



03/07

02/

ysis

%

Analysis

35

01/07

05/07

# **CASOS** de **ÉXITO** de la **PSICOLOGÍA** del **TRABAJO** del **SIGLO XXI**

# DALE UN GIRO A TU VIDA

Tu **PSICÓLOGA** te ayuda

A superar miedos, a resolver conflictos

A cerrar heridas, a manejar tus emociones

Está contigo. A tu lado

Cuenta con una psicóloga o psicólogo colegiados para  
mejorar en todos los ámbitos de tu vida

**COMPROMETIDOS CON TU SALUD Y BIENESTAR**



**Colegio Oficial  
de la Psicología  
de Madrid**



# SUMARIO

<b>Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>Pelayo Contact Center, en busca de nuevos retos .....</b>	<b>5</b>
<b>Sulzer Pumps Wastewater .....</b>	<b>9</b>
<b>Cetelem: Desarrollando líderes que dejan huella .....</b>	<b>13</b>
<b>Coaching Sistémico de Equipos en Mahou San Miguel .....</b>	<b>16</b>
<b>Securitas Direct: Team Improving .....</b>	<b>19</b>
<b>International Sos: Facilitadoras improving .....</b>	<b>23</b>
<b>Comunidad de Madrid: Desarrollando las competencias .....</b>	<b>29</b>
<b>ESIC-ICEMD .....</b>	<b>33</b>
<b>Cómo generar equipos multidisciplinares .....</b>	<b>39</b>
<b>Campofrío: Una experiencia .....</b>	<b>44</b>
<b>Impacto de la formación en el desarrollo de competencias soft skills .....</b>	<b>48</b>
<b>Colegio Oficial de Aparejadores de Madrid .....</b>	<b>53</b>
<b>El Caso GRUPO CIL .....</b>	<b>58</b>
<b>Del Ébola a la Covid-19 .....</b>	<b>61</b>
<b>Humanizar las organizaciones, empecemos por la acogida del profesional .....</b>	<b>65</b>
<b>Fundación Secretariado Gitano .....</b>	<b>69</b>
<b>Aprender la experiencia grupal .....</b>	<b>73</b>
<b>GMG-Global Mindfulness Group .....</b>	<b>77</b>
<b>Hacia un sector de construcción más humano .....</b>	<b>81</b>



# INTRODUCCIÓN



**Luis Picazo Martínez**

Coordinador de la Junta Directiva de la Sección de Psicología del Trabajo, Organizaciones y Recursos Humanos  
Colegio Oficial de la Psicología de Madrid



**Elena Pérez-Moreiras López**

Vocal de la Junta Directiva de la Sección de Psicología del Trabajo, Organizaciones y Recursos Humanos del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid

La Psicología del Trabajo y de las Organizaciones es una disciplina científica que estudia la conducta del ser humano y sus experiencias en el contexto del trabajo y la organización desde una perspectiva individual, grupal y organizacional. Tiene por objetivo describir, explicar y predecir estas conductas y resolver los problemas concretos que aparecen en estos contextos. Su finalidad principal se resume en: mejorar el rendimiento y la productividad, así como potenciar el desarrollo personal y la calidad de vida laboral de las personas en el trabajo. Para ello estudia, describe, evalúa, diagnostica e interviene en los distintos elementos y procesos que conforman las organizaciones, como son su estructura, clima, cultura, sistemas sociales y personas.

Casos de Éxito de la Psicología del Trabajo del Siglo XXI es una iniciativa editorial impulsada por la Sección de Psicología del Trabajo, Organizaciones y Recursos Humanos del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid (COPM), que con la colaboración de la revista Capital Humano, se pone al servicio de psicólogos y profesionales interesados por el desarrollo del talento y la aplicación de la Psicología en las organizaciones. El objetivo: difundir prácticas de éxito de esta disciplina para que sirvan de motor, inspiración y progreso en el mundo laboral.

Como podrá apreciarse en los casos que se presentan en estas páginas, desde finales del siglo XX y a lo largo del presente milenio, las organizaciones han venido apostando por la utilización del coaching como metodología eficaz para diversas finalidades en la gestión de sus recursos humanos. La raigambre del coaching en la psicología ha propiciado que sea utilizado por muchos psicólogos en sus intervenciones; de ahí que se considerara pertinente su denominación como “psicólogo coach”.

Simultáneamente a estas aplicaciones se implantó (año 2012) en el COPM un sistema de acreditación de “Psicólogo experto en coaching” (PsEC®) y más recientemente (abril-2019) se colaboró para que el Consejo General de la Psicología de España aprobara la “Declaración Institucional del COP sobre la Psicología Coaching” (ver “PsicologiaCoaching.pdf” en <http://www.ptorh.cop.es/>), en el que “se aboga por el ejercicio de la Psicología Coaching como una intervención que los/las profesionales de la Psicología realizan para potenciar el desarrollo y bienestar de individuos y equipos que están bien y quieren mejorar en su vida, profesión o trabajo”. Finalmente, en esta breve reseña histórica, cabe destacar la publicación por el COPM del Documento de trabajo “Actuación práctica en Psicología Coaching” (Aranda, 2020 ISBN 978-84-87556-51-7; ver en <https://www.copmadrid.org/web/publicaciones/>).

A modo de conclusión y en síntesis, nótese que el lema del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid dice: “Trabajamos junto a nuestras colegiadas y colegiados para mejorar la calidad de los servicios psicológicos y el bienestar de la ciudadanía”.





# Pelayo Contact Center, en busca de nuevos retos

En un entorno en constante evolución la necesidad de invertir en desarrollo del talento es fundamental para lograr el éxito. Pelayo Contact Center es una unidad dentro de la estructura del Grupo Pelayo, esencial para el desarrollo de la estrategia de negocio. Recientemente llevó a cabo un proyecto para mejorar la motivación y el rendimiento de todo el equipo, lograr un crecimiento del puesto de supervisor y mejorar el desarrollo de las personas. Este es el primer “Caso de Éxito de la Psicología del Trabajo del siglo XXI”, elaborado en colaboración con el Colegio Oficial de la Psicología de Madrid.

**Elena Pérez-Moreiras López, Socia Directora de RH Asesores en RR.HH.**

## SITUACIÓN DE PARTIDA

**E**n un entorno en constante evolución como el actual la necesidad de invertir en desarrollo del talento en las organizaciones es un elemento esencial para lograr el éxito. El trepidante ritmo de evolución de tecnologías y las elevadas exigencias de un mercado cada vez más competitivo, requieren profesionales que mantengan al día su nivel de competencia, así como la puesta a disposición de todo su talento para la consecución de resultados.

Pelayo Contact Center es una unidad dentro de la estructura del Grupo Pelayo, esencial para el desarrollo de la estrategia de negocio. Su misión es solucionar las necesidades de los clientes cumpliendo sus altas expectativas gracias a la excelencia en la calidad de los servicios gestionados.

En el año 2013 su directora Maite Font junto con su equipo de dirección se plantea la necesidad de trabajar para lograr un incremento en el plano consciente del equipo hacia los objetivos y los resultados. Para ello solicita la puesta en marcha de un Programa de



## FICHA DEL CASO

**Empresa:** Pelayo.

**Sector:** Seguros.

**Unidad:** Asistencia (Madrid y Ávila).

**Profesionales afectados directamente:** 28 (1 Directora, 4 Responsables, 4 Gerentes, 5 profesionales de apoyo Staff, 14 Supervisores).

**Profesionales afectados indirectamente:** 222

**Duración:** 2 años (2014-2015).

**Proyecto:** Team Improving: "Conseguimos Nuevos Retos".

**Tipo de Actuación:** Programa de Intervención para el Desarrollo Improving PID®. Compuesto por: Coaching de Equipos (varias ediciones y colectivos), Acompañamiento en Reuniones Naturales para el Equipo de Dirección, Gerentes y Supervisores y Coaching Individual para 1 Directora y 3 Responsables.

Intervención para el Desarrollo Improving PID® con una extensión total de casi dos años en el que se involucra el equipo directivo, los mandos medios y el staff de la unidad.

### OBJETIVOS: ¿QUÉ QUEREMOS?

En reunión de Coaching el Equipo Directivo concreta los siguientes objetivos específicos:

- Mejorar la motivación y el rendimiento de todo el equipo.
- Lograr un crecimiento del puesto de supervisor.
- Lograr que todos los participantes con responsabilidades sobre otros lleguen a ser verdaderos desarrolladores de las personas a su cargo.

### METODOLOGÍA: ¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR?

La Metodología Improving®, desarrollada por un grupo de psicólogas y profesionales de la calidad, el desarrollo del talento y la formación surge como resultado de la intervención exitosa en organizaciones durante la década de 1996 a 2006 que ha seguido evolucionando hasta la actualidad enriqueciéndose con aportaciones provenientes de diversas disciplinas.

### Las valoraciones globales de los participantes en el programa Team Improving "Conseguimos Nuevos Retos"

PROYECTO TEAM IMPROVING "CONSEGUIMOS NUEVOS RETOS" 2014-15	Medias 2014				Medias 2015		Medias Globales
	Coaching Indiv Direct (4)	C Equipo D+R+ST F (13)	ARN Dirección	Coaching Equipos Supers (14)	Gerentes (4)	Supers Final (14)	
1 Las reuniones han sido de utilidad para mejorar mi capacidad profesional como directivo/o-Mando	9	9,2		7,4	8,8	8,8	<b>8,64</b>
2 Me ha permitido alcanzar el objetivo que me proponía.	9,3	9,1		7,2	8,5	8,5	<b>8,52</b>
3 Me ha permitido entender mejor mi propio comportamiento y su influencia en el ejercicio de mi papel en Pelayo.	9,8	8,7		7,9	8,3	8,5	<b>8,64</b>
4 Me han descubierto aspectos de mí mismo/a de los que no era totalmente consciente.	9	8,5		7,6	9	8,9	<b>8,6</b>
5 La metodología se ha basado en mi participación como sujeto activo de mi propio desarrollo.	9,8	9,3		8,1	9,5	9,5	<b>9,24</b>
6 Se ha desarrollado en un clima de confianza mutua.	10	9,5		8,4	9,5	9,5	<b>9,38</b>
7 Me he sentido escuchado por la coach.	10	9,8		9,2	9,8	9,5	<b>9,66</b>
8 Me he sentido comprendido por la coach.	10	9,8		9,1	9,5	9,5	<b>9,58</b>
9 La coach ha sabido motivarme-impulsarme a poner en práctica comportamientos más adecuados para la consecución de mis metas.	9,8	9,4		8,4	9,5	9,5	<b>9,32</b>
10 La coach ha sabido motivarme-impulsarme a poner en práctica comportamientos más adecuados para la consecución de los objetivos marcados a mi equipo.	9,5	9,3		8,5	9,5	9,3	<b>9,22</b>
11 Me ha aportado herramientas que me ayudarán a ejercer mejor mi función de liderazgo e influencia positiva.	8,8	9,4		7,6	9,5	8,8	<b>8,82</b>
12 Me ha permitido visualizar más claramente mi papel en el proyecto "Conseguimos Nuevos Retos" 2014-15	8,5	9,2		7,4	8,8	8,7	<b>8,52</b>
13 Me gustaría seguir con ellas el año próximo (*)	8	9,2		9,1	9,3	8,9	<b>8,9</b>
14 Valore globalmente el servicio recibido por parte de RH Asesores	9,5	9,2		8,7	9,3	9	<b>9,14</b>
<b>TOTAL</b>	<b>9,3</b>	<b>9,2</b>		<b>8,2</b>	<b>9,18</b>	<b>9,06</b>	<b>8,99</b>

>

## TESTIMONIOS: ¿QUÉ HEMOS APRENDIDO?

- *Me ha proporcionado una visión totalmente distinta sobre cómo plantear las reuniones con mi equipo. También me ha hecho más consciente de mis fortalezas en el desarrollo del equipo permitiéndome conocerme mejor. Creo que he dado un paso más en mi desarrollo en la gestión de personas.*
- *Lo primero que me llevo es la confirmación de que el cariño, la sonrisa y el buen trato es un motor bestial. Un buen ambiente de trabajo hace que la gente tenga confianza y no tenga miedo a fallar, con lo que se siente más segura y rinde más. He logrado quitarme miedos a enfrentarme con ciertas personas por los prejuicios que tenía y que ahora no los tengo porque quiero escuchar antes de valorar. He logrado ser consciente de mis errores y de saber qué tengo que hacer para corregirlos.*
- *Refuerzo en reuniones con mi gente, afianzar mi forma de análisis. Tener más de una visión en cada caso. Conocer la capacidad de cada uno más a fondo para sacar mayor rendimiento de ellos. Energía. La escucha y realizar preguntas para que el otro verbalice y analice sus áreas de mejora, plasmarlas en papel como guía en su día a día.*
- *Los retos más destacables que he logrado: dar más autonomía a mi equipo para que pueda desarrollarse.*
- *Tener la capacidad de saber ver la sabiduría de mi gente. Darle tiempo y espacio para detectar sus necesidades y su metodología para conseguir sus logros. Ser más pausada en el lenguaje y en la acción, con el uso de la empatía y la escucha.*
- *Conocerme mejor, saber mejor cómo me perciben los demás. Poder escuchar más para saber las necesidades de los miembros del equipo y poder sacar los medios de forma interna para conseguir la mejora.*

Mantiene su foco en los procesos comportamentales que llevan a las personas, equipos y organizaciones a descubrir, desarrollar y poner en valor su talento, facilitando el descubrimiento de recursos que se pueden encontrar escondidos o enmascarados en el interior de los profesionales y sistemas que son objeto de su actuación.

Se fundamenta conceptualmente en ámbitos de la psicología del aprendizaje, las ciencias del comportamiento y el coaching, entre los que cabe destacar:

- a. Modelo IDEACE (pequeñas variaciones al Modelo de Formación de Alto Impacto de Richard Chang).
- b. La Psicología del Aprendizaje Observacional de Bandura, Walters y otros.
- c. Los Principios del Aprendizaje de Adultos de Kirpatrick y otros.
- d. La Psicología Constructivista de Barlett, la Gestalt, Piaget, Wertheimer y Köhler, etc.
- e. La Psicología Positiva de Martin Seligman y Mihály Csíkszentmihályi (estados de flow).
- f. Las Teorías de Inteligencias Múltiples (Gadner) e Inteligencia Emocional (Barn On, Mayer y Salovey, y Goldman).
- g. El Coaching Cuerpo y Movimiento de Pacheco y Olallda.
- h. Los trabajos sobre Coaching de Equipos de Alain Cardon y la Teoría sobre órdenes Sistémicos de Bert Hellinger.

Principios de la Metodología Improving:

1. Una de las mejores formas de desarrollar el talento es acompañar a las personas, equipos y organizaciones en la identificación y definición de sus propias metas, así como, en el diseño y ejecución de las iniciativas a poner en práctica para alcanzarlas.
2. Nadie mejor que la persona, equipo u organización sabe qué desea, necesita y como hacer para lograrlo.
3. Este proceso de acompañamiento es auto-dirigido: El individuo-persona-equipo-organización es sujeto activo impulsor y decisor de su propio aprendizaje.
4. Cuando se involucra sistémicamente a la organización en el proceso de cambio los resultados son más rápidos y potentes.
5. Los procesos de acompañamiento extendidos en el tiempo son más eficaces para el cambio de comportamiento y la transformación organizacional que las acciones puntuales de formación tradicional.
6. Trabajar de forma integral en los cuatro dominios del ser humano (lenguaje-pensamiento, cuerpo, emoción y transitividad) y en el desarrollo de metacompetencias (auto-conocimiento, auto-estima, auto-regulación y auto-desarrollo), potencia los logros.

Las acciones que se llevaron a cabo fueron:

Durante 2014:

1. Análisis de situación de partida
2. Definición de objetivos y metodología

## Evaluación del Equipo de Dirección respecto de su propio desempeño en ARN

EVOLUCIÓN CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS_REUNIONES DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN (azul con coach)										
REUNIONES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ser capaces de revisar todos los temas en el tiempo disponible y toma de decisiones asociadas	100%	100%	100%	100%	80%	80%	85%	80%	80%	100%
Conseguir una metodología para mantener en siguientes reuniones	50%	60%	70%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	100%
Saber como aplicar lo aprendido en siguientes reuniones cerrando previamente la metodología	50%	60%	70%	80%	80%	80%	85%	85%	85%	100%
Aumentamos el nivel de conciencia del sistema sobre reuniones	70%	75%	80%	80%	80%	80%	85%	85%	85%	100%
Lograr motivación y rendimiento	80%	85%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	100%
Lograr crecimiento puesto supervisión hacía gestor de personas.	40%	45%	45%	60%	65%	65%	75%	75%	80%	90%
Mejorar la comunicación en todos los niveles jerárquicos	60%	60%	60%	65%	70%	70%	80%	80%	80%	90%
Aumentar sincronización equipo	60%	60%	60%	65%	70%	70%	75%	75%	80%	100%
Consecución plan de acción	50%	55%	60%	65%	70%	70%	75%	75%	75%	85%

3. Coaching de Equipos Conjunto para Dirección, Gerentes y Staff.
4. Coaching de Equipos Introductorio para Supervisores
5. Acompañamiento en Reuniones Naturales para el Equipo de Dirección.
6. Coaching Individual para 1 Directora y 3 Responsables
7. Evaluación de resultados.

Durante 2015:

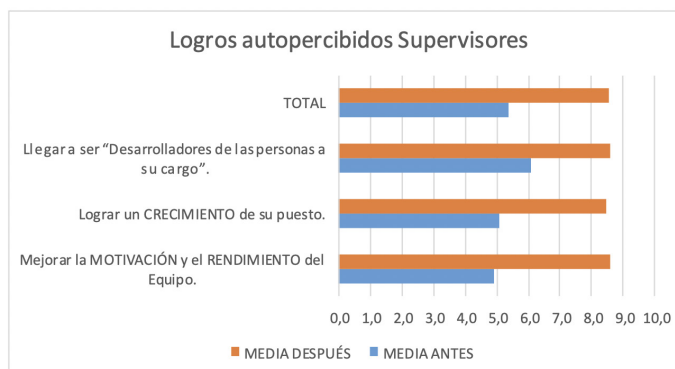
1. Coaching de Equipos para Gerentes
2. Coaching de Equipo para Supervisores
3. Acompañamiento en reuniones naturales de seguimiento para Gerentes y Supervisores.
4. Evaluación de resultados

## RESULTADOS: ¿QUÉ HEMOS CONSEGUIDO CUANTITATIVAMENTE?

Valoración Global de las Gerentes (superiores de los supervisores a la finalización de toda la intervención): **9,26**. El equipo logró:

- Incrementar su conciencia hacia los objetivos y los resultados
- Implicarse en el proyecto al 100%.
- Hacer avanzar a los supervisores en:
  - El conocimiento de herramientas de comunicación eficaz
  - La realización de acciones para obtener el reconocimiento efectivo por parte de su entorno.
  - Su capacidad para

## Auto-Evaluación de los Supervisores en su grado de competencia profesional



Trabajar en Equipo  
Ejercer el Liderazgo  
Sincronizarse con el resto de la organización  
Ponerse al servicio de la consecución de los objetivos marcados.

- Incrementar en 3,1 puntos la valoración de los supervisores en:
  - Mejorar la motivación y el rendimiento.
  - Sentir que el puesto de supervisor ha crecido
  - Ser verdaderos desarrolladores de personas a su cargo.
- Orientarse hacia los resultados (100 por ciento de cumplimiento en los Planes de Acción marcados para 2014 y 2015 gracias a la actuación conjunta de todas las iniciativas llevadas a cabo para tal fin). ■





## Sulzer Pumps Wastewater: Mejorando la colaboración interdepartamental

Sulzer Pumps Wastewater llevó a cabo en 2014 una encuesta de Satisfacción del Empleado para mejorar su eficacia interna bajo la hipótesis de que cuando mejora la cooperación interdepartamental mejora la relación con los clientes, entre otras cosas. Pero, este es un proceso que empieza en un momento concreto pero no tiene fin y en el que, al cabo, serán los clientes quienes dirán cómo se ha conseguido realmente coordinarse mejor para prestar un mejor servicio. Este es el segundo caso práctico de una serie en los que la Psicología del Trabajo ha sido el factor determinante de éxito.

**Elena María Martín Esponza**, Directora de RR.HH. de Sulzer y Ovidio Peñalver, Socio Director de ISAVIA y miembro de la Sección Psicología del Trabajo del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid.

## FICHA TÉCNICA

**Autores:** Eva María Martín Espinosa, Eva María y PENÁLVER, Ovidio.

**Título:** Sulzer Pumps Wastewater: Mejorando la colaboración interdepartamental

**Fuente:** Capital Humano, nº 319. Abril, 2017.

**Resumen:** Sulzer llevó a cabo en 2014 una encuesta de Satisfacción del Empleado para poner en práctica acciones de mejora en sus centros de trabajo de España y Portugal. Se trataba de identificar qué área de mejora era la más importante para mejorar la satisfacción del empleado. Utilizando la metodología Lego Serious Play descubrió que la comunicación es la base de un equipo eficaz y que cuando mejora la cooperación interdepartamental mejora la relación con los clientes, entre otras cosas. Pero, este es un proceso que empieza en un momento concreto pero no tiene fin.

**Descriptor:** Psicología del Trabajo / Coaching / Experiencia de Empleado

### “Remando todos a una”



### DE DÓNDE VIENES, A DÓNDE VAS

Inicialmente se analizaron los resultados de la Encuesta de Satisfacción del Empleados del año 2014 sobre el área de la colaboración interdepartamental. Basándose en estos resultados se fijó un objetivo retador pero alcanzable: “Mejorar 6 puntos sobre el resultado obtenido en la Encuesta”.

Se decidió medir las mejoras al final del proceso con una nueva encuesta. La encuesta debía contener las mismas preguntas incluidas en la Encuesta de Empleados y también sería anónima. Se preguntaría a todos los participantes de

**S**ulzer condujo una encuesta de Satisfacción del Empleado en el año 2014. Quería entender los resultados e iniciar acciones de mejora correspondientes. Para ello, la Dirección de Recursos Humanos en España, certificada en la metodología Lego Serious Play, realizó 16 talleres de LSP en todos los centros de trabajo de España y Portugal. Se trataba de identificar qué área de mejora era la más importante. Sólo podría mejorar la satisfacción del empleado, si se encontraba dónde apretaba el zapato. Este fue el punto de partida. En los talleres de ‘Lego’ se definió qué hace a un empleado sentirse satisfecho, identificando el área más importante de mejora en nuestra compañía. El resultado fue claro e unívoco:

*“Mejorar las relaciones entre los departamentos, empezando por el Comité de Dirección de la Compañía”*

## CASO DE ÉXITO Nº 2

**Empresa:** Sulzer Pumps Wastewater Spain, S.A.

**Sector:** Bienes de Equipo.

**Participantes:** 47 empleados (8 Directivos, 6 mandos intermedios, 33 técnicos)

**Departamentos implicados:** Comercial, Operaciones, Logística, Administración y Soporte Comercial.

**Duración:** 1.5 años (Septiembre 2015 – Diciembre 2016)

**Proyecto:** Mejorando la colaboración inter-departamental para centrarnos en nuestros Clientes.

**Tipo de Actuación:**

Coaching de equipos iniciado externamente con Ovidio Peñalver de ISAVIA

Coaching de equipos continuado internamente por Eva María Martín Espinosa, Directora de RRHH, formada por ISAVIA y la escuela LíderHazGo en “Coaching sistémico de Equipos (CsE)”.



- > las distintas formaciones que se impartirían: 47 empleados (8 Directivos, 6 mandos intermedios, 33 técnicos).

