30 minutos se pasa, la metodología fue muy interesante, el poder escuchar a otros, hoy en las reuniones nadie se escucha, nos hemos escuchado, hemos sabido decir cosas que normalmente no decimos, de forma rápida y en tan poco tiempo”.

Las palabras de **Patricia Gutierrez**, Directora de Calidad en Clínica Los Coihues cuando dice lo que más me impacta es como se da la conversación, hay más elementos que se pueden observar comunicacionalmente en la dinámica, en tan poco tiempo podemos llegar a resultados concretos, decisiones, en las organizaciones no se acostumbra hacer reuniones efectivas con resultados concretos.

Las palabras de la **Dra. Giovanna Gutiérrez** cuando dice “me sorprendió encontrar todas las respuestas comunes que tenemos al enfrentar preguntas que son transversales sobre todo observando lo difícil que ha sido en nuestra actividad cotidiana que esos puntos de acuerdo común se transformen en acciones. El ejercicio de Coaching Sistémico nos regaló la posibilidad de darnos cuenta de que tenemos problemas y alternativas de solución similares y de convertir nuestras preocupaciones u opiniones en acciones posibles de realizar...al alcance de nuestra mano”.

Y las palabras del **Dr. Cristian Montero** cuando dice “Ha sido un verdadero regalo este taller ya que nos permitió conocer y percibir el impacto del coaching sistémico al utilizar métodos y estrategias de participación. Una de las grandes tareas para el mundo de la calidad y la seguridad del paciente sigue siendo el involucramiento de toda la organización, particularmente de las autoridades formales. En ese sentido el taller contribuyó al objetivo, se formaron grupos completamente organizados con funciones, tiempos de trabajo y de acciones bien definidas, buscando puntos de encuentro y compartiendo experiencias acumuladas e interrelacionadas las que permitieron llegar a resultados finales efectivos. Es definitivamente una gran herramienta.

Sin duda hacen falta más instancias donde el coaching sistémico pueda estar presente. Esta experiencia abrió una gran puerta para continuar avanzando en el camino de la calidad y la seguridad de nuestros pacientes. Solo resta dar los agradecimientos a Claude Arribas y a Evelyn Muñoz por su participación y gran aporte a la Sociedad Chilena de Calidad Asistencial SOCCAS durante nuestro XIII Congreso Internacional. La alta convocatoria y el entusiasmo percibido en el taller nos dejó totalmente sorprendidos.”

Resuma completamente todo lo que se ha hecho y experimentado.

Como fuimos invitados a seguir el congreso, nos sorprendió la calidad de las intervenciones y esta voluntad pasional de pasar de los indicadores al paciente. Nos sentimos conmovidos por la intervención de **Paul Zollinger-Read, Chief Medical Officer de Bupa** , quien de hecho insistió en que la transformación cultural y el éxito de una calidad asistencial y seguridad del paciente son evidentes, y que pasarán por la posición del líder y el Consejo de Administración. Para resumir lo que dijo:

- Los líderes deben tener una visión convincente.
- Los líderes necesitan tiempo y espacio.
- Los líderes deben asegurarse de que los programas que dirigen conducen al éxito.
- Los líderes deben asegurarse de que los datos son utilizados con eficiencia.
- Los líderes se centran en la relación y la cultura.
- Los líderes apoyan al personal de primera línea para que éste se comprometa en la mejora de la calidad.
- Los líderes involucran a sus pacientes y sus cuidadores.
- Los líderes desarrollan una cultura sistémica para la salud.

Su alocución ha sido apasionante y fructuosa. **Paul Zollinger-Read** fue informado del éxito del coaching sistémico de organización del día anterior, hemos podido intercambiar. De ese intercambio, surgió que el sistema de reuniones de la organización puede ser un freno o un catalizador para el desarrollo del liderazgo, para el éxito de la transformación, y finalmente, para la calidad asistencial y seguridad del paciente. Hemos concluido que para transformar

una organización no se puede hacer con la lógica de ayer, y la lógica de ayer tiene una gran debilidad a través del sistema de reuniones. De hecho, hemos concluido que como todo se hace cuando las personas están en reuniones, el sistema de reuniones de una organización puede ser un excelente agente de cambio para la organización y su transformación cultural.

¿Es para usted el momento de transformar su sistema de reuniones en un verdadero agente del cambio?



Queremos dar las gracias a todo el Comité Ejecutivo de Soccas, y especialmente a **Sergio Torres Nilo** - Director Ejecutivo de Campos Clínicos de la Universidad San Sebastián - por su continua presencia. Le deseamos al nuevo Comité Ejecutivo de Soccas una excelente aventura.

Y para nosotros dos, partimos con una buena botella de vino chileno como regalo y, sobre todo, una hermosa experiencia, un Gran Orgullo haberla realizado juntos, con liviandad, humor y gran profesionalidad. Estamos preparados para nuevas aventuras tan apasionantes y poderosas.

Claude y Evelyn
Coaches Sistémicos Anse Chile.

Para inscribirse en una formación para las competencias de manager-coach o coach sistémico o Community Transformer® en Santiago de Chile: [**PINCHE AQUÍ, CHILE**](#)

Para inscribirse en una formación para las competencias de manager-coach o coach sistémico o Community Transformer® en Madrid: [**PINCHE AQUÍ, MADRID**](#)

Para inscribirse en una formación para las competencias de manager-coach o coach sistémico o Community Transformer® en Toulouse: [**PINCHE AQUÍ, TOULOUSE**](#)

Y para cualquier contacto [**PINCHE AQUÍ**](#)