Estas fueron las preguntas de la Encuesta de Empleados y los resultados obtenidos en 2014:

Preguntas	Promedio Encuesta Empleados 2014	Encuesta Enero 2017
Todos los equipos se apoyan mutuamente cuando ello es necesario.	49,08	
La Dirección promueve activamente la colaboración entre los diferentes departamentos.	59,18	
Los conflictos que surgen entre los equipos se abordan desde el principio y se resuelven de manera constructiva.	45,28	
En los equipos hay buena disposición para intercambiar información	46,74	
¿Cómo calificaría, en general, el grado de cooperación interdepartamental que su equipo obtiene de otros equipos con los que tiene que trabajar regularmente?	51,72	
	<b>50,4</b>	

**Objetivo: 56,6%**

implicados animándoles a que tomaran conciencia de los retos y desafíos a trabajar para mejorar la colaboración interdepartamental, así como fomentando el diseño de planes concretos de acción para terminar poniendo realmente al cliente en el centro de la organización.

Como la Directora de Recursos Humanos pertenece al Comité de Dirección era imperativo encontrar un coach externo<sup>I</sup> que tendría que trabajar con el equipo, entender el contexto de trabajo y hacer propuestas sobre cómo conseguir los objetivos propuestos. Comprobado todo el trabajo que estaba hecho, se propuso pasar a la acción y empezar con talleres de coaching de equipo específicos, primero con el Comité de Dirección. Las áreas de trabajo fundamentales fueron la “comunicación productiva” y la “colaboración horizontal”, estableciendo mayor confianza para incrementar así el nivel de comunicación y complicidad en la Dirección.

## ¿CÓMO SE PODRÍA LOGRAR?

Era obvio que una estrecha colaboración en el Comité de Dirección era vital. El Comité tenía mucho trabajo hecho previamente mediante talleres con un enfoque de coaching de equipos y jornadas donde se trabajaban los Roles de Equipo según el método Belbin. Estaba bien identificada la situación de partida, el ¿dónde estamos? y el ¿qué queremos alcanzar? Se quiso comenzar por el Comité de Dirección para continuar después por los Departamentos que interactúan diariamente y están implicados en dar servicio a los clientes (Comercial, Operaciones, Logística, Administración y Soporte comercial).

Se entendía que la metodología de coaching de equipos era la más indicada en esta ocasión (aunque ha estado complementada por talleres formativos y coaching de vínculo para algunos de los directivos implicados). El coaching de equipo provoca la reflexión de los equipos

A continuación se inició el itinerario en descenso por el resto de la organización, en el que la Directora de RR.HH. de Sulzer fue tomando el relevo de la mano del consultor externo. Ella continuó el proyecto internamente, conduciendo por ella misma los últimos tres talleres del año 2016. En estos talleres, nos centramos en la mejora de la comunicación en los equipos de trabajo así como la empatía, aderezados con pinceladas de confianza.

## ¿QUÉ SE HA APRENDIDO?

Se realizó la encuesta anónima a 47 participantes en este proyecto de mejora de la colaboración interdepartamental con los siguientes resultados:

<sup>I</sup> Ovidio Peñalver, de ISAVIA Consultores, fue elegido como coach externo.

Preguntas	Promedio Encuesta Empleados 2014	Encuesta Enero 2017
Todos los equipos se apoyan mutuamente cuando ello es necesario.	49,08	66,8
La Dirección promueve activamente la colaboración entre los diferentes departamentos.	59,18	70,4
Los conflictos que surgen entre los equipos se abordan desde el principio y se resuelven de manera constructiva.	45,28	61,5
En los equipos hay buena disposición para intercambiar información	46,74	66,4
¿Cómo calificaría, en general, el grado de cooperación interdepartamental que su equipo obtiene de otros equipos con los que tiene que trabajar regularmente?	51,72	66
	<b>50,4</b>	<b>66,22</b>
<b>Objetivo: 56%</b>		

acompañe a los equipos en sus planes de acción.

— Que se debe hacer seguimiento periódicamente del estado de los equipos y tomar acción si se pierde el rumbo.

— Que la comunicación es la base de un equipo eficaz.

— Que cuando mejora la cooperación interdepartamental mejora la relación con los clientes.

— Que este es un proceso que empieza en un momento concreto pero no tiene fin. Es parte de los procesos de mejora continua.

— Que empleados satisfechos hacen a Sulzer más rentable y más eficaz.

En resumen:

— Que el día a día del trabajo arrolla. Es necesario parar y tomar tiempo en los equipos para realinearse, para hablar de cómo es está y cómo se sienten las personas.

— Que estas jornadas son de alto valor y necesarias en las empresas. Es imprescindible que alguien internamente

## ¿QUÉ FALTA POR HACER?

En 2017, está previsto realizar una jornada de cierre con el Comité de Dirección, como seguimiento de sus propios avances, así como del resto de la Organización, guiada por el consultor externo. Mientras, desde el Área de Recursos Humanos, se continuará trabajando con los equipos y haciendo seguimiento del avance de los mismos, a través de entrevistas individuales, además de las jornadas de coaching de equipos que resulten necesarias.

Al final serán los clientes quienes dirán cómo se ha conseguido realmente coordinarse mejor para prestar un mejor servicio, ese es el principal objetivo y espíritu de este proyecto. ■





# Cetelem: Desarrollando líderes que dejan huella

En 2011 Cetelem diseñó un plan estratégico a tres años, #Cetelem2014, con el objetivo de generar una huella emocional en el cliente. En el seno de dicho plan, Recursos Humanos lanzó el proyecto Impulsa, un programa de desarrollo de competencias para managers y especialistas de Cetelem que tuvo dos ediciones, en 2012 y 2015. El objetivo era doble: el desarrollo de las competencias clave y el cumplimiento de la promesa de cuidar al colaborador. Este es el tercer caso práctico de una serie en los que la Psicología del Trabajo ha sido el factor determinante de éxito.

**Elena Pérez-Moreiras**, Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM y Socia Directora de RH Asesores en RR.HH., con la colaboración de **Nuria Gómez**, Directora Aprendizaje y Desarrollo de CETELEM, y **Gonzalo de la Rosa**, Director de RR.HH. de Cetelem.

## FICHA TÉCNICA

**Autores:** PÉREZ-MOREIRAS, Elena, GÓMEZ, Nuria y DE LA ROSA, Gonzalo.

**Título:** Cetelem: Desarrollando líderes que dejan huella.

**Fuente:** Capital Humano, n° 322. Julio-Agosto, 2017.

**Resumen:** En 2011 Cetelem se embarcó en el proyecto estratégico #Cetelem2014, a tres años, con el objetivo de generar una huella emocional en el cliente. En ese momento la Dirección de RR.HH. lanzó 'Impulsa', un proyecto estructural de Desarrollo de Competencias concebido con dos objetivos: el desarrollo de las competencias clave y el cumplimiento de la promesa de cuidar al colaborador. RH Asesores se incorporó al proyecto en 2012 para liderar una de las ocho rutas diseñadas en 'Impulsa' y acompañar a 19 managers mediante la metodología Leadership Improving (PID)® en el proceso de transmitir este mensaje. El caso de éxito que se presenta corresponde a la intervención realizada por RH Asesores en esta ruta centrada en la competencia de liderazgo.

**Descriptores:** Psicología del Trabajo / Liderazgo / Competencias / Employer Experience

## CASO DE ÉXITO N° 3

**Empresa:** Cetelem.

**Sector:** Banca.

**Participantes:** 19 Managers (en Proyecto Global IMPULSA 122 managers).

**Departamentos implicados:** Varios.

**Duración:** 11 meses (Julio 2012- Junio 2013).

**Proyecto:** Leadership Improving® dentro de "IMPULSA", Programa de Desarrollo de Competencias para Managers y Especialistas.

**Tipo de Actuación:** Learning by Doing con un alto componente experiencia. En 2 de las 8 rutas: Programa de Intervención para el Desarrollo Improving PID®. Compuesto por Coaching Grupal con sesiones presenciales y seguimiento on-line inter-sesiones.

En el año 2011 el banco de crédito al consumo filial de BNP Paribas se embarca en un proyecto estratégico #Cetelem2014, a tres años cargado de emocionalidad y con un *leit motiv* ambicioso: generar una huella emocional en el cliente. Fue entonces cuando la Dirección de RR.HH. propone 'Impulsa', un proyecto estructural de Desarrollo de Competencias concebido con dos objetivos claros: El desarrollo de las competencias claves que acompañan la estrategia empresarial y cumplir su promesa al colaborador: **"En Cetelem queremos cuidarte"**. Un proyecto de *Employee Experience* que resalta por su maridaje entre emocionalidad y estandarización, por medio de la creación de un modelo y un índice de experiencia colaborador. RH Asesores se incorpora al proyecto en 2012 para liderar una de las ocho rutas diseñadas en Impulsa y acompañar a 19 managers mediante la metodología Leadership Improving (PID)® en este proceso de transmitir, con su comportamiento, ese mensaje a sus colaboradores: "En Cetelem queremos cuidarte".

El caso de éxito presentado corresponde a la intervención realizada por RH Asesores en esta Ruta centrada en la competencia LIDERAZGO.

¿En qué contexto se produce la necesidad? La segunda edición de Impulsa, en 2015 es un nuevo concepto de desarrollo, donde el participante vive una aventura, en la que es el protagonista y obtienen tanto como invierte. En la primera edición participaron 122 colaboradores organizados en rutas, en función de la competencia a desarrollar (liderazgo, orientación cliente, orientación resultados y trabajo en equipo y transversalidad) y el nivel, en total 8 grupos (para más información ver el artículo de Capital Humano n° 274, de marzo de 2013). RH Asesores ha participado en los talleres vivenciales y seguimiento individual de los mismos en dos grupos de 2 rutas: Liderazgo y Orientación Cliente, con un total de 35 colaboradores.

## OBJETIVO DE LA RUTA LIDERAZGO

Mejorar las competencias de los colaboradores para mejorar los resultados. Trasladar un mensaje importante: “tú eres el protagonista de tu desarrollo” y recibirás/crecerás tanto como inviertas. Se venía de ofrecer programas formativos por colectivos, para todos, y con metodologías más tradicionales. A partir de 2012, participar en un programa de desarrollo es vivencial, experiencial, voluntario, y con una metodología muy eficiente: *learning by doing*. Y se quería dejar una huella emocional positiva en nuestros colaboradores.

En este contexto, el Programa de Intervención para el Desarrollo PID Leadership Improving®, facilitado por RH Asesores, define unos objetivos específicos para conseguir que los managers lleguen a ser Expertos Líderes Situacionales. Lo que significa:

- Transmitir su energía a otros.
- Motivarles hacia un objetivo común.
- Aplicar un estilo diferente de liderazgo según las necesidades de cada interlocutor y situación.

## METODOLOGÍA-DESARROLLO

Impulsa se basa en *learning by doing* y por lo experiencial de sus acciones. Los profesionales afectados, durante 15 meses, tuvieron diferentes momentos de aprendizaje formal e informal: actividades, talleres vivenciales, compartir prácticas en la red social interna, planes de acción, seminarios, lecturas, píldoras... para hacer que la experiencia del colaborador sea única y que crezcan sus competencias.

La Metodología Improving (PID)® mantiene su foco en los procesos comportamentales que llevan a las personas, equipos y organizaciones a descubrir, desarrollar y poner en valor su talento, facilitando el descubrimiento de recursos que se pueden encontrar escondidos o enmascarados en el interior de los profesionales y sistemas que son objeto de su actuación (para información más detallada consultar en Capital Humano el artículo: “El Caso Pelayo Contact Center”, n° 316, enero de 2017).

Los principios de la Metodología Improving (PID)® son:

1. Acompañar a las personas, equipos y organizaciones en la identificación y definición de sus metas, así como, en el diseño y ejecución de las iniciativas para alcanzarlas.
2. Nadie mejor que la persona, equipo u organización sabe qué desea, necesita y cómo hacer para lograrlo.
3. Este proceso de acompañamiento es auto-dirigido: El individuo-persona-equipo-organización es sujeto activo impulsor y decisor de su propio aprendizaje.
4. Si se involucra a la organización en el proceso de cambio los resultados son más rápidos y potentes.
5. Los procesos de acompañamiento extendidos en el tiempo son más eficaces para el cambio de compor-

tamiento y la transformación organizacional que las acciones puntuales de formación tradicional.

6. Trabajar de forma integral en los cuatro dominios del ser humano (lenguaje-pensamiento, cuerpo-movimiento, emoción y transitividad) y en el desarrollo de metacompetencias (auto-conocimiento, auto-estima, auto-regulación y auto-desarrollo), potencia los logros.

Las acciones que se llevaron a cabo fueron :

### ■ Durante 2012 (de Julio a Diciembre):

1. Análisis de situación de partida.
2. Experiencia Piloto con Equipo de RR.HH. (1 jornada).
3. Definición de objetivos y metodología.
4. Ajuste de la propuesta.
5. Presentación y Comienzo del Programa de Intervención para el Desarrollo: Liderazgo.
6. 1 Reunión Presencial de Coaching Grupal (8 horas) en Noviembre 2012.
7. Seguimiento on-line continuo: “Tu Coach Grupal On Line” (entre Noviembre 2012 y Diciembre 2012).

### ■ Durante 2013 (de Enero a Junio)

1. Dos Reuniones Grupales de Coaching Grupal de 8 horas cada una (en Febrero y Junio).
2. Seguimiento on-line continuo: “Tu Coach Grupal On Line” (entre Enero y Junio 2013).
3. Evaluación del Servicio.
4. Informe de Resultados.

## RESULTADOS-CONCLUSIONES

### 1. Evaluación de los 19 Participantes (a la finalización\_Junio 2013):

1.1 Resultados Cualitativos: ¿Qué me llevo el 12.06.13?:

- Grupo-Libertad
- El primer paso de un camino que empieza por conocer tu intención.
- Me voy con una parte del sistema
- Una formación diferente. Seguridad y Confianza
- Qué el sistema no se desintegre nunca!!!
- He abierto una nueva dimensión a mi vida.
- Ver las cosas de una manera diferente.
- Poner todos los sentidos en lo que estoy haciendo en cada momento
- Descubrimiento, risas, diversión, aprendizaje.
- Seguridad en mi mismo
- Sí se puede conectar con el cosmos.



>

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Med
1. Las sesiones han sido de utilidad para mejorar mi capacidad.						2	3	6	3		7,71
2. Me han permitido entender mejor mi propio comportamiento y el de los que me rodean.							6	4	3	1	7,93
3. Me han descubierto aspectos de mi mismo/a de los que no era totalmente consciente.					1	3	1	3	6		7,71
4. Han permitido consolidar mi Plan de Acción de Mejora.					1	2	3	6	2		7,43
5. La metodología ha favorecido mi participación.						1	2	3	8		8,29
6. Se han desarrollado en un clima de confianza mutua.							1	4	7	2	8,71
7. Me he sentido escuchado por el coach.						1		4	6	3	8,71
8. Me he sentido comprendido por el coach.					1		1	4	5	3	8,50
9. El coach ha sabido motivarme-impulsarme a poner en práctica comportamientos más adecuados para la consecución de mis metas.					1	1	2	3	6	1	8,07
10. Me gustaría seguir con ellas en el futuro como apoyo a mi función.			1			1	2	7	1	2	7,71
11. Me han aportado herramientas que me han ayudado a alcanzar los objetivos.						3	2	8		1	7,57
12. Valore globalmente el servicio recibido.						2	3	4	4	1	7,93
1. Las sesiones han durado el tiempo suficiente y necesario.	Ha faltado tiempo 1	Ha sobrado tiempo	La duración ha sido adecuada 13								
2. El Programa se ha desarrollado globalmente por tiempo suficiente.	Ha faltado tiempo 1	Ha sobrado tiempo	La duración ha sido adecuada 13								
Media Global											
8,02											

## 1.2. Resultados Cuantitativos:

## 2. Evaluación de los Responsables de RH:

2.1. A la finalización (Junio 2013): Mediante el Índice de Calidad de Servicio: 9,67 sobre 10

2.2. En la actualidad (Mayo 2017):

✓ ¿Qué habéis conseguido realmente con la perspectiva que da el tiempo transcurrido?

“Hemos mejorado las competencias de los participantes y sus resultados de negocio. Antes de participar en Impulsa todos los colaboradores participaron en un Assessment Center. 3 años después han vuelto a participar para comprobar sus evoluciones. Hemos comprobado que los que participaron en Programas de Desarrollo han mejorado en un 10% sus competencias y un 12% sus resultados, respecto a los que no participaron”.

✓ ¿Qué influencia tuvo este proyecto?

“Los talleres con la Metodología Leadership Improving (PID)®

fueron muy experienciales a la vez que emocionales, encajaron a la perfección en el proyecto Impulsa y estamos convencidos de que ayudaron a que IMPULSA fuera un éxito a todos los niveles”. ■





## Coaching Sistémico de Equipos en Mahou San Miguel: Colaboración transversal en el líder cervecero

La antigua visión de las organizaciones en las que los equipos eran responsables de un área estanca, cerrada al resto de la compañía, está caduca. Los cambios sociales y económicos que se concentran en la sociedad del siglo XXI obligan a las organizaciones, independientemente de su tamaño, a trabajar bajo el prisma de la colaboración transversal. Es el caso de Mahou San Miguel, que fomenta una nueva forma de trabajo en la que los profesionales deben ser conscientes de cómo afecta su trabajo al de sus compañeros y de la necesidad de mantener un diálogo de calidad basado en la confianza dentro de los propios equipos. Para ayudar a construir esta estrategia, la compañía ha formado a 21 de sus profesionales en Coaching Sistémico de Equipos, una metodología que permite acompañar a los equipos en su proceso de mejora continua.

**Mercedes Almendros Hodgson**, Directora de Talento y Directora de Personas Internacional y Sede, y **María González Sanmiguel**, Jefe de Desarrollo de Personas, de Mahou San Miguel, con la colaboración de **Ovidio Peñalver**, Socio Director de Isavia y miembro de la Vocalía de Psicología del Trabajo, Organizaciones y RR.HH. del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid.

**D**urante los últimos años, hemos sido testigos de una transformación en la sociedad que ha motivado, a su vez, otra muy significativa en el mercado laboral. No se trata únicamente de las consecuencias de la situación económica que hemos experimentado tanto en España como en el resto del mundo, sino que han influido múltiples factores: desde la convivencia en las organizaciones de tres generaciones de profesionales, hasta el cambio en las prioridades

profesionales de las personas. Todo ello en un marco corporativo en el que las organizaciones compiten por atraer el mejor talento.

En el campo de la gestión de personas, existe una clara oportunidad para contribuir a crear empresas más humanas, cercanas y atentas a las necesidades de sus profesionales, todo ello sin perder el foco en los objetivos estratégicos de negocio. Es un punto clave en la estrategia de futuro de Mahou San Miguel, compañía 100 por ciento



## FICHA TÉCNICA

**Autores:** PEÑALVER, Ovidio.

**Título:** Coaching sistémico de Equipos en Mahou San Miguel: colaboración transversal en el líder cervecero.

**Fuente:** Capital Humano, nº 324. Octubre, 2017.

**Resumen:** Mahou San Miguel ha introducido una nueva forma de trabajo en la que los profesionales deben ser conscientes de cómo afecta su trabajo al de sus compañeros y de la necesidad de mantener un diálogo de calidad basado en la confianza dentro de los propios equipos. Comenzó con el programa “Conversamos”, para crear espacios de feedback y confianza entre mandos y colaboradores y después formó a 21 de sus profesionales del área de Personas & Organización en Coaching Sistémico de Equipos, una metodología que permite acompañar a los equipos en su proceso de mejora continua. El objetivo a futuro es que todos los equipos tengan a su disposición esta filosofía de trabajo y esta herramienta para trabajar de una forma más eficaz, promover la mejora continua en los procesos y fomentar relaciones de confianza.

**Descriptor:** Psicología del Trabajo / Coaching / Equipos de trabajo / Colaboración

española y líder del sector cervecero español, que ha decidido reforzar su cultura interna, gracias a una nueva filosofía corporativa, en la que sus profesionales puedan y sepan actuar en un entorno más colaborativo y transversal.

Frente a los antiguos nichos departamentales, la mayor cervecera de nuestro país apuesta por fomentar el diálogo entre los profesionales y generar mecanismos de comunicación 2.0 que permitan no sólo la interacción, sino también la puesta en marcha de medidas que ayuden a difundir sus valores corporativos. Todo para que las personas sean conscientes de la importancia de su trabajo, no solo a nivel individual, sino también colectivo. El ecosistema de trabajo que está fomentando la cervecera se basa en células transversales, en las que profesionales de distintas áreas aportan su visión para encarar los proyectos de forma integral, bajo un prisma en el que estén representados todos los puntos de vista.

No es el único cambio estructural que se ha llevado a cabo para encarar los nuevos desafíos de mercado. En los últimos años y como parte de un plan estratégico del área de Personas & Organización, Mahou San Miguel ha creado la figura de los Business Partners, socios estratégicos de cada área que están atentos a las necesidades de otros equipos para resolverlas; se han puesto en marcha nuevos procesos que fomentan la escucha activa dentro de los equipos, y se ha fomentado un nuevo Modelo de Liderazgo, que debe estar presente en la forma de trabajar de todos y cada uno de los profesionales, independientemente de su área de responsabilidad.

Todos los profesionales son, por tanto, parte de un ecosistema interrelacionado, en el que las actuaciones de cada

persona tienen su reflejo en el trabajo de sus compañeros. Por ello, es fundamental que los equipos cuenten con un asesoramiento experto que les permita afrontar sus problemas, desde una perspectiva constructiva y enfocada a futuro.

Por ello, desde Personas & Organización se ha puesto foco especial en que cada profesional se convierta en protagonista de su propio desarrollo, un planteamiento en el que los especialistas del área pueden contribuir especialmente. La estrategia gira en torno a una doble perspectiva: crear una cultura de conversaciones de calidad entre las personas de la compañía y, especialmente, en las que mantienen jefe y colaborador (así como el mando con su equipo), y proporcionar al equipo de Personas & Organización las habilidades de coaching necesarias para contribuir a esta nueva cultura.

### CONVERSACIONES DE CALIDAD Y COACHING SISTÉMICO

Para crear la cultura sistémica, la cervecera definió como paso previo un nuevo proceso: “Conversamos”, basado en la confianza y en la que colaborador y responsable directo creaban un espacio en el que podían conversar libremente sobre algunos de los temas centrales de su día a día. Todo ello acompañado de un plan de gestión del cambio con foco en la comunicación y formación a las personas de la compañía sobre la nueva forma de conversar y cómo llevarla a cabo, en la que el poder del diálogo recae en ambos: tanto en el jefe como en el colaborador.

Al final del proceso de “Conversamos” se les preguntaba a los profesionales su grado de satisfacción con el proceso y el 93 por ciento de ellos contestó que estaba satisfecho.

### CASO DE ÉXITO Nº 4

**Empresa:** Mahou San Miguel.

**Sector:** Alimentación y Bebidas.

**Participantes:** 21 profesionales del equipo de Personas & Organización.

**Departamentos implicados:** Varios (las prácticas se han realizado con diferentes departamentos de la organización).

**Duración:** 3 meses de formación (abril 2017- junio 2017) y 6 meses de prácticas (junio 2017 - diciembre 2017); 9 meses en total.

**Proyecto:** Capacitación como coaches sistémicos de equipos por parte de 21 profesionales del Área de Personas y Organización.

**Tipo de Actuación:** Programa in-company de “Coaching sistémico de Equipos” (CsE) desarrollado y liderado por LHG e Isavia.

- Además, por primera vez, el 96 por ciento lo cumplimentó en el plazo establecido, una mejora significativa respecto a procesos anteriores.

Como continuación a este nuevo planteamiento estratégico de la compañía, el equipo de Personas & Organización de Mahou San Miguel quiere contar con los mejores mecanismos para ayudar a los equipos a desarrollar sus funciones y las relaciones de confianza mutua entre todos sus miembros.

Lógicamente, el primer equipo que tenía que trabajar y conocer esta dinámica era el de Personas & Organización. Un total de 21 de los profesionales del área realizaron, en un primer momento, una formación como Coaches Ejecutivos, un paso previo que les preparó para afrontar la especialización en Coaching sistémico de Equipos.

## CONTENIDOS Y METODOLOGÍA

Mahou San Miguel eligió para esta capacitación el Programa de “Coaching sistémico de Equipos” (CsE) desarrollado entre la escuela de coaching Líder-haz-GO! y la empresa de formación y desarrollo Isavia Consultores. Este programa cuenta ya con 12 ediciones en abierto desde hace 6 años, siendo uno de los más reconocidos en el panorama nacional.

Para esta edición in company dirigida a 21 profesionales del equipo de Personas & Organización de Mahou San Miguel se han diseñado 5 jornadas de trabajo que han cubierto los siguientes contenidos:

- Diferencias entre el coaching de equipo respecto del coaching ejecutivo, el grupal y el de vínculo o relación
- La mirada sistémica: el equipo como “sistema” (leyes y principios).
- Fases de un proceso de coaching sistémico de equipos:
  - Auto-valoración: entrevistas previas, cuestionarios (TDA, BELBIN, socio-grama, la flor) y jornada de auto-diagnóstico.
  - Informe con resultados y áreas a desarrollar en el equipo.
  - Acompañamiento e intervención en las reuniones del equipo.
  - Diseño y ejecución de talleres monográficos.
- Técnicas corporo-emocionales para trabajar con equipos y sistemas
- Argumentario comercial y tratamiento de objeciones ante la venta de procesos o talleres de coaching de equipo
- Sesiones de supervisión de las prácticas realizadas.

## SUPERVISIÓN DE PRÁCTICAS

Para realizar las prácticas los profesionales buscaron equipos naturales dentro de la compañía. La primera fase del proceso comenzó con 10 equipos, de aproximadamente 70 personas en total. La aspiracionalidad del proceso a nivel interno fue tal que, actualmente, el equipo de *coaches* sistémicos de equipo interno cuenta con lista de espera para realizar el proceso.

De hecho, hasta la fecha han pasado perfiles de equipos de diferentes departamentos, y distintos niveles, como por ejemplo comités de gestión departamentales o equipos transversales de oficiales de producción, avalando que el coaching sistémico sirve para todos aquellos que quieran ser más eficaces como equipo.

Según María Manzano (socia directora de Líder-haz-GO!), “la supervisión de las prácticas es el momento de coaching a los *coaches*, en el que comparten el cambio de observador que han vivido a través del programa de formación. Cuando hicieron la primera supervisión de las prácticas los que se habían lanzado a la experiencia contagiaron de ganas a los pocos que todavía no habían empezado. Al compartir sus vivencias, las dificultades, descubrimientos y éxitos que habían tenido con los equipos, reconocieron cómo había sido y cómo podría ser si lo hicieran de modo diferente y se comprometieron con mejoras para las siguientes sesiones. Trabajaron la colaboración entre coach y co-coach, reflexionando sobre cómo se habían complementado y cómo impactaron en el proceso de cambio del equipo.

El siguiente paso en la dinámica fue acompañar los procesos con supervisiones para reconocer diferentes perspectivas y modos de hacer las cosas. El objetivo de esta supervisión fue enriquecer el aprendizaje de todo el grupo, ya que permitía reconocer desde dónde se había acompañado al equipo. Las preguntas del supervisor permitían ampliar el punto de vista de los *coaches*, enriqueciendo el discurso con nuevas preguntas y dinámicas), y chequeando los juicios y limitaciones que todos tenemos al ser *coaches*.

De esta forma, se crea una nueva filosofía de trabajo en la que el objetivo a futuro es que todos los equipos que forman Mahou San Miguel tengan a su disposición una nueva filosofía de trabajo y esta herramienta para acompañar a los equipos a trabajar de una forma más eficaz. Asimismo, se promueve la mejora continua en los procesos y se fomentan relaciones de confianza que establezcan los cimientos de una nueva estrategia corporativa para el siglo XXI. ■



## **Securitas Direct: Team Improving, conectando con nuestra mejor versión o cómo desarrollar líderes energéticamente inteligentes**

Securitas Direct nació en 1988 como parte del grupo sueco Securitas AB. Hoy su accionista principal es la firma Hellman & Friedman. En España empezó a operar como compañía independiente en 1998. Hoy con más de 900.000 clientes la Unidad de Customer Services se ha convertido en el corazón de la compañía. En 2016 llevó a cabo un proyecto para llegar a ser una fuerza más inteligente y mayor como equipo mediante la Metodología Improving a que se complementó con la utilización del Modelo de Inteligencia Energética.

**Elena Pérez-Moreiras López**, Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid y Socio Directora del Instituto Multiversitario para el Desarrollo del Talento natural y el Nuevo Liderazgo RH Asesores Improving.



## FICHA TÉCNICA

**Autora:** PÉREZ-MOREIRAS LÓPEZ, Elena.

**Título:** Securitas Direct: Team Improving, conectando con nuestra mejor versión o cómo desarrollar líderes energéticamente inteligentes.

**Fuente:** Capital Humano, nº 327. Enero, 2018.

**Resumen:** Securitas Direct nació en 1988 como parte del grupo sueco Securitas AB. Actualmente, la firma Hellman & Friedman es el accionista principal del grupo. En España empieza a operar como compañía independiente en 1998. En 2016 llevó a cabo un proyecto para –entre otras cosas– llegar a ser una fuerza más inteligente y mayor como equipo, mejorar la implicación en las actuaciones y decisiones comunes y desarrollar la Inteligencia Emocional para descubrir y aplicar una Inteligencia Energética. Para lograr aplicó la Metodología Improving® (ver casos Pelayo y Cetelem) que se complementó con la utilización del Modelo de Inteligencia Energética.

**Descriptor:** Psicología del Trabajo / Inteligencia Emocional / Equipos de trabajo

## ANTECEDENTES Y SITUACIÓN DE PARTIDA

**S**ecuritas Direct nació en 1988 como parte del grupo sueco Securitas AB. Actualmente, la firma Hellman & Friedman es el accionista principal del grupo, presente en 14 países –España, Suecia, Noruega, Finlandia, Dinamarca, Bélgica, Holanda, Francia, Portugal, Italia, Brasil, Chile, Perú y Reino Unido– y cuenta con más de 10.000 empleados.

En España empieza a operar como compañía independiente en 1998. En 2005 llega a 500.000 clientes gestionados en su Central Receptora de Alarmas, que logra así, ser la mayor de Europa. Hoy con más de 900.000 clientes la Unidad de Customer Services se ha convertido en el corazón de la compañía. Es lugar que da vida a la organización, haciéndose cargo del cuidado y mantenimiento de sus clientes, fuente de sostenibilidad, progreso y razón de ser de la entidad.

La profesionalidad del Equipo de Customer Service, capitaneados por su líder Montserrat Díaz, ve reconocida su excelente calidad humana y profesional en los Premios Fortius 2015 cuando Laura Pérez Muñoz, Manager de Formación y Calidad de Customer Care miembro del equipo, es premiada con el “Premio Cesar M. Dalmau 2015” por “su compromiso en la gestión de las personas, a través de los valores de integridad, innovación, compromiso y creatividad”.



Gala Premios Fortius 2016. Entrega Premios a los mejores profesionales de Relación con Clientes 2015. Laura Pérez Muñoz de Securitas Direct, Manager de F+C de Securitas Direct y Raquel Serradilla Executive VP Southern Europe de Altitud (patrocinadores de los Premios Fortius a la Excelencia en la Relación con Clientes).



Gala Premios Fortius 2016: Entrega de Premios a los mejores profesionales de Relación con Clientes de 2015. En la imagen cuatro de los seis profesionales participantes en el proyecto: Montserrat Díaz, Directora de la Unidad de Customer Care Services; Laura Pérez Muñoz, galardonada y Manager de Formación y Calidad en ese momento (actualmente Responsable de RR.HH. del Área Operación; Óscar Sánchez, Manager de Customer Care entonces y Manager de WF Customer Care actualmente; y Sergio Iranzo Manager de Customer Service.

## CASO DE ÉXITO Nº 5

**Empresa:** Securitas Direct.

**Sector:** Seguridad.

**Participantes:** 6 profesionales afectados directamente y 100 indirectamente.

**Departamentos implicados:** Customer Service.

**Duración:** 3 meses (de septiembre a diciembre de 2016).

**Proyecto:** Team Improving: Conectando con nuestra mejor versión o cómo desarrollar Líderes Energéticamente Inteligentes.

**Tipo de Actuación:** Programa de Intervención para el Desarrollo Improving PID®.



## > OBJETIVOS: ¿QUÉ QUEREMOS?

Los objetivos globales definidos al inicio del proyecto, en el momento de plantear la necesidad, fueron:

1. Dar los primeros pasos para llegar a ser una fuerza más inteligente y mayor como equipo.
2. Definir un objetivo común y focalizarnos en él: *Crear la Visión de Nuestra Mejor Versión como Equipo*.
3. Mejorar la implicación en las actuaciones y decisiones comunes, así como la escucha interna y externa (individual y colectiva).
4. Identificar formas de superar obstáculos y acabar con energías paralizantes.
5. Incrementar la capacidad de comunicación e influencia positiva.
6. Meta-competenciarnos: auto-conocernos, auto-cuidarnos, auto-regularnos, auto-desarrollarnos individual y colectivamente para llegar a ser un sistema más competente, armonioso y sinérgico.
7. Desarrollar nuestra Inteligencia Emocional y llegar más allá empezando a descubrir y aplicar nuestra Inteligencia Energética.
8. Cada profesional, al comienzo, definió sus propios objetivos y en cada sesión, el equipo iba definiendo los siguientes, en función de los logros alcanzados hasta el momento.

## METODOLOGÍA-DESARROLLO DE LA ACTUACIÓN: ¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR?

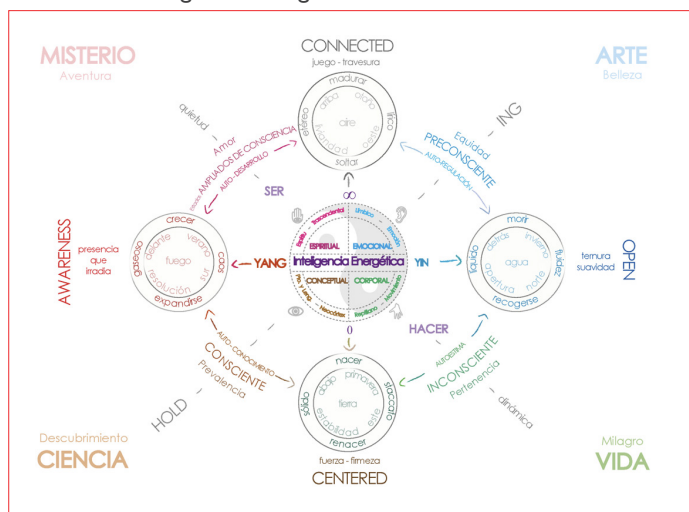
La Metodología Improving â, cuyos principios hemos expuesto ya en los casos anteriormente publicados en los números 1 (Caso Pelayo) y 3 (Caso Cetelem) de esta serie de Casos de

Éxito de la Psicología del Trabajo en el S XXI (ver números de Capital Humano de Enero 2017 y Julio 2017), se complementó con la utilización del Modelo de Inteligencia Energética (en vías de validación académica mediante tesis doctoral) que ya se está aplicando con éxito en distintas organizaciones, como la que ahora nos ocupa: Securitas Direct.

La base conceptual del Modelo de Inteligencia Energética<sup>2</sup>, añade a las incluidas en la Metodología Improvingâ, los siguientes principios:

1. Entendemos el comportamiento humano como la interacción de un individuo consigo mismo y con el medio en el que se desarrolla.
2. La ciencia que estudia el comportamiento humano es la psicología.
3. El proceso de estimulación de un organismo y su respuesta es, por su propia naturaleza, energético. Es decir, se produce, existe y se manifiesta, gracias al intercambio de energía entre un receptor, el sujeto, y el entorno que lo estimula y al cual responde.
4. No existe comportamiento humano sin intercambio energético. Todo comportamiento humano es un proceso energético.
5. Etimológicamente, Psicología significa: “El Estudio del Alma”. Podemos decir por tanto que la Psicología tiene también como objeto de estudio, el alma.
6. Observando el comportamiento humano, distinguimos fácilmente comportamiento animado, de comportamiento inanimado.
7. El ser humano tiene la capacidad de distinguir fácilmente personas y organizaciones con alma de aquellas que parecen no tenerla.
8. Todo ser humano u organización, tiene alma (según la RAE: aquello que da espíritu, viveza y fuerza a algo. Y también: principio que da forma y organiza el dinamismo vegetativo, sensitivo e intelectual de la vida).
9. No siempre el ser humano, ni las organizaciones saben conectar y expandirse a través de la conexión con su alma.
10. La conexión con su alma de un individuo u organización produce gran cantidad de energía expansiva.
11. Todo ser humano tiene capacidad para re-conocer este proceso y las consecuencias de este proceso en todas las facetas de su vida, incluido su trabajo.
12. La capacidad de todo ser humano para entender y profundizar sobre la información derivada de este proceso (más o menos sutil), y aplicarla de forma consciente para llevar

Modelo de Inteligencia Energética



<sup>2</sup> Para saber más puede visualizar la 1ª Conferencia del II Ciclo de Nuevos Constructos para el Desarrollo del Talento en la Era Digital “Psicología, Talento, Energía e Inteligencia”, ofrecida en el Colegio de Psicólogos de Madrid el 2 de Octubre de 2017: <https://www.youtube.com/watch?v=O5KDrVtH2JM>

una vida más productiva, sana, plena (con mayor sentido), equilibrada y feliz, la denominamos Inteligencia Energética.

13. Definimos la Inteligencia Energética, como la capacidad de cualquier ser humano para identificar las energías que habitan dentro y fuera de si mismo, distinguirlas unas de otras y utilizar esta información para la consecución de objetivos propios y colectivos.

14. La Inteligencia Energética es el resultado de la actuación continua, holística, perpetua e indivisible de 4 inteligencias, más un quinto factor adicional: la Consciencia Energética. Así los 5 componentes factoriales de la Inteligencia Energética son:

- La Inteligencia Lingüístico-Conceptual
- La Inteligencia Emocional
- La Inteligencia Corporal y de Movimiento
- La Inteligencia Transitivo-Espiritual o Sistemica
- La Consciencia Energética

Bajo estos principios se trabajó durante 9 meses, en 2 grandes fases:

- Fase Previa: Programa de Coaching Individualizado de la Manager de Formación y Calidad del área: Como hemos comentando Laura Pérez Muñoz, como resultado de la obtención del Premio Fortius en la categoría Premio Cesar Dalmau, comenzó un proceso de coaching individual que duró seis meses y que finalizó con muy buenos resultados. El proceso se compuso de 6 sesiones de 2 horas de duración cada una, abordando retos en todas las áreas de su vida.
- Programa de Coaching de Equipos Team Improving para el equipo de dirección de la Unidad Customer Care, compuesto por seis profesionales. Que se desarrolló en las siguientes fases:
  - Análisis de Situación de Partida: En la que se mantuvieron los contactos necesarios con la organización para definir los objetivos y alcance de la intervención (Septiembre 2016).
  - Desarrollo: 3 sesiones de equipo. Una inicial de 4 horas, una intermedia de 8 horas, una final de 4 horas. Llevadas a cabo el 6 y el 18 de Octubre, y el 2 de Diciembre de 2016
  - Evaluación y Presentación de Informe de Resultados: Finales de Diciembre 2016.

## RESULTADOS: ¿QUÉ HEMOS CONSEGUIDO CUANTITATIVAMENTE?

Las valoraciones de los participantes en el programa Team Improving son las siguientes:

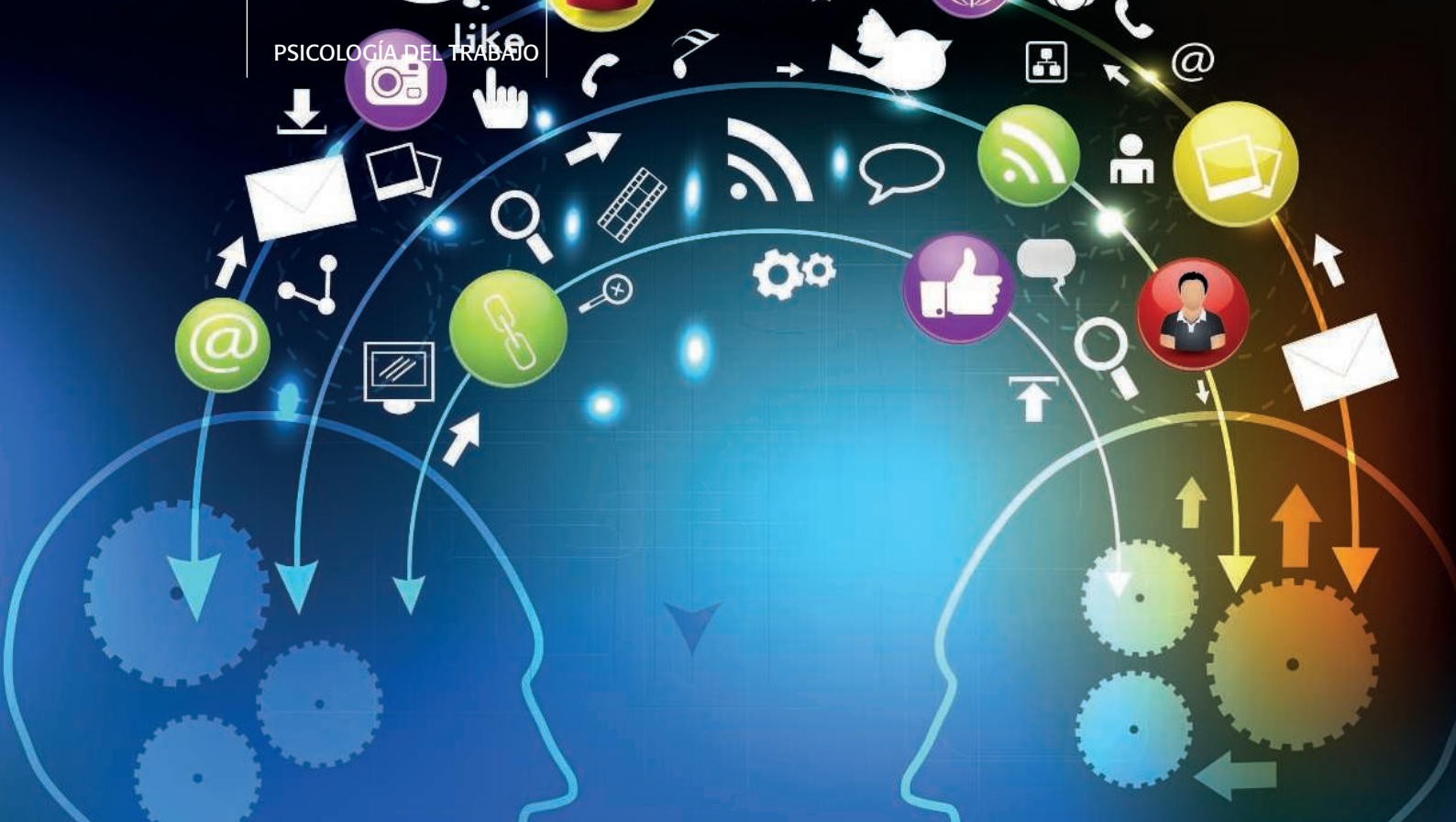
	VALORACIÓN DE MENOR A MAYOR										Med
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nº 9 (varios colegidos faltan el día de la evaluación)											
1. Las reuniones han sido de utilidad para mejorar mi capacidad personal y profesional.								1		5	9,7
2. Me han permitido alcanzar el objetivo que me proponía.								3	1	2	8,8
3. Me han permitido entender mejor mi propio comportamiento y su influencia en mi capacidad para SER EQUIPO.									3	3	9,5
4. Me han descubierto aspectos de mi mismo/a de los que no era totalmente consciente.								2	1	3	9,2
5. La metodología se ha basado en mi participación como sujeto activo de mi propio aprendizaje-desarrollo.									2	4	9,7
6. Se ha desarrollado en un clima de confianza mutua.										6	10,0
7. Me he sentido escuchado por la coach.										6	10,0
8. Me he sentido comprendido por la coach.										6	10,0
9. La coach ha sabido motivarme-impulsarme a abrir mi mente y descubrir aspectos importantes para la consecución de mis metas.										6	10,0
10. La coach ha sabido motivarme-impulsarme a poner en práctica comportamientos más adecuados para la consecución de los objetivos de mi organización.									2	4	9,7
11. Me ha aportado herramientas que me ayudarán a seguir creciendo como persona y como profesional.									2	4	9,7
12. Me ha permitido visualizar más claramente mi papel y proyectos retadores de futuro.								2		4	9,3
13. Me ha permitido descubrir mi Inteligencia Energética y cómo utilizarla para desarrollar mi talento								1	1	4	9,5
14. Me ha mostrado lo que soy capaz								1	3	2	9,2
15. Recomendaría el programa a otros compañeros									1	5	9,6
16. Valore globalmente el servicio recibido por parte de RH Asesores									1	5	9,6
PORCENTAJE								10%	18%	72%	

VALORACIÓN GLOBAL 9,6

Duración del Programa:	No contesta	Ha faltado tiempo	1	Ha sobrado	Ha sido adecuado	5
------------------------	-------------	-------------------	---	------------	------------------	---

## ¿QUÉ HEMOS LOGRADO CUALITATIVAMENTE?

- Crear unidad de grupo. Empatizar con los compañeros. Desarrollar y expresar la emoción. Ver un objetivo común.
- Me ha permitido establecer mecanismos para conocerme mejor. Poder identificar mis luces y mis sombras, y junto con ellas, interaccionar con los demás.
- Herramientas para el desarrollo profesional y personal individual, y capacidad de influencia.
- Establecer límites, pautas y planes de acción.
- Tranquilidad y consciencia.
- Una mayor tranquilidad conmigo mismo. Poder más fácilmente hacer "click".
- Aprendizajes de cosas que me han perjudicado y que no quiero hacer más.
- Mayor empatía con el grupo. Unión y objetivo común.
- Más relación con mi equipo. Más seguridad. Ser sabio, somos sabios.
- He conseguido parar y reflexionar, y aclararme conmigo misma.
- Afianzar una madurez de conocimiento conmigo mismo.
- Seguridad en mi mismo y en los demás.
- Detectar mi energía y enfocarla. "Todo es"
- Refuerzo de los lazos con el equipo. Mayor vitalidad. Aire fresco. ■



## International SOS: Facilitadoras improving, cocreando un nuevo cole

International SOS es una compañía líder mundial en servicios médicos y de seguridad internacional con presencia en más de 90 países y un equipo de más de 11.000 empleados en todo el mundo, de los que 1.400 son médicos y 200 especialistas en seguridad. En España trabaja con las marcas SOS Assistance España, S.A.U. y SOS Seguros y Reaseguros S.A. En el último trimestre de 2016, desde su departamento de RR.HH. y Servicios Generales en Madrid inició un Programa de Intervención para el Desarrollo de 5 de sus Responsables de Formación en el Área de Asistencia y Defensa Jurídica, pertenecientes a distintas secciones de la misma.

**Elena Pérez-Moreiras López**, Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones de RR.HH. del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid y Socio Directora del Instituto Multiversitario para el Desarrollo del Talento natural y Nuevo Liderazgo RH Asesores Improving.

International SOS es una compañía líder mundial en servicios médicos y de seguridad internacional con presencia en más de 90 países. Lleva más de 30 años dando servicio a empresas con empleados de viaje o expatriados gestionando los riesgos médicos y de seguridad a los que se enfrentan en sus destinos internacionales. Con un equipo de más de 11.000 empleados en todo el mundo, de los que 1.400 son médicos y 200 especialistas en seguridad, International SOS dispone de una red de clínicas propias en países en vías de desarrollo y de una red de ambulancias aéreas para las evacuaciones más complejas.

En España, la marca comercial aúna dos compañías, "SOS Assistance España, S.A.U." que nace en 1986 con el objetivo claro de ayudar a los viajeros que, al encontrarse fuera de España, necesitan asistencia médica o de otra índole y "SOS Seguros y Reaseguros S.A." que se crea en 1988. A la asistencia de viajes para personas se han unido diferentes productos y servicios, como la defensa jurídica, salud y bienestar, ofreciendo a sus clientes coberturas en cualquier lugar y momento.

En este contexto, en el último trimestre de 2016, desde su departamento de RR.HH. y Servicios Generales en



Madrid en la persona de Carmen Carrillo Comas, Coordinadora de RR.HH., puso en práctica un Programa de Intervención para el Desarrollo de 5 de sus Responsables de Formación en el Área de Asistencia y Defensa Jurídica, pertenecientes a distintas secciones de la misma, con la colaboración de RH Asesores Improving.

## OBJETIVOS: ¿QUÉ QUEREMOS?

El objetivo general del programa fue incrementar la capacidad de las participantes para liderar procesos de formación más eficaces y convertirse en facilitadoras del crecimiento de los integrantes de sus equipos. Las propias protagonistas del proceso formularon los siguientes objetivos específicos, que fueron tomados como KPIs del programa:

1. Desarrollarse como personas y profesionales de forma natural.
2. Tener algo en común.
3. Hablar el mismo idioma.
4. Crear una cultura de empresa.
5. Transmitir mejor.
6. Saber motivar.
7. Crear sentimiento de pertenencia.
8. Ser una piña. Ser equipo (Conocimiento, confianza, relación de igualdad, tiempo, comunicación, cercanía)
9. Ser columna vertebral.
10. Diseñar pautas comunes de actuación en su proceso de facilitación.
11. Crear "Otro colegio" en el que haya: espontaneidad, calidez, confianza, ganas, calidad, participación, motivación, auto-confianza.
12. Investigar la Inteligencia Energética.

Cada profesional, al comienzo, definió sus propios objetivos de programa, así como los de cada sesión una vez según iban avanzando, en función de los logros alcanzados en cada periodo.

## METODOLOGÍA: ¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR?

La Metodología Improving®, cuyos principios hemos expuesto ya en los casos anteriormente publicados en los números 1 (Caso Pelayo) y 3 (Caso Cetelem) de esta serie de Casos de Éxito de Psicología del Trabajo en el s. XXI (ver Capital Humano, n° 321 (enero de 2017) y n° 328 (julio 2017), se complementó con la utilización del Modelo de Inteligencia Energética (en vías de validación académica mediante tesis doctoral) que ya se está aplicando con éxito en distintas organizaciones.

**IMPROVING®** es una metodología de desarrollo de personas, equipos y organizaciones que opera **conectando ser y conducta**, en la que un profesional, llamado **coach y/o facilitador**, colabora con su cliente (persona

o sistema) en un proceso creativo y estimulante que le sirve a este último de inspiración para **maximizar su potencial personal-profesional y alcanzar sus metas**<sup>1</sup>. Este proceso creativo es de naturaleza psicológica por definición, y se concreta en un conjunto de fases sucesivas que conllevan, por ambas partes (facilitador-coach y cliente), el tránsito por:

- Procesos cognitivos "inferiores" (percepción y memoria) y "superiores" (pensamiento y lenguaje)
- Procesos de motivación, emoción y trascendencia
- Procesos conductuales que demuestran o ponen en evidencia el aprendizaje mediante la puesta en práctica de conductas diferentes a las realizadas con anterioridad por parte el cliente y que provocan cambios en él mismo y en su entorno que le permiten alcanzar sus metas y vivir una vida más consistente con su Propósito.

### Modelo Reducido de Inteligencia Energética<sup>2</sup>



Bajo estos principios se ha trabajado en INTERNATIO-NAL SOS desde Octubre de 2016, en 2 grandes fases:

1 (\*) Inspirado en definición de coaching de ICF, añadiendo la esencia indiscutiblemente psicológica de todo proceso de desarrollo y coaching.

2 Para conocer la base conceptual del Modelo de Inteligencia Energética, consultar: Securitas Direct: Team Improving, conectando con nuestra mejor versión o cómo desarrollar líderes energéticamente inteligentes, en Capital Humano, n° 327, de enero de 2018.

## CASO DE ÉXITO Nº 6

**Empresa:** International SOS.

**Sector:** Seguros y Servicio de Asistencia.

**Participantes:** 5 Responsables de Formación en el Área de Asistencia y Defensa Jurídica.

**Departamentos implicados:** Asistencia y Defensa Jurídica (50 en Asistencia en Viaje, 20 en Asistencia en Carretera y 70 en Asistencia Jurídica).

**Duración:** Fase I: 3 meses (Octubre 2016 – Enero 2017), Fase II: En curso (desde Febrero 2017).

**Proyecto:** "Facilitadoras Improving®, Co-creando un nuevo Cole".

**Tipo de Actuación:** Programa de Intervención para el Desarrollo Improving PID®.



**Resultados Fase I: ¿Qué hemos conseguido cuantitativamente? RESULTADOS KPIs (Indicadores Clave de Resultado) Programa Facilitadoras Improving®**

KPI (medida del Progreso)	Puntuaciones medias de las valoraciones individuales en las reuniones 1, 4 y 6	R1	R4	R6	Mejora
		media	media	media	
1. Desarrollarse como personas y profesionales de forma natural.		5,8	6,8	9,2	,4
2. Tener algo en común.		7,2	8,2	9,4	2,2
3. Hablar el mismo idioma.		7	8,2	9,2	2,2
4. Crear una cultura de empresa.		6,4	7	9	2,6
5. Transmitir mejor.		5,6	7	8,6	3
6. Saber motivar.		5,8	7,2	8,6	2,8
7. Crear sensación de pertenencia.		6,4	7,4	8,8	2,4
8. Ser una piña. Ser equipo (Conocimiento, confianza, relación de igualdad, tiempo, comunicación, cercanía)		6,2	7,6	10	3,8
9. Ser columna vertebral.		5,8	6,8	9,4	3,6
10. Diseñar pautas comunes de actuación en su proceso de facilitación.		5,4	7,2	9	3,6
11. Formar "otro colegio" en el que haya: espontaneidad, calidez, confianza, ganas, calidad, participación, motivación, auto-confianza.		6,2	7,6	9,2	3
12. Investigar la Inteligencia Energética.		5,4	6,8	8,6	3,2
TOTAL		6,10	7,32	9,08	2,98

**RESULTADOS Evaluación Fase I Programa Improving Co-Creando un Nuevo Cole**

Sesiones Grupales	VALORACIÓN DE MENOR A MAYOR											
N= 5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Med	
1. Las reuniones han sido de utilidad para mí.								1	1	3	9,4	
2. Me han permitido alcanzar el objetivo que me proponía.								3	1	1	8,6	
3. Me han permitido entender mejor mi propio comportamiento y su influencia en el ejercicio de mi propósito.								1	1	3	9,4	
4. Me han descubierto aspectos de mí mismo/a de los que no era totalmente consciente.						1			2	2	8,8	
5. La metodología se ha basado en mi participación como sujeto activo de mi propio desarrollo.									1	4	9,8	
6. Se ha desarrollado en un clima de confianza mutua.									2	3	9,6	
7. Me he sentido escuchado por la coach.										5	10,0	
8. Me he sentido comprendido por la coach.									1	4	9,8	
9. La coach ha sabido motivarme-impulsarme a poner en práctica comportamientos más adecuados para la consecución de mis metas.									2	3	9,6	
10. Me ha aportado herramientas que me ayudarán a ejercer mejor mi influencia positiva.								2	2	1	8,8	
11. Me ha aportado herramientas que me ayudarán a ejercer mejor mi función de Facilitadora Improving.								1	3	1	9,0	
12. Me ha permitido visualizar más claramente cómo mejorar en mi organización.								2		3	9,2	
13. Me gustaría seguir con ellas en el futuro									1	4	9,8	
14. Valore globalmente el servicio recibido por parte de RH Asesores									2	3	9,6	
VALORACIÓN GLOBAL											9,4	
Duración del Programa:	No contesta	Ha faltado tiempo	2			Ha sobrado	Ha sido adecuado	3				

Evalúe desde su punto de vista, el grado en que su coach ha mostrado estas competencias:

COMPETENCIAS de ICF: International Coach Federation		Menos favorable Más favorable										Med
	Sesiones Grupales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Cumple los principios éticos y estándares profesionales								1		4	9,8
2	Establece un acuerdo de coaching claro									1	4	9,7
3	Establece confianza y cercanía conmigo									1	4	9,8
4	Está presente en el Coaching									1	4	9,7
5	Me escucha activamente									1	4	10
6	Realiza preguntas potentes									1	4	9,8
7	Comunica Directamente (Re-encuadra y articula para ayudarme a entender desde otra perspectiva lo que quiero y aquello de lo que no estoy seguro)										5	10
8	Crea consciencia								1		4	9,8
9	Ayuda a diseñar acciones										5	9,5
10	Invita a planificar y establecer metas										5	9,8
11	Me impulsa a gestionar mi progreso y mi responsabilidad									2	3	9,8

## RESULTADOS Evaluación Fase II Programa Improving Co-Creando un Nuevo Cole

Sesiones Grupales		VALORACIÓN DE MENOR A MAYOR										
N= 5		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Med
1.	Las reuniones han sido de utilidad para mí.									2	3	9,6
2.	Me han permitido alcanzar el objetivo que me proponía.								2	2	1	8,8
3.	Me han permitido entender mejor mi propio comportamiento y su influencia en el ejercicio de mi propósito.								1	1	3	9,4
4.	Me han descubierto aspectos de mí mismo/a de los que no era totalmente consciente.							1		1	3	9,2
5.	La metodología se ha basado en mi participación como sujeto activo de mi propio desarrollo.									1	4	9,8
6.	Se ha desarrollado en un clima de confianza mutua.										5	10,0
7.	Me he sentido escuchado por la coach.										5	10,0
8.	Me he sentido comprendido por la coach.										5	10,0
9.	La coach ha sabido motivarme-impulsarme a poner en práctica comportamientos más adecuados para la consecución de mis metas.										5	10,0
10.	Me ha aportado herramientas que me ayudarán a ejercer mejor mi influencia positiva.									2	3	9,6
11.	Me ha aportado herramientas que me ayudarán a ejercer mejor mi función de Facilitadora Improving.								2	1	2	9,0
12.	Me ha permitido visualizar más claramente cómo mejorar en mi organización.								1	2	2	9,2
13.	Me gustaría seguir con ellas en el futuro								1		4	9,6
14.	Valore globalmente el servicio recibido por parte de RH Asesores									1	4	9,8
VALORACIÓN GLOBAL											9,6	
Duración del Programa:		No contesta	Ha faltado tiempo	1			Ha sobrado	Ha sido adecuado	4			

>

Evalúe desde su punto de vista, el grado en que su coach ha mostrado estas competencias:

COMPETENCIAS de ICF: International Coach Federation		Menos favorable					Más favorable					
	Sesiones Grupales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Med
1	Cumple los principios éticos y estándares profesionales									1	4	9,8
2	Establece un acuerdo de coaching claro									1	4	9,8
3	Establece confianza y cercanía conmigo										5	10
4	Está presente en el Coaching										5	10
5	Me escucha activamente										5	10
6	Realiza preguntas potentes										5	10
7	Comunica Directamente (Re-encuadra y articula para ayudarme a entender desde otra perspectiva lo que quiero y aquello de lo que no estoy seguro)										5	10
8	Crea consciencia										5	10
9	Ayuda a diseñar acciones									1	4	9,6
10	Invita a planificar y establecer metas									2	3	9,6
11	Me impulsa a gestionar mi progreso y mi responsabilidad									2	3	9,9

Sesiones de Acompañamiento Natural (Individuales)	VALORACIÓN DE MENOR A MAYOR										
N=3 (2 profesionales pendientes de finalizar)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Med
1. Las reuniones han sido de utilidad para mejorar mi capacidad de comunicación, influencia positiva y facilitación Improving.									1	2	9,7
2. Me han permitido alcanzar el objetivo que me proponía.								1	1	1	9,0
3. Me han permitido entender mejor mi propio comportamiento y su influencia en el ejercicio de mi papel como Facilitadora Improving.									1	2	9,7
4. Me han descubierto aspectos de mi mismo/a de los que no era totalmente consciente.									1	2	9,7
5. La metodología se ha basado en mi participación como sujeto activo de mi propio desarrollo.										3	10,0
6. Se han desarrollado en un clima de confianza mutua.										3	10,0
7. Me he sentido escuchado por la coach.										3	10,0
8. Me he sentido comprendido por la coach.										3	10,0
9. La coach ha sabido motivarme-impulsarme a poner en práctica comportamientos más adecuados para la consecución de mis metas.										3	10,0
10. La coach ha sabido motivarme-impulsarme a poner en práctica comportamientos más adecuados para la consecución de los objetivos marcados a mi equipo.										3	10,0
11. Me han aportado herramientas que me ayudarán a ejercer mejor mi función como Facilitadora Improving									1	2	9,7
12. Me han permitido visualizar más claramente mi papel en el Proyecto "Un nuevo Colegio"								1	1	1	9,0
13. Me gustaría seguir con ellas										3	10,0
14. Valore globalmente el servicio recibido por parte de RH Asesores								1		2	9,3



15. La reuniones se han desarrollado globalmente por tiempo suficiente	Ha faltado tiempo <input type="checkbox"/>	Ha sobrado tiempo <input type="checkbox"/>	La duración ha sido la adecuada <input checked="" type="checkbox"/>
16. El Programa se ha desarrollado globalmente por tiempo suficiente	Ha faltado tiempo <input type="checkbox"/>	Ha sobrado tiempo <input checked="" type="checkbox"/>	La duración ha sido la adecuada <input type="checkbox"/>
<b>VALORACIÓN GLOBAL</b>			<b>9,7</b>

### 1. Fase I: Programa Improving de Coaching de Equipos, compuesta por:

- Reuniones Exploratorias con el Departamento de Formación y Desarrollo
- Análisis de situación de partida
- Sesión Previa: Definición de objetivos, Alianza y Metodología
- Pre-work
- Análisis del pre-work
- Coaching de Equipos: 6 sesiones de 4 horas, distanciadas entre dos y tres semanas
- Evaluación de resultados.

### 2. Fase II: Programa Improving de Coaching de Equipos compuesta por 3 sesión grupales y 2 sesiones individuales para cada una de las participantes (fase pendiente de finalizar para dos de las profesionales).

- Sesiones Grupales de Coaching de Equipos (3 sesiones x 4 horas)
- Acompañamientos en Reunión Natural (2 sesiones x 3 horas x 5 profesionales)
- Evaluación de resultados.

## ¿QUÉ HEMOS LOGRADO CUALITATIVAMENTE?

### Testimonios de las Profesionales:

- “Me ha resultado de gran utilidad para conocer mejor las necesidades de otras personas en la empresa que están en mi misma situación y para compartir experiencias, dificultades, logros y crear un proyecto común. En cuanto a mi logro personal, creo que he encontrado una mejor manera de formar, más creativa, divertida, dinámica. ¡Muchas gracias!”
- “Esta experiencia me ha permitido descubrir cualidades en mí que no conocía y desarrollar otras que no sabía cómo potenciar. Además de conocerme más a mí misma y a los demás. Intuir en muchos casos qué necesitamos para mejorar la calidad del trabajo en grupo y ponerlo en práctica, intentando aumentar la motivación y rendimiento. Ser POSITIVO nos ayuda a todos. TRABAJAR por lo que queremos y conseguir llegar a tus metas. Trato cercano, confianza, motivación. Una manera distinta de aprender de los demás y de nosotros mismos. ¡Genial!”
- “Al iniciar el programa teníamos una meta ambiciosa, desarrollarnos como personas y profesionales, contribuir a crear una cultura de empresa, crear sensación

de pertenencia.....finalmente fue mucho más lo que la coach nos ayudó a conseguir, lo que aprendimos, lo que interiorizamos, y lo que con todas las herramientas ganadas conseguiremos a lo largo del tiempo. Aprendí a intentar transformar los problemas en retos. A tratar de asumir esos retos con fortaleza, tranquilidad y reflexión, pero también con energía y tenacidad. Creamos un equipo, aprendimos a conocernos, a “aprendernos”, a querer cuidarnos y apoyarnos. Yo personalmente gané seguridad y flexibilidad. Capacidad para fomentar el auto aprendizaje y el auto desarrollo de los miembros del equipo. Y asenté mucho más todavía la convicción absoluta de que hay dos cualidades fundamentales para tratar de mejorar continuamente, tanto a nivel individual como de equipo: perseverancia e ilusión.”

- En cuanto a mi experiencia con el programa “Co-creando un nuevo cole”, sólo puedo decir cosas positivas. Me ha abierto un nuevo campo, una nueva visión de la formación, en la que seguir indagando. Me ha supuesto claramente un aumento en mi propia confianza, una nueva forma de saber cómo afrontar una formación en la que todas terminamos siendo “UNA”, en la que todo es posible. También me he dado cuenta de cómo conseguir identificar las cualidades que cada persona posee y hacer que sean capaces de alcanzar ellos mismos los objetivos de la formación siendo nosotras sólo un instrumento de ayuda para ello. Ahí por supuesto ha supuesto encontrar a 4 personas maravillosas a las que quiero mantener de una forma activa en mi vida y las cuales me ayudan y completan con sus visiones, opiniones...

### La mirada de la Organización: Carmen Carrillo

“Desde mi punto de vista los resultados han sido excelentes. Considero que la experiencia ha sido muy positiva y la acogida del programa muy buena. Pienso que el impacto ha sido alto. Partiendo de una reflexión sobre qué se querían llevar con el programa, expusieron sus expectativas y después Elena les ayudó a clasificarlas de más a menos importantes o críticas para ellas y para la Compañía. En la segunda fase ya en formato coaching individual, han realizado varias sesiones de acompañamiento natural y se han dado cuenta de muchas cosas que pueden mejorar o cambiar.

En definitiva, este programa les ha servido para fortalecer la confianza en sí mismas, saber cómo generar motivación y compromiso, y sobre todo para transformar su rol de formadoras y convertirse en unas verdaderas impulsoras de nuevos métodos en el trabajo de formación, de otra forma de ver y hacer las cosas, ¡y la buena noticia es que está en sus manos!” ■



## FICHA TÉCNICA

**Autora:** ARNÁIZ URREZ, Celia.

**Título:** Comunidad de Madrid: Desarrollando las competencias del líder humanizado en sanidad.

**Fuente:** Capital Humano, nº 336. Noviembre, 2018.

**Resumen:** La Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid asumió el importante reto de dar mayor visibilidad a la dimensión humana en el proceso de atención sanitaria a los enfermos y puso en marcha un Plan de Humanización en el año 2016. La Subdirección General de Humanización de la Asistencia Sanitaria fue la encargada directa de implementar este Plan que, en una de sus líneas, pretendía potenciar una cultura humanizadora entre los profesionales sanitarios de la que se beneficiarían el paciente y su entorno. El germen y facilitador de esta cultura, es la figura de un nuevo rol de líder, un Líder Humanizado. La intervención propuesta en este caso, en el año 2018, desarrolló los primeros pasos del "Plan de Humanización" entre los profesionales, con la adquisición de las competencias profesionales del Líder Humanizado.

**Descriptor:** Psicología del Trabajo / Competencias / Desarrollo / Aprendizaje



# Comunidad de Madrid: Desarrollando las competencias del líder humanizado en sanidad

El Plan de Humanización conlleva un cambio de paradigma en la asistencia clínica. Se ha pasado de tratar enfermedades a tratar enfermos. Pero, la Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid ha ido más allá al considerar a enfermo como una persona en un momento vulnerable cuyo valor máspreciado es su dignidad humana. Este concepto es el germen de un nuevo estilo de Liderazgo de Equipos que parte desde lo humano.

**Celia Arnáiz**, Desarrollo de Personas del Hospital Universitario Fundación Alcorcón y Miembro de la Sección de Psicología de Trabajo, Organizaciones y RR.HH del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid.

**E**l Plan de Humanización conlleva un cambio de paradigma en la asistencia clínica que tradicionalmente se enfocaba hacia la actividad meramente técnica, donde el paciente era considerado eso, paciente -el que se dejaba hacer-, en espera de las decisiones del profesional sanitario, pasando a ser un paciente empoderado con capacidad de decisión sobre su bienestar, su salud física, psíquica y emocional y sus intervenciones clínicas, posicionándose en el centro del sistema sanitario.

El punto de vista de los profesionales de la sanidad va cambiando. Se ha pasado de tratar enfermedades, a tratar enfermos y aún la sanidad madrileña da un paso cualitativo más, tener en cuenta la condición no de enfermo, sino de persona en un momento vulnerable con el valor máspreciado que le acompaña siempre: su dignidad humana.

Desde esta perspectiva se necesitan equipos sanitarios con una actuación sistémica-multidisciplinar de mayor sensibilidad, accesibilidad, aporte de información, conciencia ética en el cuidado, trato emocional... cubriendo las necesidades y expectativas del paciente desde una mirada holística.

Todo ello funciona si esta corriente emocional que se pretende generar en la asistencia al enfermo se siente, se vive, se transmite inicialmente entre los miembros del equipo de trabajo; se transforma en confianza y satisfacción por asistir con compasión la vulnerabilidad, por sintonizar con los compañeros, por trabajar conjuntamente viéndose respetada cada individualidad y diversidad profesional. Esto es, hacer que los profesionales se sitúen en el centro de la organización y permitir que se sienta la actitud de humanización primero con ellos.

Pero ¿de donde debe partir esta corriente de humanización? El germen, la palanca impulsora es un **nuevo Liderazgo de equipos, desde lo humano.**

## ¿A QUIÉN NOS DIRIGIMOS?

Para realizar esta intervención a modo de estudio piloto, se contó con la presencia de 20 responsables de distintos equipos asistenciales pertenecientes a varios centros sanitarios y hospitales públicos de la Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid. Todos ellos con especial predisposición para potenciar una cultura humanizadora, además fueron designados por sus centros como representantes del nuevo Plan de Humanización.

Durante todo el proyecto se cuenta con el total apoyo y la intervención de Teresa Pacheco, Subdirectora General de Humanización de la Asistencia Sanitaria.

## LA INTERVENCIÓN: METODOLOGÍA

La propuesta de este caso, para que surja un cambio real y profundo entre los participantes se centró en la metodología. Inicialmente, se trataba de clarificar las competencias que subyacen en el líder humanizado e ir avanzando en el proceso de adquisición de estas competencias, basadas en el bienestar de terceros, donde la parte emocional juega un papel esencial.

Nos pareció imprescindible, ir más allá de la mera formación clásica de impartir un curso. Quisimos una intervención que propiciara necesariamente un aprendizaje transformacional, significativo, que fuera de dentro afuera, de ahí que la concepción de esta intervención **se centró en el Desarrollo**, esto es poniendo el foco en el que aprende más que en la formación orientada a los recursos y acciones formativas como instrumento para conseguir resultados de transformación en las personas.

Dimos un valor esencial a la actividad de reflexionar, sentir; tomar conciencia de cómo actúan y de cuáles son las consecuencias de su acción de liderazgo, de descubrirse como líderes en un paradigma nuevo dirigido hacia las profundas necesidades humanas de: respeto por la identidad personal, la dignidad, la diversidad, la aplicación de una ética empática... todo ello necesario en la relación con cualquier persona, algo que se identifica con "humanización".

La metodología se basaba en el aprendizaje por descubrimiento y significativo-constructivo, fundamentado en la psicología del aprendizaje de Bruner y Ausubel. Este apren-

## CASO DE ÉXITO Nº 7<sup>1</sup>

**EMPRESA:** Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid.

**SECTOR:** Administración Pública.

**PARTICIPANTES:** 20 líderes asistenciales.

**DEPARTAMENTOS IMPLICADOS:** Centros sanitarios y hospitales públicos.

**DURACIÓN:** 5 meses (2018).

**PROYECTO:** Desarrollando competencias del Líder Humanizado, como generador y palanca impulsora de una cultura de humanización que favorezca al paciente y su entorno.

**TIPO DE ACTUACIÓN:** Proyecto de Desarrollo de líderes asistenciales mediante los principios del aprendizaje de competencias basado en el aprendizaje por descubrimiento y significativo-constructivo. Evaluación del Impacto de la intervención, en el desarrollo de las competencias humanizadoras del líder.

<sup>1</sup> ver casos anteriores en [www.capitalhumano.es](http://www.capitalhumano.es)



➤ dizaje conlleva la revisión interna de las propias estructuras y concepciones de liderazgo y la incorporación de unas nuevas por el efecto de la reflexión, que son congruentes con las que ya tenía. Así va avanzando de forma natural asumiendo las competencias humanizantes y poniéndolas en práctica.

El objetivo contempla dos vertientes:

1. La aplicación del metaprosos entre los participantes de: autoconocimiento, autoemoción, autorregulación y autodesarrollo.
2. Predisponer hacia la acción, por una necesidad interna de cambio, al haber adquirido nuevas estructuras de liderazgo fruto de una motivación intrínseca.

## ¿QUÉ QUEREMOS CONSEGUIR?

- Dar a conocer los comportamientos que constituyen los pilares de la cultura de humanización, subyacentes en las competencias.
- Un cambio en el liderazgo humano, que nazca del convencimiento interno de los participantes.
- El líder como generador de competencias y actitudes humanizadas entre sus equipos sanitarios.
- Conocer el impacto de la intervención de desarrollo/formación en el cambio de liderazgo humanizado.
- Determinar elementos futuros de intervención, para la mejora de la humanización en la asistencia.

## FASES DE LA INTERVENCIÓN

- En una primera fase, **se clarifican las competencias del líder** coherentes con la humanización. Responden a ¿qué tipo de líder asistencial queremos en una cultura humanizada en nuestros centros sanitarios? Son competencias concretas, troncales, que se consideraron actuarían como impulsoras de los equipos, en base al conocimiento sistémico de la sanidad madrileña. Se centraron en estas competencias:

- Coherencia/integridad
- Inspira/motiva a las personas

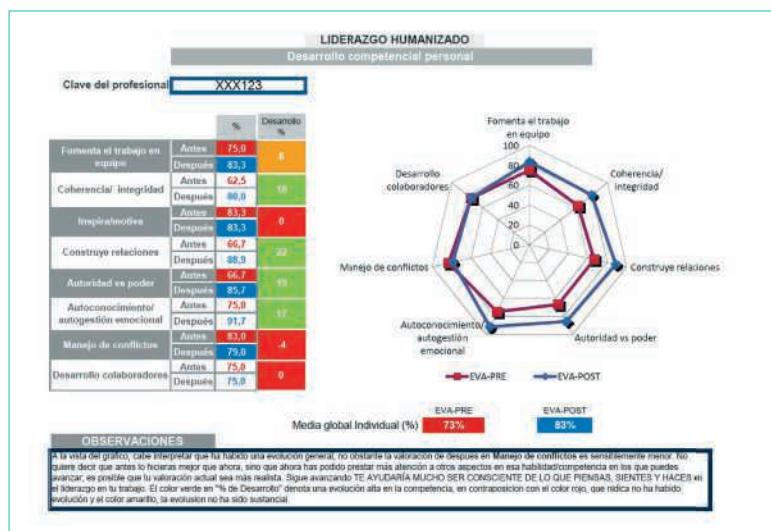


Imagen 1-Perfil individual de desarrollo de competencias (antes-después de la intervención)

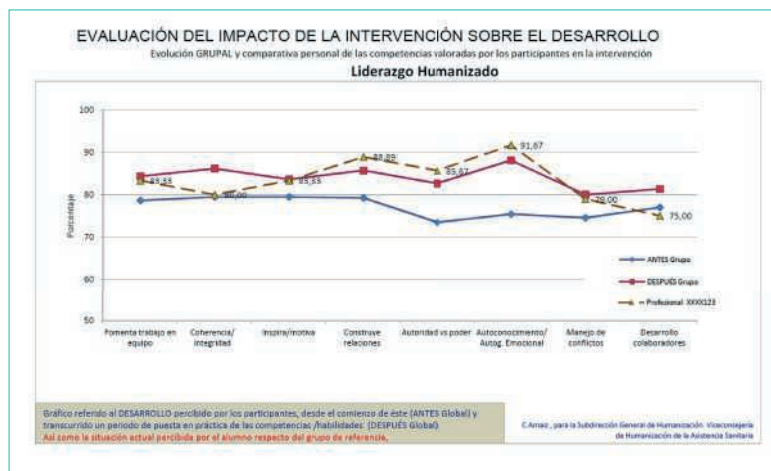


Imagen 2-Perfil global de evolución del grupo (Antes-después de la intervención) y estado final alcanzado por cada participante después de la intervención.

- Construye relaciones
- Autoridad (vs poder)
- Fomenta el trabajo en equipo
- Autoconocimiento/autogestión emocional
- Desarrolla colaboradores
- Gestiona conflictos
- En la segunda fase se realiza un Curso de Liderazgo, en el que se tratan las competencias citadas.
- La tercera fase, parte de la elaboración de un **cuestionario ad hoc para evaluar el desempeño autopercibido** por cada participante, teniendo en cuenta los comportamientos subyacentes en las competencias identificadas. El cuestionario consta de 25 preguntas con una escala Likert de 6 alternativas de respuesta. El cuestionario se administra de forma anónima a los participantes y en dos momentos diferentes:
  - Antes del comienzo de la intervención (Pre), para conocer el nivel base de cada participante en las competencias que son objeto de aprendizaje.
  - Tras haber transcurrido un periodo aproximado de tres meses (Post), para dar tiempo a la aplicación en su acción de liderazgo de las competencias y conocer el grado de desarrollo autopercibido en ellas.

- Cuarta fase. Quizá la intervención más importante fue la aportación entre el periodo de aplicación de ambos cuestionarios, de una **documentación diseñada al objeto de hacer reflexionar sobre el trasfondo de cada competencia**.

Nuestra intención no fue describir las competencias, sino recoger en cada una, las revisiones de distintos autores relacionados con la psicología de las organizaciones (P. Senge y E.L. Thorndike), la psicología positiva (M. Seligman y C. Peterson), Inteligencia Emocional (D. Goleman y B. George) Logoterapia (V. Frankl)... para que cada profesional, con su bagaje interno y metacognición, descubriera que puede integrar nuevas maneras de hacer, basado en los principios del aprendizaje por descubrimiento y significativo citados.

- Quinta fase. **Impacto de la intervención en el desarrollo de las competencias** basada en la Metodología de evaluación del aprendizaje de Kirkpatrick, como resultado de la evaluación pre y post intervención, citada en la tercera fase. Da como consecuencia dos tipos de informes, cada uno de ellos con un objetivo específico:

- Un primer informe con un **perfil individual personalizado** (Imagen 1) remitido a cada participante, cuyo objetivo es que observe gráficamente el *gap* de desarrollo en cada competencia, transcurrido el periodo de aplicación. Este *feedback* le sirve para tomar conciencia de su avance en el liderazgo y de acicate para actuar.
- Un segundo informe con el **perfil global de la evolución del grupo y situación personal de cada participante** (Imagen 2), igualmente enviado a cada participante.

Este segundo *feedback* tiene además el objetivo de dar a conocer a cada líder su evolución competencial en referencia a sus iguales, comparando la evaluación global del grupo objeto de la intervención (pre-post), con el estado final individual alcanzado por cada líder.

## ¿QUÉ SE HA LOGRADO?

En general la evolución en el liderazgo humanizado percibida por los participantes ha sido positiva, habiéndose incrementado desde la evaluación previa a la intervención (PRE), hasta la evaluación final (POST) en todas sus competencias.

Resultados en el grupo:

- Mayor desarrollo autopercibido en las competencias referidas a la relación consigo mismos, señaladas en

verde (metacompetencias): *Autoconocimiento y autogestión emocional, Autoridad vs Poder, Coherencia e integridad*.

- La utilización de una metodología que permite la reflexión y la autoevaluación, potencia las competencias humanizadoras anteriores que conllevan un mayor locus de control interno.
- Un cambio profundo surgido de dentro afuera, desde la autenticidad
- Una visión más clara e integrada de Humanización, y saber cómo poder comportarse para contribuir a conseguirla.
- Orientar el cambio hacia experimentar nuevas acciones de liderazgo, diferentes a las experimentadas en el pasado
- Mayor reflexión, autonomía y responsabilidad sobre su propia evolución.
- Darse cuenta de las consecuencias de sus actuaciones, sus limitaciones y apoyos necesarios, para alcanzar un nivel de líder humanizado que consideran eficiente.
- Mejora la motivación intrínseca.

En algunos casos, el *gap* entre valoraciones de determinadas competencias una vez transcurrido el periodo de aplicación, ha sido negativa (en Imagen 1. *Manejo de conflictos*). Esto no significa que hayan involucionado, sino que la idea inicial que tenían respecto de esa competencia, era diferente de lo que han aprendido. Estos casos, desde el punto de vista de desarrollo son un aprendizaje, no significa una falta de evolución en la competencia, sino una revisión de paradigmas.

## PRÓXIMOS PASOS

Estamos en un proceso continuo, cuyo objetivo final es lograr el cambio de cultura esperado que impregne a todas las categorías.

En una segunda fase inmediata, centrada en la figura del líder como palanca de humanización, seguiremos con nuevas intervenciones entre los líderes:

- Desarrollar las competencias relacionadas con la interacción con los colaboradores (en la tabla en color azul).
- Evidenciar el impacto de todas las competencias en los colaboradores y el entorno, mediante la Evaluación 360°.
- Mayor seguimiento planificado, con hitos y Planes de acción individuales.

No podemos cambiar en el liderazgo si no somos conscientes desde dónde actuamos interiormente, cómo influye en nuestros equipos y como regulamos las acciones de los equipos para conseguir la humanización de los pacientes. ■





## ESIC-ICEMD: Un ejemplo de innovación en el aula para transformar desde la student experience

ESIC-ICEMD es una Institución educativa resultado de la integración de dos organizaciones. La escuela siempre ha demostrado una elevada disposición a trabajar con las metodologías más novedosa, lo que llevó a que en 2011 aceptara, de muy buen grado, la iniciativa de RH Asesores de introducir en aula formas distintas de enseñar-aprender que describiremos a continuación. Actualmente algunos de los retos a los que se enfrenta la institución son: cambios en el modelo educativo, nuevos modelos de negocio, protagonismo del entorno digital y una generación Z que cuestiona la formación tradicional.

**Elena Pérez-Moreiras López** Vocal de la Junta Directiva de la Sección de Psicología del Trabajo, Organizaciones y Recursos Humanos del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid.



## FICHA TÉCNICA

**Autora:** PÉREZ-MOREIRAS LÓPEZ, Elena.

**Título:** ESIC-ICEMD: Un ejemplo de innovación en el aula para transformar desde la student experience<sup>1</sup>.

**Fuente:** Capital Humano, nº 338. Enero, 2019.

**Resumen:** ESIC-ICEMD es una Institución educativa resultado de la integración de dos organizaciones. La escuela siempre ha demostrado una elevada disposición a trabajar con las metodologías más novedosas. Actualmente algunos de los retos a los que se enfrenta la institución son: cambios en el modelo educativo, nuevos modelos de negocio, protagonismo del entorno digital y una generación Z que cuestiona la formación tradicional. Con la ayuda de RH Asesores Improving la escuela describió una nueva forma de enseñar-aprender y desarrollar talento con el objetivo central de conectar a cada alumno con la fuente de su sabiduría y sus talentos más esenciales, a través de la generación de High Energy Student Experiences.

**Descriptor:** Psicología del Trabajo / Competencias / Desarrollo / Aprendizaje

Este artículo tiene como objetivo describir una nueva forma de enseñar-aprender y desarrollar talento, que la autora viene desarrollando como profesora de ESIC-ICEMD, desde hace 6 años, en el Programa Superior de Dirección y Gestión de Servicio al Cliente.

ESIC-ICEMD siempre ha demostrado una elevada disposición a trabajar con las metodologías más novedosas, lo que llevó a que en 2011 aceptara, de muy buen grado, la iniciativa de RH Asesores de introducir en aula formas distintas de enseñar-aprender que describiremos a continuación.

Desde nuestra perspectiva hoy en día esta orientación del proceso de aprendizaje adquiere especial significado dada la visión estratégica de la institución, enfocada en favorecer procesos de Transformación. Es claro que los entornos enormemente cambiantes, flexibles, volátiles y de rápida reacción que caracterizan esta era digital, hacen necesarias nuevas formas de aprender, enseñar y desarrollar talento. Así, Joost Van Nispen, fundador y presidente de ICEMD, expresaba al iniciar el curso, en el Claustro de Profesores, los retos a los que se enfrenta la comunidad educativa de la cual formo parte:

1. Cambios en el modelo educativo. Lo que supone:
  - a. Pasar de ser profesor a ser coach-facilitador de los “alumnos”.
  - b. Ofrecer super-personalización de itinerarios formativos.
  - c. Tutoría basada en Inteligencia Artificial.
  - d. Aprender Jugando.
2. Nuevos modelos de negocio.
3. Protagonismo del entorno digital.

## CONTEXTO Y ANTECEDENTES

**E**SIC-ICEMD es una Institución educativa resultado de la integración de dos organizaciones: ESIC Business School e ICEMD, Instituto de la Economía Digital. Después de una larga trayectoria de colaboración de 16 años, en 2011 ICEMD se constituye en el Instituto de la Economía Digital de ESIC. A través del Instituto se investigan y se imparten las disciplinas digitales, interactivas y relacionales en formato presencial, online e in-company.

ICEMD nació en 1995, con ESIC y ADIGITAL (entonces FECMD) como cofundadores, y fue pionero en desarrollar los primeros programas de marketing digital y comercio electrónico de nuestro país. En 2004 comienza la primera edición del Master y Programas Superiores para la Dirección y Gestión de Centros de Relación con Clientes, que de la mano de la AEERC Asociación de Expertos en Relación con Clientes, vienen desarrollándose con éxito desde entonces. En ese mismo año, es cuando empiezo a colaborar como profesora, para ampliar entre 2006 y 2010 esta colaboración entre ICEMD, la AEERC y RH Asesores, participando en el diseño y la coordinación de los módulos de RR.HH. de las ediciones presenciales y on-line.

## CASO DE ÉXITO Nº 8<sup>2</sup>

**Institución:** ESIC-ICEMD.

**Sector:** Educación.

**Participantes:** Directamente, 111 Directivos y Mandos Medios participantes en los Programas Superiores de Dirección y Gestión de Servicio al Cliente de 2012 a 2018. Indirectamente, personal al cargo de los profesionales participantes en cada una de sus empresas de procedencia.

**Duración:** 6 años de experiencia, ediciones 2012 al 2018. Duración total de la intervención por edición: 4 meses.

**Área de Competencias-Intervención:** Liderazgo, Coaching y Nuevas Metodologías para el Desarrollo del Talento en la Era Digital.

**Metodología:** Improving Modelo Inteligencia Energética®.

2. Ver casos anteriores en [www.capitalhumano.es](http://www.capitalhumano.es)

> 4. Una generación Z que cuestiona la formación tradicional.

Las líneas de futuro vienen marcadas por la Open Innovation, caracterizada por:

- Disciplinas emergentes
- Formatos innovadores
- Experimentación constante
- High Energy

## OBJETIVOS

- **Objetivo central de la intervención:** Conectar a cada alumno con la fuente de su sabiduría y sus talentos más esenciales, a través de la generación de *High Energy Student Experiences*.
- **Objetivos específicos del proceso:**
- **Objetivos Académicos:**

Lograr que los profesionales conozcan y vivan de manera experiencial, nuevas tendencias en desarrollo del talento y coaching que sean capaces de trasladar a su entorno empresarial cuando lo consideren más oportuno dadas las características y momento evolutivo de su organización.

Lograr que perciban desde dentro, las claves para transformarse en “Líderes más Resonantes” (Goleman, Boyatzis y McKeen, 2012).

- **Objetivos de Desarrollo Individuales (Objetivos de proceso de coaching):**

Los definen cada uno de los participantes en el Programa Superior. Se comienzan a gestar con la elaboración del Pre-work y se formulan verbalmente en la Sesión Presencial. Algunos ejemplos de estos objetivos son:

- Aprender a mantener la calma en situaciones de tensión
- Llenarme de energía.
- Renovarme.
- Encontrar respuestas a cuestiones que me preocupan relacionadas con el ejercicio de mi liderazgo y del equilibrio en mi vida.
- Identificar estrategias de actuación que me permitan ejecutar mejor mi rol de eslabón entre las altas esferas y mi gente.
- Saber cómo gestionar mejor la ansiedad.
- Regular mejor mi estrés.
- Encontrar vías para canalizar mejor mi energía de una manera más productiva.
- Ser capaz de mantener más distancia ante las adversidades.
- Aprender a fluir.
- Conocerme mejor para poder ayudar a otros a conocerse mejor.
- Identificar maneras de armonizar mi vida profesional y personal.
- Ser más hábil a la hora de poner límites.



- Saber cómo identificar mejor el talento de mis colaboradores.
- Conocer técnicas para desarrollar más y mejor a mi gente.
- Vivir una buena experiencia y marcharme con mayor sensación de paz y tranquilidad.
- Conocer cómo puede influir mi propia energía en la de los demás y qué hacer para que esta sea positiva y enriquecedora.
- Aprender a protegerme de entornos y gente tóxica.
- Descubrir cómo focalizar más mi energía para impulsar la consecuencia de los objetivos de mi equipo.

## METODOLOGÍA

### 10 Principios de Actuación

1. La “unidad de trabajo” es el **momento estudiante**: cada una de las oportunidades que tenemos para conectar con él/ella.
2. Somos conscientes de que esos momentos de conexión van mucho más allá del tiempo y del espacio tradicionalmente concebidos.
3. Cada estudiante deja de ser tal, para convertirse en nuestro maestro. Invertimos los roles.
4. Como profesores-coaches somos conscientes de que generamos presente y futuro a través de nuestro lenguaje, emoción, cognición, corporalidad y transividad (espiritualidad).
5. Trabajamos desde la Teoría del Observador.
6. Decidimos utilizar la consciencia para crear espacios de infinitas posibilidades.
7. Elevamos la dimensión energética del ser humano a la categoría de Inteligencia<sup>3</sup> según la Metodología Improving®.
8. Creemos firmemente en el poder de nuestros alumnos-maestros y en su completud como SERES HUMANOS.
9. Sabemos que lo existente es energía informada en movimiento.
10. Experimentamos la fuerza de la inspiración, sabemos cómo conectarnos a su fuente y hacerla presente en la relación con nuestro alumno-maestro.

### Realidad Pedagógica Generada:

El aprendizaje experiencial, basado en el coaching cuerpo y movimiento, y los principios fundamentales de la psicología

del aprendizaje constructivista, se convierten en la base del método de trabajo. Un método que pasa de ser lineal y unidireccional (del profesor experto que dicta a sus alumnos pasivos conceptos que deben memorizar para garantizar que quedan como recursos de conocimiento en su cerebro para ser quizás aplicados en el futuro) a la **circularidad invertida** (un baile energizante de preguntas, respuestas y vivencia de dinámicas entre aprendiz y maestro) que facilita la conexión con los planos más esenciales del individuo y provoca una aventura apasionante de descubrimiento en primera persona sobre los recursos internos y el propio talento potencial de aquel al que acompañamos en su desarrollo.

Quien se pensaba experto, se convierte en aprendiz y quien se creía aprendiz, pasa a ser el maestro. Este cambio de roles, permite abordar el proceso educativo desde una perspectiva muy diferente, consiguiendo despertar en el “transformando”, la energía de sentirse empoderado y verdadero protagonista responsable de su propio proceso de evolución. Un proceso de evolución que se produce “desde dentro hacia afuera” y no al contrario, como ha venido siendo característico en la mayoría de la formación tradicional de nuestro país, con un éxito ahora más que cuestionado a causa de la idiosincrasia de la era digital y las nuevas generaciones.

El resultado es la emergencia de una realidad pedagógica única e irrepetible que cocreamos graciosamente junto a nuestros alumnos-maestros, que nos llena a ambas partes, de energía y sentido.

### Base Científica:

Además de la abundante bibliografía existente en la literatura científica sobre estudios relacionados con la aplicación de metodologías dinámicas de enseñanza enmarcadas dentro de la psicopedagogía constructivista, experiencial y la psicomotricidad, que ha dejado claro hace décadas el poder del trabajo desde los dominios corporal y de movimiento para fomentar la creatividad y la innovación, el trabajo que exponemos en este artículo se enmarca en una línea novedosa de investigación científica que pretende ampliar el conocimiento relativo a la dimensión energética del ser humano y su influencia en su comportamiento, su capacidad para liderar, motivar, elevar el rendimiento, y crear entornos de trabajo saludables en las organizaciones.

Un ejemplo de esta línea de investigación es el artículo publicado por Michaéla C. Schippers de la Rotterdam School of Management (Erasmus University) y René >

<sup>3</sup> (ver los casos: PELAYO, Capital Humano N° 316 Enero 2017 y CETELEM, Capital Humano número N° 322 Julio-Agosto 2017), el Modelo de Inteligencia Energética<sup>aa</sup> (ver casos: SECURITAS, Capital Humano N° 327 Enero 2018 e INTERNATIONAL SOS, Capital Humano N° 332 Junio 2018) y el Coaching Energético (ver entrevista con John Collings en Capital Humano N° 310 Junio 2016).



> Hogenes: “Energy Management of People in Organizations: A Review and Research Agenda” (J Bus Psychology 2011, 26:193-203), traducido recientemente por Ana Vázquez de Parga miembro del Grupo de Trabajo de Nuevos Constructos y Metodologías para el Desarrollo del Talento en la Era Digital del Colegio de Psicólogos de Madrid, donde encontramos:

- “Aunque la energía es un concepto que está implícito en muchas teorías motivacionales, casi nunca se ha mencionado, o investigado, explícitamente”.
- “Cuando hay un alto nivel de energía en la organización, todo parece pasar más fácilmente. Los empleados se estimulan mutuamente ofreciendo continuamente ese esfuerzo extra...”.
- “ Los empleados energéticos son fundamentales para el éxito de una organización. Las personas con mucha energía son más productivas, creativas y tienen una influencia positiva en otros”.
- “La energía se puede ver como un recurso valioso que las personas se esfuerzan por proteger y/o obtener”.
- “Los **líderes transformacionales** son, tradicionalmente, considerados como energizantes”.
- Además de todo este trabajo mencionado, una base fundamental de estas intervenciones en ESIC-ICEMD es el Constructo de Inteligencia Energética que se encuentra en proceso de validación en la Universidad Rovira i Virgili de Tarragona (centro al que es adscri-

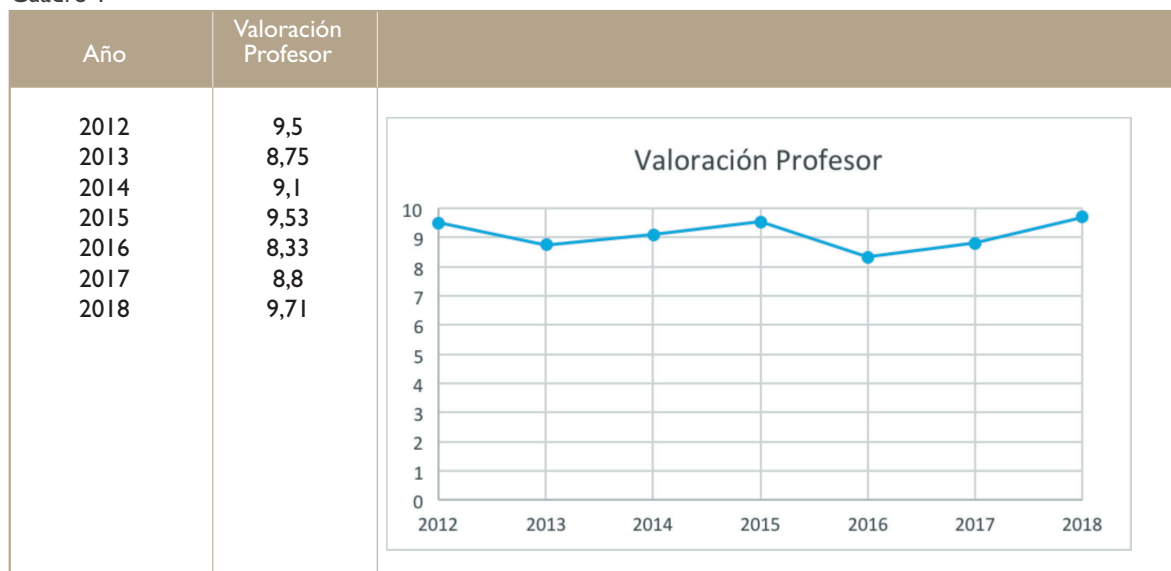
to ESIC-ICEMD) con la supervisión del catedrático Don Joan Boada y Grau (para conocer más sobre el constructo, la investigación y la posibilidad de participar y beneficiarse como organización contactar con: eperez-moreiras@gruporh.com).

### Fases de la Intervención:

Bajo este marco, la impartición de la clase tradicional desaparece. La “formación” se convierte en un proceso de **transformación** que dura meses, empezando antes de la sesión presencial y alargándose hasta el final del Programa. El profesor ejerce su rol de coach-facilitador Improving® y pone en práctica la competencia más importante de un coach: LA PRESENCIA, que va mucho más allá de la cercanía física y material. Las fases de este proceso son las siguientes:

- Preparación de proyecto con reuniones lideradas por el Coordinador Académico del Programa Superior.
- Desarrollo del Proceso de Transformación Improving® dentro del contexto del Programa Superior:
  - Pre-work: 1 hora (entregado 10 días antes del encuentro presencial).
  - Sesión Presencial de 5 horas.
  - Post-work:
    - Realización de Planes de Acción-Compromisos adquiridos en la sesión presencial grupal.
    - 20 horas mínimas de trabajo individual a desarrollar en solitario en las semanas posteriores

Cuadro I



Cuadro 2

EVALUACIÓN SESIÓN 2018					
1. El conocimiento trasladado se ubica perfectamente a su sesión y a la coordinación con otros profesores.	9,55				
2. Metodología y orden en la transmisión del conocimiento.	9,64				
3. Grado de consecución de los objetivos.	9,73				
4. Nivel de conocimiento del profesor	9,82				
5. Grado de ayuda en el aterrizaje de lo aprendido y metodología práctica.	9,55				
6. Preparación y calidad del material aportado.	9,82				
7. Nivel de empatía-diálogo en clase	9,91				
Total					9,72
¿El profesor ha adecuado la sesión al perfil de la clase de forma general?	NO	0	SI	100%	
Media Global "FEEBACK SESIÓN PRESENCIAL"					
Estándar de calidad ESIC-ICEMD: 8					
Calidad del Profesor en su intervención: 9,72					
Media Global del Curso (todos los profesores): 9,09					

a la sesión con la documentación de apoyo y otros recursos.

- Seguimiento individualizado a demanda hasta la finalización del Programa Superior (la duración de este periodo suele ser de dos meses a partir de la sesión presencial).
- Evaluación.

la realidad que ven sus ojos, aunque la situación sea la misma para todos los individuos.

- Si quiero que cambie algo de mi realidad profesional o personal, el cambio debe empezar por mí. "Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo".
- La importancia de la energía que proyecto como profesional y formas para lograr proyectar energía positiva que me permiten atraer a las personas adecuadas y crear buenos ambientes de trabajo".

## RESULTADOS OBTENIDOS

### ¿Qué logramos cuantitativamente?

Histórico Sesión "Nuevas Tendencias en Coaching y Desarrollo del Talento en la Era Digital" dentro del Programa Superior de Dirección y Gestión de Centros de Relación con Clientes 2012-2018 ESIC-ICEMD. (Ver cuadro 1) Evaluación Sesión 2018 "Nuevas Tendencias en Coaching y Desarrollo del Talento" del Programa Superior de Dirección y Gestión de Centros de Relación con Clientes. (Ver cuadro 2)

### ¿Qué logramos cualitativamente?

Algunos Testimonios de los Profesionales (pasados 6 meses del fin del Programa o más):

- "La sesión me enseñó:
  - Lo importante que es, en la dirección de personas, saber ponerte verdaderamente en el lugar del otro
  - A ser más consciente de que las personas somos completamente distintas y que cada uno describe
- "Para mí la sesión con Elena Pérez-Moreiras fue una gran sorpresa. Superó cualquier expectativa. Compartimos un viaje juntos que nos unió como grupo y en mi caso, además, me abrió la mente a otras experiencias. Fue una sesión especial y relevante en mi vida personal y profesional".
- "Con la sesión, fui más consciente de cómo cada día supone un nuevo reto de superación y de la importancia de encontrarme conmigo misma para afrontar esos retos. Con ello, soy más capaz de definir mejor mis acciones para conseguir los objetivos. Sé que todo termina y todo empieza a la vez".
- "Me ayudó a visualizar el final de un ciclo difícil que he superado, y a partir del cual, veo más claro el futuro. En el día a día, me ayudó a mejorar mi capacidad para meditar hacia donde voy, y los pasos para conseguir mis objetivos. Eso me permite, el reencuentro conmigo misma, con mi centro, y también consigo valorarme más. Desde ahí, todo es más fácil". ■



## Cómo generar equipos multidisciplinares ante un cambio de paradigma en un hospital general

La esperanza de vida y el envejecimiento en nuestras sociedades se ha incrementado y con ello la aparición cada vez mayor de enfermedades crónicas. Este cambio de escenario conduce al sistema sanitario a adoptar nuevos modelos de asistencia al paciente en su enfermedad crónica, que avoca al cambio tanto en el autocuidado del paciente, como de las nuevas prácticas asistenciales hospitalarias de los equipos multidisciplinares.

**Celia Arnáiz**, Desarrollo de Personas del Hospital Universitario Fundación Alcorcón y Miembro de la Sección de Psicología de Trabajo, Organizaciones y RR.HH del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid.

**E**l paciente ha cobrado mayor protagonismo en su autocuidado y en el conocimiento sanitario de su enfermedad y existe evidencia de que esta actitud más activa del paciente, favorece su calidad de vida y reduce la tasa de ingresos hospitalarios innecesarios.

Pacientes y profesionales sanitarios comparten un mismo Sistema, si los primeros experimentan un cambio importante de actuación, los segundos, los profesionales como equipo multidisciplinar, han de adaptarse al nuevo escenario para que el Sistema se equilibre y funcione de forma eficiente.

El cambio de escenario de los profesionales en la práctica clínica, implica **pensar de manera diferente para hacer de forma distinta**. El presente proyecto se ha basado en una **metodología que induce a los profesionales a un meta-análisis de sus propios procesos clínicos y personales en su actividad, que promueve la reflexión conjunta** de todos como sistema. De tal manera que se descubren y generan nuevos enfoques complementarios y potenciadores de la realidad asistencial: la Atención más eficiente a los enfermos Crónicos. El proyecto se centra en un nuevo modelo de abordaje asistencial en un hospital general de la Comunidad de Madrid (CAM).



## METODOLOGÍA Y BASE CIENTÍFICA

El proyecto se enmarca dentro de la *Estrategia de Atención a Pacientes con Enfermedades Crónicas de la CAM*. Uno de sus apartados establece la necesidad de generar nuevos roles profesionales en el Sistema de Salud: *Médico/a Especialista de Referencia y Enfermero/a de Continuidad Asistencial*, como respuesta al nuevo paradigma en la atención hospitalaria.

La generación de estos roles implica una reflexión global y sistémica, teniendo en cuenta que paciente, médico, enfermero y en general todos los profesionales participantes en la intervención clínica, constituyen una unidad organizativa con interdependencia mutua. Cada uno tiene una importancia capital y hay que clarificar sus actuaciones en este nuevo escenario, donde todos giran en torno al paciente con enfermedad crónica. La puesta en marcha de este proyecto se apoya en evidencias de la psicología individual y de las organizaciones:

1. Desde el punto de vista del paciente activo, uno de los programas de éxito *Chronic Disease Self-Management Program*, (CDSMP) desarrollado en la Universidad de Stanford, se basa en la teoría de *Autoeficacia del psicólogo cognitivo-social* A. Bandura. Adoptado con éxito por sistemas sanitarios de varios países y comunidades autónomas españolas. La clave, es la confianza de la persona (autoeficacia) de poseer las capacidades para realizar actuaciones necesarias y conseguir él mismo un resultado beneficioso (expectativa de resultado). La autoeficacia es el primer paso para que el comportamiento del paciente sea determinante en programas de cambio y autocuidado.
2. Respecto al resto de participantes del sistema sanitario y del proyecto: los profesionales médicos y enfermeros del hospital, además del marco de la *Estrategia de la CAM*, se tuvo en cuenta la idiosincrasia del hospital, su cultura, misión, visión, principios y estrategia, con el objetivo de desarrollar un proyecto coherente, realista y operativo, con resultados aplicables a la realidad del propio centro.

Se tenía claro, por ello abordar el proyecto **desde un principio con los propios profesionales**, para que generaran el germen de una cultura distinta e incipiente. De esta manera el **proyecto sería fácilmente asimilable** por los participantes, al sentirse “propietarios” del mismo y no con una vivencia de imposición. (Siguiendo los *Estudios de Resistencia Psicológica de Ruback y Juieng*).

La importancia del compromiso en el cambio de las organizaciones (T.G. Cummings y C. Worley), nos plantea la necesidad de buscar **profesionales implicados** con un **alto desempeño laboral**, una **experiencia asistencial directa, continua** y gran conocimiento de la tipología de los pacientes objeto del proyecto.

De acuerdo con el planteamiento de T.G. Cummings y C. Worley, consideramos que la motivación consustancial

con el compromiso, favorecería la puesta en marcha de la implantación posterior de acciones y la participación en la evaluación del desempeño y el desarrollo de los nuevos roles. Para contrarrestar resistencias planteamos:

- Mayor implicación y participación que hizo que el proceso hacia el cambio se viviera de una manera natural y se minimizaran las resistencias (*Resistencia Psicológica de Ruback y Juieng*).
- Explicación del futuro del cambio y planificación de los pasos del proyecto, con el fin de aportar certidumbre en el futuro y por tanto seguridad (*Desarrollo Organizacional de W. French y C. Bell*).
- Ser consciente de la necesidad de evolución de las demandas de salud y calidad de vida de los pacientes crónicos y por tanto, de la importancia del cambio del estado actual (*Organización en Cambio de K. Lewin y Nadler*).
- Generación de grupos de trabajo de distintas categorías y especialidades, que ya trabajaban en el hospital con pacientes con enfermedad crónica, de manera que se entrelacen en la organización distintas estructuras y funcionalidades, desde focos, visiones y requisitos diferentes (*K. Davis y J. Newstrom, expertos en comportamiento organizacional*).

En el desarrollo del proyecto y diseño de los roles, se ha trabajado en la elaboración de un **sistema de competencias ad hoc**, que identificaba las “buenas prácticas” clínicas de los profesionales con un desempeño superior en la asistencia al enfermo y las cualidades que les hacen eficientes (*D. McClelland y R. Boyatzis*)

## ¿QUÉ PERSEGUIMOS?

El objetivo primordial, fue conseguir un **cambio de paradigma en el hospital en la atención al enfermo crónico** de alto riesgo, por su cronicidad pluripatológica y compleja. Los objetivos específicos:

1. Preparar a los profesionales para aceptar los cambios que supone un nuevo escenario de actuación ante la cronicidad.
2. Conseguir una atención global con la generación de equipos multidisciplinares, cuyos miembros conozcan sus roles y responsabilidades asociadas al nuevo paradigma. ➤

## CASO DE ÉXITO Nº 9

**Institución:** Hospital General de la Comunidad de Madrid.

**Sector:** Administración Pública.

**Participantes:** 14 profesionales asistenciales.

**Departamentos implicados:** Desarrollo de RRHH, Dirección Asistencial

**Duración:** 10 meses a lo largo de 2014.

**Área de Competencias-Intervención:** Generación de Equipos / Gestión del Cambio / Competencias.

- > 3. Disponer de un marco de referencia sólido y transparente, con criterios definidos y conocidos por todos, y constituido además por competencias identificadas y definidas en base a las buenas prácticas, las habilidades y actitudes subyacentes.
- 4. Innovar en la manera de hacer para conseguir la atención excelente que se pretende.
- 5. **Elaborar documentos** como soporte a la reflexión e introspección de los participantes.
- 6. **Integrar las aportaciones** de los profesionales fruto del trabajo dirigido de introspección favoreciendo la conexión entre los dos equipos de trabajo.
- 7. **Organizar el trabajo** y la producción en la descripción de nuevos roles y maneras de hacer.

## ¿CÓMO LO HACEMOS?

Se apostó por una metodología basada en la experiencia acumulada de los profesionales que confluyen en las fases del proyecto y eminentemente participativa, mediante paneles de expertos. Quisimos además que los grupos fueran necesariamente multidisciplinarios. El propósito fue alejarnos del riesgo de pensamiento lineal y endogámico de una misma categoría, especialización o conocimiento asistencial y mantener la idea sistémica.

La técnica de paneles de expertos, nos permitió la planificación estratégica de un proceso que se nutre de métodos prospectivos y aporta conocimientos especializados y experienciales que favorecen las decisiones. Basado en los estudios y experimentos de los *psicólogos organizacionales* Elton Mayo, Mc Gregor y Rensis Likert, en los que la eficiencia en el diseño de los procesos productivos, proviene de los grupos de trabajo más que de la propia dirección.

La *Dirección de Continuidad Asistencial* que dirigía el Plan Estratégico en el hospital y que contó con la unidad de *Desarrollo de Recursos Humanos* del propio hospital, que conoce la cultura del centro, para diseñar y pilotar este proyecto de recursos humanos, potenciando el trabajo conjunto y coordinado entre los participantes de los paneles.

Desde la unidad de Desarrollo de Recursos Humanos, se intervino en:

1. Inducir a los profesionales participantes (médicos y enfermeros) a situarse fuera de su marco de referencia asistencial conocido y cotidiano, llevándoles a experimentar otros enfoques diferentes e igualmente válidos. Se ha buscado la máxima eficiencia en las “buenas prácticas” asistenciales, contando con un paciente más responsable de su autocuidado; esto permitió identificar comportamientos que formen parte de las competencias profesionales definidas y coherentes con la atención al paciente con enfermedad crónica.
2. Fomentar el pensamiento sistémico y la confluencia de estructuras personales de pensamiento, para generar una mayor visión global y compartida, aunar esfuerzos entre todos y crear un espíritu de trabajo hacia el objetivo general.
3. **Facilitar las intervenciones** en los grupos multidisciplinarios, integrando, coordinando y buscando el consenso.
4. **Formar** en conceptos de competencia profesional y eficiencia.

## LOS PARTICIPANTES

Se preseleccionaron profesionales con amplia experiencia en la atención a pacientes con enfermedades crónicas pluripatológicas en el hospital, teniendo en cuenta:

- Su experiencia dentro de las especialidades en patologías crónicas priorizadas en el *Plan de la Consejería de Sanidad de la CAM*.
- Su compromiso institucional, predisposición a innovar, satisfacción por su trabajo, autorrealización y desempeño eficiente.
- Liderazgo natural y capacidad de comunicación para favorecer la implantación de las decisiones adoptadas por el panel de expertos.

Los participantes fueron 7 enfermeros y 7 médicos de distintas especialidades clínicas, repartidos aleatoriamente ambos al 50%, en dos paneles de expertos multidisciplinarios, lo que facilitó al máximo la participación y optimización en la consecución de resultados en menor tiempo.

## DISEÑO DEL PROYECTO

Cada panel ha trabajado durante 8 sesiones presenciales con periodicidad semanal. El trabajo se ha complementado con actividades inter-sesión que han permitido avanzar, profundizar y consolidar lo tratado presencialmente.

El objetivo de las sesiones fue *conseguir actuaciones consensuadas en la nueva asistencia al enfermo*, con la mayor eficacia en el menor tiempo para los participantes, ya que tenían sus consultas y actividades sanitarias programadas. Para ello, ha sido fundamental la preparación detallada previa y posterior a las sesiones por parte de Desarrollo de Recursos Humanos, así como la planificación de actividades inter-sesión de cada grupo.

### ■ Fase de inicio.

El objetivo fue dotar de información y formación uniforme y común a los grupos. Actuaciones en la primera sesión:

1. Informar sobre el marco de la Estrategia del Servicio Madrileño de Salud.
2. Determinar el alcance del proyecto y presentación de sus fases.
3. Reflexión en torno a la cultura y antecedentes del hospital y entronque con los objetivos institucionales.

4. Formar someramente a los participantes acerca de la Gestión por Competencias.

### ■ Fase de desarrollo.

El objetivo fue generar una integración de procesos y relaciones profesionales totalmente complementarias mediante un trabajo conjunto y multidisciplinar. En las sesiones se ha trabajado en la identificación de:

- Los procesos futuros de atención al Enfermo Crónico Complejo.
- La tipología de pacientes Crónicos Complejos en el hospital.
- Los factores imprescindibles para cada rol.
- La excelencia en las buenas prácticas en relación a la cronicidad. Mediante ejercicios que descubren las habilidades y actitudes subyacentes a las competencias. Se ayuda también con la revisión de un diccionario base, elaborado por la responsable de Desarrollo de Recursos Humanos.
- El perfil competencial de cada rol. Mediante la aplicación de cuestionarios para que los miembros de los paneles identifiquen las competencias del rol, así como su nivelación.

Las dos últimas sesiones han sido conjuntas y han permitido unificar roles entre los dos grupos, sentar las bases de actuación coordinada entre profesionales y conseguir una visión común compartida que permita el inicio de la generación de un equipo clínico de alto rendimiento.

## RESULTADOS DEL PROYECTO

1. Se ha creado un **marco de conocimiento**, en torno a la **identificación de pacientes** objeto de este proyecto, así como sobre la dinámica de asignación de pacientes de nivel de intervención alta en función de la enfermedad que mas influya en su funcionalidad o en las mayores o más graves complicaciones.
2. Se ha generado un **diccionario de competencias** propio, práctico, adaptado a las peculiaridades de la atención a la cronicidad en el hospital y que sirva de referente a los profesionales. Compuesto por **12 competencias profesionales**, definidas cada una en base a las buenas prácticas asistenciales y cuya definición se revisó por la totalidad de los miembros de ambos grupos de trabajo. Las competencias se agrupan en 4 dimensiones, cada una con 3 competencias:
  1. Se han **definido los roles** que participan en el proceso asistencial: Médicos/as Especialistas de Referencia y Enfermeras/os de Continuidad Asistencial, determinándose sus funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas, etc.
  2. Se ha **establecido el perfil competencial de cada rol**, que recoge las competencias del rol, cada una graduada en 4 niveles de exigencia

y desarrollo creciente. El perfil es un referente de máximos de ambos roles y responde a las mejores actuaciones para conseguir un mayor rendimiento en la atención a los enfermos.

- a. Se han generado criterios como base sólida para los procesos de Recursos Humanos posteriores, tales como: Selección por competencias,
  - b. Proceso de Coaching a seleccionados para iniciar un rol innovador e incipiente, como parte de una acogida al nuevo puesto.
  - c. Construcción de planes de desarrollo y formación acordes con las necesidades requeridas por los nuevos roles, etc.
1. Y se han sentado los pilares de actuación de los roles más importantes en el abordaje de la cronicidad en el hospital. A partir de la definición de estos y sus competencias, se han podido dar pasos en las **siguientes fases de implementación**.

Pero este punto, como diría el polifacético camarero de *Irma la dulce*, de Billy Wilder, ...“es otra historia”.

## CONCLUSIONES

El resultado ha sido una visión poliédrica y una mayor cercanía a la realidad en la atención del paciente con enfermedad crónica compleja que acude al hospital.

Ha permitido una implicación en la definición de los procesos asistenciales y de los roles, por los profesionales que deben aplicarlos, mayor conocimiento de las responsabilidades y necesidades de profesionales de distinta categoría y especialidad. Esto ha facilitado el proceso de cambio desde la flexibilidad y naturalidad que proporciona la participación desde el principio, minimizando así las resistencias normales, siendo inicialmente mejor aceptados por las categorías participantes en el proyecto.

Pero sin duda, lo que más podemos destacar del resultado, es haber iniciado una **conciencia compartida y compromiso entre los profesionales previa a la toma de decisiones en equipo**. Este logro se ha podido conseguir gracias a la inducción a la introspección de los profesionales y a probarse en situaciones nuevas y diferentes para ellos; probablemente la aportación metodológica que más ha contribuido al cambio de paradigma en el presente proyecto. ■

¿LE HA GUSTADO ESTE ARTÍCULO?  
Descubre más contenidos y ventajas con los servicios online que incluye tu suscripción: Web + Biblioteca digital smarteca + Newsletter semanal.  
[www.capitalhumano.es](http://www.capitalhumano.es)







# CONOCE EL NUEVO Capital Humano

100% digital

**El servicio de información y actualidad de referencia en gestión de Recursos Humanos del sector privado y público.**

En plena era de revolución tecnológica y cambios continuos, los profesionales de RR.HH. necesitan mirar hacia el futuro para crear nuevas soluciones que aporten valor a sus organizaciones en términos de **transformación, diversidad, experiencia del empleado o inteligencia colaborativa**.

**Capital Humano** aporta una **visión global, actual y práctica de los RR.HH.** con ideas e información para una mejor gestión del talento dentro de las organizaciones. Una gran ayuda al profesional de los RR.HH. para conocer **las mejores técnicas de gestión, las novedades legales, los casos de éxito...**

Aprovecha la **experiencia de expertos profesionales del ámbito privado y público.**

**El servicio Capital Humano incluye:**



Página Web  
actualizada a diario

<http://capitalhumano.wolterskluwer.es>



Acceso a todas tus revistas en  
tu biblioteca digital smarteca

<https://tienda.wolterskluwer.es/smarteca>



Cada viernes en tu email con  
lo más relevante de la semana

Si aun no la recibes, date de alta en  
<http://capitalhumano.wolterskluwer.es>

**Con todas las ventajas del soporte digital:**

Actualización, gestión y personalización de la información, plena conectividad, facilidad para compartir la información, accesibilidad máxima, movilidad, etc.

# UNLOCK YOUR POTENTIAL

## Campofrío: Una experiencia pionera en Coaching Directivo al servicio del Liderazgo, el Talento y la Innovación

A finales de los años 90 algunas empresas decidieron apostar por su capital humano como un factor clave de competitividad. Una de ellas fue Campofrío. Pionera en el uso del Coaching y en el Desarrollo del Talento, la empresa se fue adentrando en metodologías novedosas y punteras a nivel mundial que permitieran a sus directivos crecer y afrontar los nuevos retos que se plantearon con la adquisición de Oscar Mayer y la fusión con Revilla y Navidul. La actuación se prolongó durante varios años con el apoyo RH Asesores y su Programa de Intervención para el desarrollo Leadership & Management Improving.

**Elena Pérez-Moreiras López.** Vocal de la Junta Directiva de la Sección de Psicología del Trabajo, Organizaciones y RR.HH. del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid Socia Directora del Instituto para el Desarrollo del Talento Natural y el Nuevo Liderazgo RH Asesores Improving.

**A** finales de los años 90 ciertas empresas en España empezaban a apostar de forma clara y contundente por invertir en capital humano y talento. Campofrío era una de ellas. Cuando todavía en nuestro país, casi nadie hablaba de Coaching y Desarrollo del Talento, Campofrío empezaba a investigar sobre metodologías novedosas y punteras a nivel mundial, que permitieran a sus directivos, elevar su nivel de competencia, en un momento en que la compa-

ña afrontaba grandes retos, consecuencia de una política de expansión y crecimiento que le llevó a adquirir Oscar Mayer, fusionarse con Revilla y Navidul y embarcarse en un proceso de ampliación de sus fronteras a nivel internacional.

En este contexto, RH Asesores, ofrece una de las formas más contrastadas y eficaces de acompañar a directivos a incrementar sus habilidades de liderazgo: el Programa de Intervención para el Desarrollo Leadership & Management Improving.

La solidez y rigurosidad de esta intervención, basada en metodologías con un expertise de más de treinta años de investigación y práctica en desarrollo del liderazgo en todo el mundo, nos hace presentar este caso como parte de la serie «Casos de Éxito de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones del Siglo XXI», que el Colegio de Psicólogos de Madrid viene llevando a cabo con Capital Humano, con el fin de servir de inspiración a organizaciones y profesionales en la búsqueda de formas de incrementar la eficacia y los resultados en management y dirección de personas.



Lourdes Santos, Directora de Desarrollo de Campofrío Sur de Europa y José Vilches, Director de la Unidad de Negocio Navidul en 2014.

¿Qué criterios utilizó la organización para elegir su partner en el proceso de hacer emerger más talento? La dirección (I) de desarrollo de Campofrío expone estos criterios como determinantes para su elección:

1. La experiencia.
2. El feeling, magnetismo y confianza que genera.
3. La metodología.



Histórico de intervención y colectivo por año de intervención

## OBJETIVOS: ¿QUÉ QUEREMOS?

- Objetivo Institucional: ¿Qué quiere la Organización?
- Motivar y fidelizar a los profesionales en posiciones clave.
- Mejorar el desempeño.
- Reforzar el Liderazgo.

- Objetivos presentados a la dirección: ¿Qué propone RH Aseores? Acompañar a los profesionales participantes a:
  - Incrementar los resultados de sus departamentos mediante la incorporación de técnicas de liderazgo eficaz.
  - Conocer las principales funciones que constituyen el rol de líder.
  - Identificar ventajas e inconvenientes de los distintos estilos de dirección y sus implicaciones en la actividad diaria y en el rendimiento del equipo.
  - Realizar un ejercicio de auto-análisis en base a los 22 factores comportamentales que componen el rol de líder (Modelo LEA), para identificar su Perfil de Liderazgo actual (puntos fuertes y oportunidades de mejora) en relación con las necesidades de la organización.
  - Implicarse en un Plan de Mejora y Desarrollo que les lleve de su Perfil Individual de Liderazgo actual al Perfil Meta definido en función de los objetivos estratégicos de la organización.
  - Poner en práctica nuevos comportamientos de dirección que permitan fidelizar a los profesionales a su cargo y mejorar su rendimiento.
- Objetivo individual: ¿Qué se propone cada directivo participante? Cada directivo marca «a demanda» sus objetivos particulares al comenzar el proceso.

## METODOLOGÍA: ¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR?

La Metodología Leadership Management Improving, nace en 1996 cuando RH ASESORES establece su alianza estratégica con MRG Management Research Group para introducir en España sus herramientas destinadas al Desarrollo del Liderazgo Estratégico de Directivos: LEA Leadership Effectiveness Analysis y SLD Strategic Leadership Development. MRG es un prestigioso instituto internacional dedicado al estudio e investigación sobre habilidades directivas. Su andadura comienza en los años 70 del pasado siglo, cuando varios psicólogos estadounidenses llevan a la práctica estudios científicos sobre qué diferencian a un directivo eficaz de aquel que no lo es. Como resultado de estas investigaciones, crea instrumentos válidos de elevada fiabilidad, que permiten a los directivos «mirarse a un espejo» en lo relativo a sus prácticas diarias de dirección, así como, identificar su estilo de liderazgo y el grado de adecuación de este a las exigencias de su organización. A partir de esta toma de conciencia, los profesionales se involucran en un proceso de desarrollo que les lleva a identificar, de manera clara y precisa, las claves de su eficacia en el ejercicio del liderazgo, reforzar prácticas que les dan buen resultado y modificar aquellas, que por su impacto no deseado en el equipo, los resultados y/o la organización, deben ser transformadas.





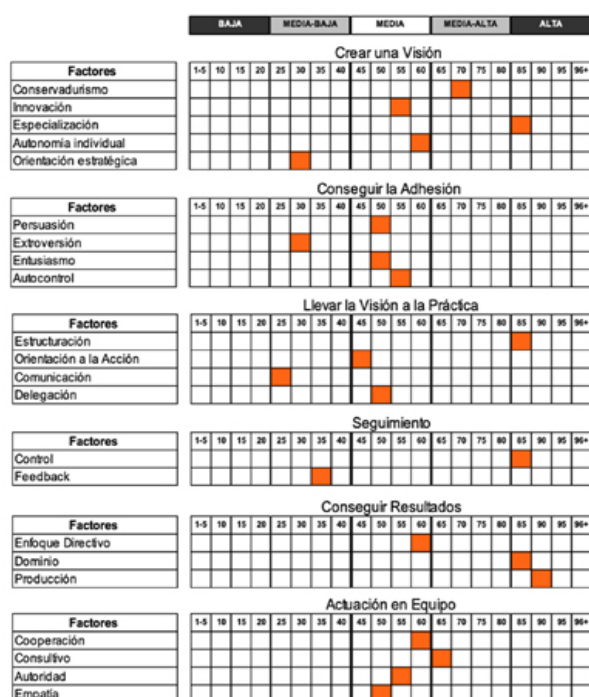
SLD™ Strategic Leadership Development

Las Funciones que constituyen el rol del líder según el modelo LEA( son:

1. Crear una Visión
2. Conseguir la Adhesión.
3. Llevar la Visión a la Práctica.
4. Hacer Seguimiento
5. Conseguir Resultados.
6. Trabajar en Equipo.

Los 22 Factores que constituyen el rol de Líder se encuentran englobados en las anteriores funciones. Estos factores son los que permiten a los directivos, con la guía de su coach, obtener una idea clara, precisa, válida y fiable de su forma de ejercer el liderazgo, de las ventajas e inconvenientes de su manera de actuar y del impacto que están teniendo en el equipo y la organización. Los 22 factores comportamentales aparecen en el perfil individual que presentamos a continuación:

#### LEADERSHIP EFFECTIVENESS ANALYSIS™



## FASES EN LA INTERVENCIÓN

**a. Análisis de Situación de Partida:** En la que se mantuvieron los contactos necesarios con la organización para definir los objetivos y alcance de la intervención en cada una de las ediciones acometidas.

### b. Desarrollo y Consolidación:

#### i. Fase Auto-observación:

- a. Presentación de Proyecto a participantes.
- b. Definición de alianzas de actuación: libertad y confidencialidad total sobre datos individuales.
- c. Complimentación de LEA.
- d. Preparación de materiales.
- e. ¡1,5 jornadas de coaching grupal: Recepción del feedback individual y Grupal. Las 6 funciones del rol de líder y los 22 Factores de Comportamiento para el Liderazgo Eficaz. Análisis de los Perfiles Individual y Grupal y sus implicaciones en la organización. Definición de Perfiles Meta de Liderazgo Estratégico Organizacional e Individual, Diseño de Planes de Acción.
- f. 3-4 sesiones de coaching individual de entre 1,5 y 2 horas de duración cada una a realizar cada 2-3 semanas en agenda personalizada.

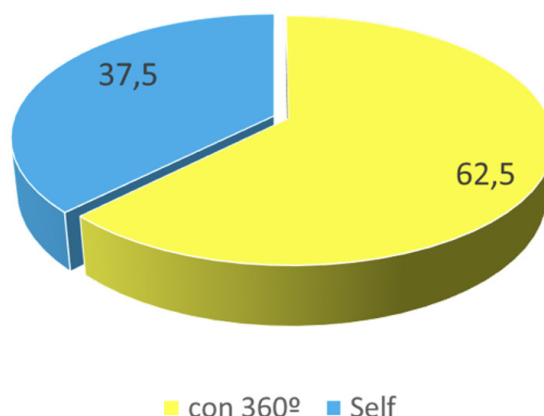
#### ii. Fase 360°:

- a. Presentación de Proyecto a observadores.
- b. Complimentación de LEA observadores.
- c. Preparación de materiales.
- d. Entre 4 y 5 sesiones de coaching individual.

### c. Evaluación y Cierre:

- i. Evaluación del proceso por directivos participantes.
- ii. Evaluación del proceso por DRH.
- iii. Presentación de Informe y recomendaciones de futuro.

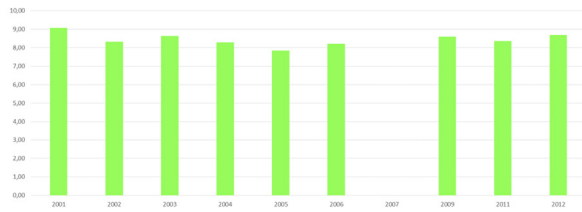
Tipo de Análisis %



% Tipos de Programas: Auto-Observación versus Auto-Observación + 360°

## RESULTADOS: ¿QUÉ HEMOS CONSEGUIDO CUANTITATIVAMENTE?

### I. La evaluación de los directivos:



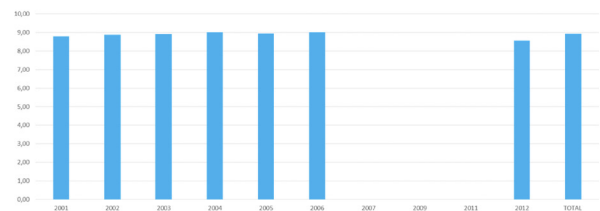
Sin datos del directivo participante en 2007

Testimonios: Reflejamos a continuación declaraciones de directivos participantes sobre sus principales aprendizajes en el proceso:

- «Lo cierto es que empecé las sesiones con la certeza de que existía la necesidad de cambiar algunas cosas en mi estilo de dirección, pero que seguramente tan sólo bastaría con mejorar la vistosidad de mi trabajo... En algún momento de lucidez inesperada tomé conciencia de que no se puede dirigir personas eficientemente sin exponerte tal y como eres, de las enormes posibilidades que tienen las conversaciones “bis a bis” si consigues un orden premeditado y una paz interior que permitan la adhesión del otro a los objetivos que pretendemos alcanzar. Es sin duda la reducción de los niveles de confusión e incertidumbre lo que impide en las organizaciones conseguir lo mejor de nuestros trabajadores, y esa debe ser nuestra labor; para eso debemos organizar un auténtico torrente de comunicación hasta el último nivel de la organización».
- «Para trabajar en Equipo es necesario darse cuenta de que mi percepción sobre las personas, su agilidad mental, rapidez y entusiasmo o pasión por mover, ejecutar, realizar, no es la única ni la mejor. Y en general sucede que no coincide con las del resto de personas. No todos vamos a la misma velocidad mental, de movimiento, de entender, solucionar, tomar decisiones y hacer, y el trabajar en equipo implica saber trabajar con todos: los más rápidos, los más lentos, los más ágiles y los menos ágiles. Llegar a la meta solo, no siempre es lo más eficiente, ni lo más productivo, ni lo más inteligente; porque uno solo no puede mover un camión ni conseguir empujarlo y arrastrarlo hasta la meta, y si lo consigues, es a base de mucho esfuerzo, desgaste y a largo plazo, insostenible. Para conseguir un objetivo, es deseable hacer que tu objetivo sea el común para los demás y será más fácil que lo consigas. Teniendo un objetivo compartido y común es más fácil conseguirlo».
- «He conseguido:
  - a. Ser más directo. Está bien tener mano izquierda, que creo que la tengo y la manejo “adecuadamente”, pero también tengo que ser firme y contundente. Promover más, lanzar tenas más abiertamente.
  - b. Tener más claridad.
  - c. Tomar las riendas. El problema que no dependa de mí no lo pudo llamar mío, porque sólo generará frustración.
  - d. Autodisciplina. Programación.
  - e. Afrontar los problemas con el equipo de forma directa.
  - f. Lo que yo quiero alcanzar depende sólo de mí mismo».

- «Desde el punto de vista profesional, mis sesiones de coaching me han servido para hacer una revisión de lo que estoy aportando en mi trabajo, ponerme nuevas metas y examinar aspectos en los que puedo mejorar con planes de acción concretos. Desde el punto de vista personal he recuperado algo tan esencial como la importancia de mirarme más hacia dentro para servir mejor hacia afuera, tanto en mi trabajo como en mi vida en general. A través del coaching he descubierto también una herramienta de crecimiento personal muy importante, y estoy convencido de que en la medida que crecemos personalmente, crecemos también profesionalmente. No es fácil encontrar, en el ajetreo de nuestro día a día, un “oasis” durante el que plantearte cómo estás haciendo las cosas e imponerte nuevos retos. Para mí estas sesiones de coaching han sido ese oasis. Se ha creado un clima de confianza, compromiso y profesionalidad que hace que para mí el programa haya sido un éxito».

### 2. La evaluación de la Organización:



Sin datos 2007, 2009 y 2011

Lourdes Santos, Directora de Desarrollo de Campofrío Sur de Europa expone que la empresa obtuvo:

- Ayuda en la integración del capital humano en un proceso de crecimiento y fusión muy complejo.
- Impulso e implicación en el proceso de cambio para personas con potencial.
- Incrementar el desempeño de algunos profesionales que lo precisaban.
- Reforzar el liderazgo de las personas que habían cambiado de equipo.
- Actitudes totalmente distintas en las personas participantes.
- La felicitación de los supervisores de estas personas en proceso de promoción.

## CASO DE ÉXITO Nº 10

**Empresa:** Campofrío.

**Sector:** Alimentación y Gran Consumo.

**Participantes:** 63 directivos.

**Departamentos implicados:** Desarrollo de RRHH, Dirección Asistencial

**Duración:** 12 años, en distintas ediciones entre 2001 y 2013.

**Proyecto:** «Leadership & Management Improving: Coaching Directivo al servicio del desarrollo del liderazgo y el talento».

**Tipo de Actuación:** Programa de Intervención para el Desarrollo Leadership & Management Improving PID®.



# Impacto de la formación en el desarrollo de competencias soft skills, en una Organización Sanitaria Pública

La importancia de la formación reside primordialmente en la capacidad de impactar sobre la organización mejorando el comportamiento de las personas y favoreciendo al cliente tanto interno como externo. El caso de la mejora de las habilidades del personal sanitario a la hora de afrontar conflictos y agresiones con los pacientes y sus acompañantes sirve como ejemplo del impacto de la formación en el desarrollo de las personas y su aplicación en su trabajo.

**Celia Arnáiz Urrez.** Celia Arnáiz Urrez. Unidad de Desarrollo de Personas, hospital general de la Comunidad de Madrid. Miembro de la Sección de Psicología de Trabajo, Organizaciones y RR.HH. del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid. Psicóloga Coaching. Personal y de Equipos.

*Capital Humano, Nº 346, Sección Administración / Business Case, Octubre 2019, Wolters Kluwer*

**N**inguna organización pondría en duda que la formación es un elemento estratégico para garantizar la evolución y la existencia en el mercado de cualquier empresa y en el caso de la Administración Pública, la posibilidad de dar la mejor respuesta a las necesidades y exigencias de los ciudadanos ante una sociedad vertiginosamente cambiante.

Pero la formación no tiene validez por sí misma si solamente se programa y se imparte, sin un objetivo vinculado íntima-

mente a la mejora del comportamiento de las personas a las que se dirige y sin que consiga un objetivo estratégico que favorezca al cliente externo y/o interno.

El objeto de este proyecto traspasa la formación, nos interesa el impacto que ésta consigue en cualquier organización, concretamente en una organización hospitalaria y en sus profesionales sanitarios, en la evolución de las competencias blandas no de conocimiento técnico clínico sino en sus habilidades y actitudes, es decir, en el saber hacer, en el saber estar, que conforman la cultura y el clima laboral del hospital.



Nuestro proyecto se centra en una situación recurrente y cada vez más preocupante en los centros sanitarios españoles: el incremento de las agresiones de los pacientes y/o acompañantes hacia el personal sanitario que les atiende. El trabajo se realizó en la unidad de Urgencias de un hospital general de la Comunidad de Madrid, donde se detectó la necesidad de abordar una actuación eficaz de los profesionales frente a las agresiones, ya que el índice de agresiones de pacientes y acompañantes que acudían a esta unidad, duplicaba el del resto de unidades del hospital a excepción de Psiquiatría.

Creímos necesario que la intervención que realizáramos, aportara unos resultados directos en el desempeño de los profesionales. Buscamos el efecto que la formación impartida tenía sobre las personas de nuestra organización —el Desarrollo de los profesionales— y cómo por influencia de este efecto pueden aplicarlo al trabajo de manera natural, porque lo han aprehendido, lo han incorporado a sus estructuras internas y a su manera de hacer. Y además necesitamos que como organización sus comportamientos nos resultaran no solo válidos —buenas prácticas asistenciales— sino eficientes —las mejores posibles para los pacientes y profesionales, con el mejor ratio coste/beneficio—.

Pero, ¿Cómo poder trasladar todo este proceso que favorezca el Desarrollo Profesional y consiga esa mayor eficiencia en la unidad de Urgencias?

## NUESTROS PROPÓSITOS

Realizar una formación esperando que con el hecho de asistir a ella se adquieran las habilidades para afrontar conflictos, nos resulta insuficiente. Si nos hubiéramos centrado solo en los cursos más que en las personas protagonistas del cambio de actitud, se hubiera comenzado por programar un curso e impartirlo, sin contar con las necesidades de mejora de los profesionales, su predisposición al cambio, etc.



Nuestro foco lo dirigimos hacia las personas, a adquirir un mayor desarrollo profesional y rendimiento, favoreciendo la transferencia del aprendizaje en sus puestos y el efecto que dicha

transferencia tendría en la unidad de Urgencia y en la organización. El objetivo último era conseguir un cambio de actitud efectiva ante situaciones de agresividad de los pacientes/acompañantes, como resultado del impacto de la formación o mejor dicho, de la intervención formativa que planteamos.

Para conseguir nuestros propósitos, dejamos claro que:

I. Desarrollo y Formación no es lo mismo. Mientras la Formación es un instrumento para el Desarrollo de las personas y se puede evaluar seguidamente al finalizar un curso, el Desarrollo se centra en las personas que se transforman y su evaluación no aporta resultados inmediatos al finalizar la formación, tiene un alto componente de inversión a futuro. Por ello consideramos necesario planificar la intervención, teniendo en cuenta el proceso de Desarrollo de las personas: cuándo, cómo, con qué y quiénes.

Adquirir el desarrollo y capacitación de las competencias, requiere disgregar las competencias en elementos específicos y clarificar los comportamientos atomizados de cada elemento. Que sean además observables y fácilmente asimilables, para que luego la persona pueda integrarlos en la competencia y aplique el «hacer» necesario para adaptarla a cada contexto.

II. La eficiencia del impacto, por la intervención de formación sobre el rendimiento y el cambio de actitud, contrariamente a lo que podría parecer no depende directamente de esa formación, por mucha calidad que tenga o muy satisfactoria que ésta sea. La eficiencia del impacto se inicia antes de la propia formación; analizando exhaustivamente las necesidades de desarrollo de la organización, de los departamentos y concretamente de las personas en sus puestos. El resultado de este análisis nos permitirá realizar una planificación de la formación adecuada, rigurosa y eficaz.

**“El objetivo último era conseguir un cambio de actitud efectiva ante situaciones de agresividad de los pacientes/acompañantes, como resultado del impacto de la formación”**

Así el análisis se centró:

1. En detectar objetivamente la necesidad de desarrollo y la formación para conseguirle.
2. En los objetivos que se pretenden conseguir en la unidad de Urgencias, ligados a modificar los comportamientos asistenciales y minimizar los efectos de la agresión de pacientes/acompañantes.
3. En las competencias relacionadas con los puestos, que contribuyen a alcanzar esos objetivos.

4. En los elementos que constituían los comportamientos competenciales compatibles con la óptima gestión de la agresividad de pacientes y acompañantes en esta unidad.
5. En el nivel competencial de partida de las personas en las competencias detectadas en el punto 2 y en los aspectos específicos que las componen, punto 3.

## ¿CÓMO LO PLANTEAMOS?

Nos topamos con el inconveniente de generar indicadores que midieran solo la influencia de la intervención formativa aplicada, sobre todo cuando estos eran cualitativos y por ello difícilmente cuantificables. No obstante seguimos adelante y partiendo de las Necesidades de Desarrollo detectadas en los profesionales de la Urgencia, analizamos pormenorizadamente las competencias y los elementos competenciales que servirían como «palanca de cambio» para conseguir un rendimiento efectivo ante conflictos con los pacientes.

Estos elementos son las habilidades y actitudes que constituyen los indicadores de impacto de la intervención formativa. Los siguientes:

- Transmite seguridad
- Se implica en la resolución
- Gestiona el estrés
- Aplica la empatía
- Actúa con Asertividad
- Escucha activamente
- Genera confianza

Articulados todos ellos de forma integrada y mediante la práctica en el ámbito asistencial, dan como consecuencia la competencia que podríamos llamar: Gestión asistencial ante situaciones de conflicto con pacientes/acompañantes. Con estos elementos se crea un instrumento de evaluación del impacto, que aplicamos antes de la intervención formativa como diagnóstico inicial.



Se trata de un cuestionario elaborado ad-hoc que evalúa los comportamientos competenciales anteriores, entre 99 profesionales sanitarios de la unidad de Urgencias. El cuestionario cuenta con 10 ítems que identifica el comportamiento auto-

percibido por los profesionales, y una escala likert de 6 alternativas de respuesta desde «1. Nunca aplico este comportamiento» a «6. Siempre aplico este comportamiento».

Los ítems ponderados en función de su relevancia, dan lugar a la valoración de las habilidades y actitudes citadas, que inicialmente detectaron el nivel basal de partida en el que se encontraban los profesionales antes de la intervención.

A partir del conocimiento del nivel de partida, planificamos la intervención para conseguir la eficiencia en el proceso:

1. Se elaboró un programa de Desarrollo incidiendo en los elementos citados, en los objetivos para desarrollarlos, la metodología utilizada eminentemente experiencial y los contenidos estructurados que argumenten el proceso de desarrollo a conseguir entre los participantes.
2. Se seleccionaron grupos de intervención homogéneos en la Urgencia dependiendo del nivel competencial de partida, para que la formación y el aprendizaje fuera lo más eficiente posible (20 aprox. por grupo).
3. Los grupos deberían ser multidisciplinares, de distintas categorías que laboralmente interactúan entre ellas.
4. En la formación se incidió en la participación, en la flexibilidad, ya que no consiste en aprender patrones de comportamiento sino en adaptar la respuesta dentro del contexto que cada uno tiene. Se tuvo en cuenta las situaciones experienciales y la reflexión sobre sus respuestas.
5. Se planificó un cronograma de seguimiento, con el objetivo de que el logro en el proceso de desarrollo se mantenga en el tiempo, se profundice en la dirección adecuada y se consiga el mejor desempeño en cada puesto.

## METODOLOGÍA

La base de este proyecto en la evaluación del impacto y la rentabilidad, ha seguido inicialmente la metodología propuesta por Donald Kirkpatrick, con una adaptación centrada en la organización, su cultura y su funcionamiento sistémico.

D. Kirkpatrick, profesor emérito Universidad de Wisconsin, basa su metodología en teorías del aprendizaje cognitivo y conductistas, y plantea 4 niveles de evaluación:

**Nivel 1: Reacción.-** evaluar la satisfacción del proceso formativo que realiza el departamento de formación. Pero este nivel aunque necesario, es insuficiente para nuestro proyecto al no proporcionar evidencias de la eficacia en la capacitación para el trabajo.

**Nivel 2: Aprendizaje.-** imprescindible para conocer el desarrollo de los participantes, tampoco suficiente para el proyec-

to, ya que aunque midamos el grado en el que los participantes han adquirido los contenidos incorporándolos a los que ya poseen, no nos garantiza si los aplican al trabajo.

**Nivel 3: Aplicación.-** hasta qué punto transfieren los contenidos aprendidos a su actividad y para ello la evaluación basada en competencias, en comportamientos concretos, necesarios y esperados para su puesto, nos pareció lo más eficaz.

Generamos para ello sendas pruebas, el cuestionario citado que evaluaba sólo los comportamientos de las habilidades formadas y una entrevista semiestructurada, que aplicamos a los responsables a modo de prueba de evaluación del desempeño, centrada en las mismas habilidades.

**Nivel 4: Resultados.-** en la unidad de Urgencia, como consecuencia de la intervención realizada y sólo de la intervención, tratamos de aislar otro tipo de comportamientos no relacionados con esta formación. Quisimos conocer la rentabilidad directa de la intervención, el «impacto de la formación». Así, tras finalizar la intervención y después de un periodo aproximado de tres meses, se les pasó nuevamente el cuestionario a todos los participantes en la acción formativa, de manera que hubieran tenido posibilidad de aplicar concretamente las habilidades formadas que les ayudaran a enfrentarse a situaciones de conflicto.

En esta segunda aplicación conseguimos una tasa de respuesta del 32,3%, 32 personas. Podría considerarse un número bajo, sin embargo esta frecuencia era semejante a la habida en otras evaluaciones en la organización y no la achacamos al desinterés por el proyecto.

Para obtener resultados lo más rigurosos posible, nos centramos sólo en los 32 participantes que respondieron a ambos cuestionarios pre y post. Sobre ellos realizamos una evaluación top-down de sus responsables directos utilizando la entrevista citada.

Este estudio pretende la comparativa entre ambas valoraciones antes-después, de ahí que hayamos utilizado estadísticas diferenciales entre las medias pre-post y desviaciones típicas, utilizando diferencias absolutas y relativas.

Los resultados fueron los siguientes:

Aspectos competenciales (N=32)	Diferencias pre-post	Mean	Std. Deviation	Contraste de hipótesis
Transmite seguridad	Diferencia absoluta	,5	,7	p<0.001
	Diferencia relativa	13,4	16,9	
Implicación en la resolución	Diferencia absoluta	,4	1,0	p=0.003
	Diferencia relativa	12,9	23,8	
Gestión del estrés	Diferencia absoluta	,4	,8	p=0.009
	Diferencia relativa	12,7	21,4	
Empatía	Diferencia absoluta	,6	,6	p<0.001
	Diferencia relativa	14,7	14,8	
Asertividad	Diferencia absoluta	,6	,7	p<0.001
	Diferencia relativa	15,5	17,9	
Escucha activa	Diferencia absoluta	,7	,7	p<0.001
	Diferencia relativa	16,6	19,0	
Genera confianza	Diferencia absoluta	,6	,5	p<0.001
	Diferencia relativa	14,2	11,1	
Global	Dif. absoluta	,6	,5	p<0.001
	Dif. relativa	13,4	12,3	

Tabla 1 - Resultados de los cuestionarios (antes-después)

El contraste de hipótesis muestra una diferencia significativa en todos los parámetros evaluados ( $p<0.05$ ), lo que nos indica que las valoraciones del incremento de estos aspectos han sido significativas, es decir, los participantes en la intervención han tenido un mejor comportamiento tres meses después de la intervención en todos los aspectos evaluados. En menor grado en «Implicación de la resolución» y «Gestión del estrés» pero estadísticamente también significativos.

El mayor desarrollo en el global de la muestra, según se observa en la tabla 1 y el gráfico 1, corresponde a la «Asertividad» y la «Escucha Activa», con un incremento porcentual entre sus medias de 16.6 y 15.5, respectivamente, marcado en amarillo.

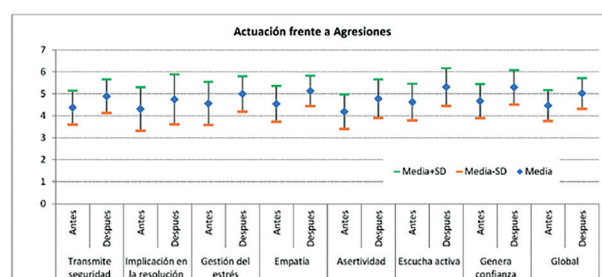


Gráfico 1 - Diferencia antes-después de los factores estudiados

Para averiguar el cambio en el comportamiento ante las situaciones de agresividad y después de la intervención, hemos calculado el Tamaño del Efecto en cada uno de los parámetros (Tabla 2). Estadísticamente se considera un tamaño de efecto alto, por encima de 0.8, medio en torno a 0.5 y bajo de 0.2 a 0.3.

El mayor cambio del grupo se ha experimentado en «Empatía» y «Genera Confianza» (marcados en amarillo), siendo el menor cambio el dado en «Implicación de la resolución» y «Gestión del estrés» (marcados en naranja), aunque se considera un cambio medio dado el valor del tamaño del efecto, alrededor de 0.5.

Aspectos competenciales N=32	Mean	Std. Deviation	Contraste de hipótesis	Tamaño del efecto
Transmite seguridad	,5	,7	p<0.001	,79
	13,4	16,9		
Implicación en la resolución	,4	1,0	p=0.003	,42
	12,9	23,8		
Gestión del estrés	,4	,8	p=0.009	,52
	12,7	21,4		
Empatía	,6	,6	p<0.001	1,02
	14,7	14,8		
Asertividad	,6	,7	p<0.001	,89
	15,5	17,9		
Escucha activa	,7	,7	p<0.001	,93
	16,6	19,0		
Genera confianza	,6	,5	p<0.001	1,36
	14,2	11,1		
Global	,6	,5	p<0.001	1,11
	13,4	12,3		

Tabla 2. Resultados (antes-después)

En la entrevista mantenida con sus responsables inmediatos acerca del desempeño en los aspectos competenciales, el impacto de los comportamientos en la calidad del servicio al paciente y el clima de la unidad, los resultados obtenidos en el conjunto del grupo coincide con los reflejados numéricamente:

- En relación con los pacientes, el grupo experimenta mayor desarrollo, siendo las actitudes de aplica la «Empatía», la «Escucha Activa» y «Genera Confianza», las que más se incrementan.
- Sin embargo respecto de ellos mismos, no se perciben cambios claros, las situaciones de conflicto en general producen casi la misma reacción y «estrés». Se mantiene en algunos casos una respuesta de evitación, contraria a la actitud de «Implicación en la resolución», este comportamiento en algunos colectivos antes y después de la intervención, apenas ha variado.

Hubiéramos deseado conocer también la valoración de pacientes y acompañantes en el desempeño ante situaciones de agresividad y su grado de satisfacción en dichas actuaciones, pero su evaluación no se consideró pertinente.

## HEMOS APRENDIDO, HEMOS APLICADO

En el periodo de seguimiento, se realizó una sesión de formación refresco de lo tratado competencialmente y se analizó con los grupos si estaban cambiando en la dirección correcta (adquirir buenas prácticas). Si era así, se reforzaba la conducta y en caso contrario se clarificaban los comportamientos idóneos. Al mismo tiempo de ésta sesión de seguimiento, se aplicaba el cuestionario-post a cada grupo.



Las valoraciones del cuestionario-post a los distintos grupos arrojaron un resultado interesante. Los últimos grupos en aplicar la evaluación tuvieron un resultado mejor que los primeros grupos, y entre unos y otros pasaron dos semanas de diferencia. Nos pareció que los segundos habían aprendido además de los primeros.

Quisimos incidir más en esta aseveración y preguntamos a los participantes de los grupos posteriores, obteniendo el feedback de que hubieran desarrollado más sus capacidades si se hubiera realizado un seguimiento mayor para adquirir las habilidades, basado en situaciones de agresión que han vivido con enfer-

mos o familiares y a las que no supieron dar respuesta adecuada. Además a la pregunta de qué fue lo que más les ayudaba a conseguir un comportamiento válido y les facilitaba su continuidad en él, la respuesta fue, ver como algunos de sus compañeros habían conseguido «controlar» la situación agresiva que no fuera a más, y saber que también ellos lo podrían conseguir al haber participado en la formación y estar en la misma unidad.

Sin duda un influjo colateral de la formación que es imprescindible tener en cuenta, no sólo por la repercusión en el «impacto de la formación», sino por el aprendizaje grupal que se da en la unidad y su consecuencia en el cambio de valores e influencia en la cultura.

Nos pareció que podríamos añadir un 5º Nivel a la metodología de Kirkpatrick, la evaluación sistémica en los elementos competenciales, en el sentido de que es tan importante el comportamiento que ha adquirido el participante por efecto directo de la formación, como la influencia de éste entre los compañeros de otras categorías o incluso de otras unidades. De esta manera el impacto requiere que se analice cómo ha cambiado la unidad de Urgencia y unidades con las que interactúan, por las nuevas conductas derivadas de la intervención formativa.

No consideramos este estudio extrapolable a otros servicios de la organización hospitalaria, ya que la dinámica de acceso y atención al paciente en Urgencias es sustancialmente diferente al resto de servicios clínicos.

En cualquier organización nos parece esencial conocer el impacto de la formación en términos de retorno de inversión (ROI). En la Administración Pública, como organización de atención al ciudadano, consideramos primordial tanto o más que el ROI económico la rentabilidad en el servicio público, para invertir de acuerdo a la necesidad de capacitar a los profesionales para ser más eficientes al servicio de los ciudadanos.

Como el propio Kirkpatrick transmite: «Sería un error convertir la rentabilidad económica en la meta última de todo proceso evaluativo, ya que conduce a una visión reduccionista del Impacto de la Formación»

## CASO DE ÉXITO Nº 11

**Autora:** Celia Arnáiz Urrez, Unidad de Desarrollo de RRHH, hospital general de la CAM. Miembro del grupo de Psicología de Trabajo y de las Organizaciones del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Coach Personal y de Equipos

**Descriptores:** Psicología de Trabajo/ Desarrollo de personas/ Competencias profesionales/ Impacto de la formación.

**Empresa:** Hospital general público. Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid.

**Sector:** Público

**Participantes directos:** 99 profesionales sanitarios de distintas categorías de la unidad de Urgencias





# Colegio Oficial de Aparejadores de Madrid: desarrollando talento Improving®

A propósito de las dificultades que los colegiados de aparejadores estaban viviendo como consecuencia de la crisis del sector, desde RH ASESORES se diseñó el programa Reinventándome. Once ediciones después, la iniciativa continúa energizando a estos profesionales acompañándoles en el descubrimiento de sus valores.

**Elena Pérez-Moreiras López** Vocal de la Junta Directiva de la Sección de Psicología del Trabajo, Organizaciones y Recursos Humanos del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid.

Socia Directora del Instituto para el Desarrollo del Talento Natural y el Nuevo Liderazgo RH ASESORES IMPROVING®.  
[www.gruporh.com/madrid](http://www.gruporh.com/madrid)

Capital Humano, Nº 349, Sección Crecimiento profesional / Artículos, Enero 2020, Wolters Kluwer

**E**l Colegio Oficial de Aparejadores y Arquitectos Técnicos de Madrid trabaja diariamente en la defensa de esta profesión. Representa a los Aparejadores, Arquitectos Técnicos y Graduados e Ingenieros de Edificación de Madrid, y a través del Grupo Aparejadores Madrid, suministra distintos tipos de servicios también a los ciudadanos y a todos los profesionales del sector de la construcción.

El origen del Colegio Oficial de Aparejadores y Arquitectos Técnicos de Madrid se remonta al año 1902, cuando siete profesionales y varios estudiantes de la Escuela Superior de Artes e Industrias de Madrid decidieron crear la Sociedad Central de

Aparejadores Titulares. Aunque las primeras referencias a los aparejadores datan del siglo XV, no fue hasta 1935 cuando el Decreto de Atribuciones comenzó a reconocer su labor.

Desde su inicio, el Colegio ha contribuido de manera constante al desarrollo y progreso de esta profesión, con visión amplia y una gran vocación de servicio hacia la sociedad en su conjunto. Por ello, la identificación de las necesidades de formación y desarrollo, así como la ejecución de programas para la mejora de competencias, han sido una constante en sus políticas sobre personas. Estas iniciativas están dirigidas a sus propios profesionales, a los colegiados, y desde hace ya unos años, también a cualquier profesional que sienta deseos de crecer.

Hoy en día el Colegio Oficial de Aparejadores de Madrid, se ha posicionado como un impulsor de talento para todo aquel que quiera conocerse más a sí mismo y mejorar su nivel de competencia mediante el Programa Reinventándose que acoge a profesionales de muy diversas procedencias con el fin de acompañarles en un proceso energizante de progreso que les permite aumentar su nivel de proyección personal y profesional.

RH Asesores, comenzó su histórico de colaboración con el COAATM en 2005, cuando su gerente, participó en un programa LEADERSHIP & MANAGEMENT IMPROVING®, fruto del cual, se han venido desarrollando con éxito hasta la actualidad las iniciativas que quedan reflejadas en siguiente cuadro resumen:

n	PROGRAMA IMPROVING (PID)®	Colectivo	nº Profesionales	nº Ediciones	Comienzo	Duración	Periodo
1	LEADERSHIP & MANAGEMENT IMPROVING® (Fase I)	Gerente	1	1	2005	5 meses	2005-06
2	IMPROVING® TÉCNICAS DE SELECCIÓN EFICAZ	Responsables de Bolsa de Trabajo	2	1	2006	4 meses	2006
3	LEADERSHIP & MANAGEMENT IMPROVING®	Equipo Directivo	10	1	2007	6 meses	2007-08
4	COACHING INDIVIDUAL IMPROVING®	Personal General	2	2	2006 y 2008	5 meses	2007-08
5	CLIENT EXPERIENCE IMPROVING®	Profesionales Atención Colegiado	3	1	2008	4 meses	2008
6	LEADERSHIP & MANAGEMENT IMPROVING®	Directivo	1	1	2009	5 meses	2009-10
7	LEADERSHIP & MANAGEMENT IMPROVING® (Fase II-360°)	Gerente	1	1	2009	9 meses	2009-10
8	REINVENTÁNDOSE®	Colegiados	177	10	2011	5 meses	2011-Actual
		TOTAL	197	18			

Histórico de intervención IMPROVING



Luis Gil Delgado, Gerente del COAATM y Sonia Nuño, Responsable de Gabinete de Orientación Profesional

Si desea escuchar en boca de los protagonistas información más detallada del contexto y los resultados de los proyectos acceda a la grabación de «El Caso COAATM»\_I Ciclo de Conferencias sobre Nuevos Constructos para el Desarrollo del Talento en la Era Digital del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid en: [https://gruporhmadrid.com/casos-de-exito-psicologia-del-trabajo-siglo-xxi\\_capital-humano/#coaاتم](https://gruporhmadrid.com/casos-de-exito-psicologia-del-trabajo-siglo-xxi_capital-humano/#coaاتم)

## OBJETIVOS: ¿QUÉ QUEREMOS?

- Objetivo General Institucional: Promover el talento de los participantes en los programas para hacerles más competentes y capaces de afrontar sus retos y crecer como personas y profesionales.
- Objetivos específicos principales de cada programa:

PROGRAMA IMPROVING (PID)®	Objetivos
LEADERSHIP & MANAGEMENT IMPROVING® (Fase I)	Incrementar habilidades de liderazgo y dirección de personas.
TÉCNICAS DE SELECCIÓN EFICAZ	Incrementar habilidades para la selección y orientación de profesionales.
LEADERSHIP & MANAGEMENT IMPROVING®	Incrementar habilidades de liderazgo y dirección de personas.
COACHING INDIVIDUAL IMPROVING®	Incrementar habilidades para la consecución de objetivos e influencia positiva.
CLIENT EXPERIENCE IMPROVING®	Incrementar habilidades de atención a colegiados y ofrecer experiencias óptimas a los clientes.
LEADERSHIP & MANAGEMENT IMPROVING® (Fase II-360°)	Incrementar habilidades de Liderazgo y dirección de personas.
REINVENTÁNDOSE®	Meta-competenciar y energizar a los profesionales, despertando su talento escondido para alcanzar mayor proyección personal y profesional.

## METODOLOGÍA-DESARROLLO DE LA ACTUACIÓN: ¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR?

La Metodología Improving (PID: Programas de Intervención para el Desarrollo) es una metodología consolidada de desarrollo del talento, con más de 23 años de historia, que hemos descrito con anterioridad en otros Casos de Éxito presentados en Capital Humano. Recogeremos aquí una síntesis para aquellos que no hayan accedido a esta información y nos centraremos en el desarrollo de su vertiente más actual, innovadora y energizante, ENERGETIC IMPROVING®, basada en el nuevo constructo de Inteligencia Energética de reciente validación científica, y que

se aplica en el Programa Reinventándose de Colegio Oficial de Aparejadores desde 2014, momento en que se definiera el Modelo de Inteligencia Energética® (Pérez-Moreiras, 2014).

IMPROVING® es una corriente ecléctica de desarrollo del talento que nace en 1996 como consecuencia del trabajo realizado por psicólogos y responsables del Departamento de F+D+I+-Calidad de RH Asesores (Pérez-Moreiras, Pérez Sánchez, López Carregado, 2006). Combina componentes de diversas teorías y modelos, algunos provenientes de la Psicología, otros del Coaching y también de otras disciplinas relacionadas con el Desarrollo Humano. Coincidimos con Muñoz Tinoco (2011) en que cualquier aspecto del desarrollo humano se comprende mejor cuando se utilizan aportaciones de diferentes teorías.

Como metodología de desarrollo de profesionales con más de 20 años de historia, IMPROVING® se encuentra en continua evolución y mejora, y ha pasado por diferentes fases hasta llegar a la más actual: ENERGETIC IMPROVING®.

ENERGETIC IMPROVING® resalta la concepción del ser humano como:

- a. Sujeto con capacidad para crecer de manera continua sea cual sea su edad, condición, raza o género.
- b. Ser pleno, director de su propio desarrollo, poseedor de una sabiduría que le guiará certeramente hacia donde desea si abre sus esquemas mentales y equilibra su intuición con el resto de sus capacidades y dominios del ser.
- c. Energía informada en movimiento, con ilimitado potencial para crecer y desarrollarse.
- d. Vinculado a una dimensión holística que le lleva a tender (consciente e inconscientemente) al equilibrio homeostático constante con el entorno y consigo mismo.
- e. Parte de un sistema inmenso, que como él/ella mismo/a, se mueve y transforma sin cesar (el cosmos).
- f. Capaz de contribuir a la co-creación de ese vasto universo-realidad de la que forma parte.

Teniendo como base los principios más innovadores de la Psicología del Desarrollo del Talento Humano, Energetic Improving® se caracteriza por:

1. Partir del Modelo de Inteligencia Energética (Pérez-Moreiras, 2014) como mapa para el viaje de desarrollo al que la persona se compromete.
2. Concebir el proceso de aprendizaje como un proceso energético constructivista de experimentación individual y/o grupal.
3. Trabajar desde el SER para mostrar sus resultados en el HACER.
4. Poner el foco en la naturaleza energética de las relaciones y del trabajo.
5. Intervenir de forma extensiva en el tiempo mediante Pro-

gramas de Intervención para el Desarrollo (PID). La transformación se logra con el acompañamiento en periodos amplios de tiempo, no con la formación tradicional de carácter puntual.

6. Lograr la modificación y consolidación de comportamientos mediante el trabajo en los 4 dominios del ser humano: Lenguaje-Pensamiento, Cuerpo, Emoción y Transividad-Espiritualidad.

7. Ampliar la consciencia del profesional o equipo, trasladando a su consciencia aspectos preconscientes e inconscientes, y acompañando en la identificación de las claves para vivir estados ampliados de consciencia en la vida ordinaria (flow-experiencia óptima, inspiración, etc.).

8. Comprometer desde la libertad de actuación (cada profesional es el sujeto activo de su propio aprendizaje) y la confidencialidad de datos individuales.

9. Metacompetenciar: Fomentar el Auto-Conocimiento, la Auto-Estima, la Auto-Regulación y el Auto-Desarrollo como motores del cambio.

10. Trabajar desde todos los Sistemas de Aprendizaje: Visual, Auditivo, Kinestésico y Mixto.

11. Consolidar mediante la puesta en práctica y seguimiento de Planes de Acción comportamentales.

## PROGRAMA DE DESARROLLO DEL TALENTO Y PROYECCIÓN PROFESIONAL: REINVENTÁNDOME

Como en anteriores artículos hemos descrito ya algunos ejemplos de los Programas Improving para Líderes y de Experiencia Cliente, en esta ocasión nos detendremos en el Programa de Desarrollo del Talento REINVENTÁNDOME.

REINVENTÁNDOME nace en 2010 cuando la gerencia del COAATM, observando las dificultades que los colegiados estaban viviendo como consecuencia de la crisis del sector, solicita a RHASESORES el diseño de una iniciativa que permita energizar a estos profesionales, y acompañarles en el descubrimiento de sus valores, para así poder utilizarlos más conscientemente en la consecución de sus metas (reincorporación al mundo laboral por cuenta ajena, emprendimiento, desarrollo personal y familiar, etc.).

El programa REINVENTÁNDOME se encuentra actualmente a punto de comenzar su 11ª edición. Por el momento, han pasado por él 177 profesionales, en su gran mayoría colegiados, aunque también, en las últimas ediciones, se ha dado cabida a otros colectivos que están empezando a beneficiarse del mismo (información en 917 014 500 o bolsa@aparejadoresmadrid.es). Desde el año pasado, es una iniciativa promovida también por La UNIÓN INTERPROFESIONAL DE LA COMUNIDAD DE MADRID (UICM).





## Fases en la intervención

**a. Análisis de Situación de Partida, Diseño definitivo y Presentación:** En la que se mantienen, cada edición, los contactos necesarios con la organización para definir los objetivos y alcance de la intervención, así como actualizar su desarrollo según los resultados alcanzados en la anterior; mejorando su diseño y ejecución. Una vez actualizado el diseño, se presenta a los profesionales interesados, en sesiones de 2 horas (turnos de mañana y tarde).

## Reinventándose



- ❑ 2011-Actual
- ❑ Trabajo desde los 4 dominios del ser humano
- ❑ 10 ediciones
- ❑ 177 Profesionales
- ❑ 40 horas:
  - 15 presenciales (5 sesiones de 3 horas, cada 2 semanas)
  - 20 h de Trabajos Personales
  - 2 h de Presentación
  - 3 h de Cierre
- ❑ 2015: Introducción del Modelo de Inteligencia Energética (R 5)
- ❑ Índice de Satisfacción Global (10 ediciones): 88% (rango 82-94%)

## b. Desarrollo y Consolidación:

### i. Fase de Desarrollo:

- Definición de alianza del Grupo.
- Definición de objetivos Individuales y Grupales.
- Talento e inteligencia. ¿Cuántos talentos poseo?
- Tipos de Inteligencia y su efecto en la capacidad para crecer y reinventarse.
- ¿Dónde están mis Fuentes de Energía?
- Profesionales y personas Energizantes: ¿Soy uno-una de esos?
- Liderazgo, influencia positiva e Inteligencia Energética. Competencias del Líder Energizante.
- Antecedentes y fundamentación científica.
- Mi vivencia, mis conocimientos y mi sabiduría.
- Metacompetenciarme para ser MÁS y MEJOR.
- SER quien SOY.

### ii. Consolidación:

- Llevando a la práctica mis Planes de Acción.
  - Trabajos Inter-Sesiones.
  - Seguimiento on-line a demanda: «Mi coach on-line Grupal».
- Co-Creando nuestra Energía.  
Sintiéndome parte de la Multiversidad.  
Concretando mi proceso y analizando los frutos.  
Tomando decisiones y haciendo elecciones.

## c. Evaluación y Cierre:

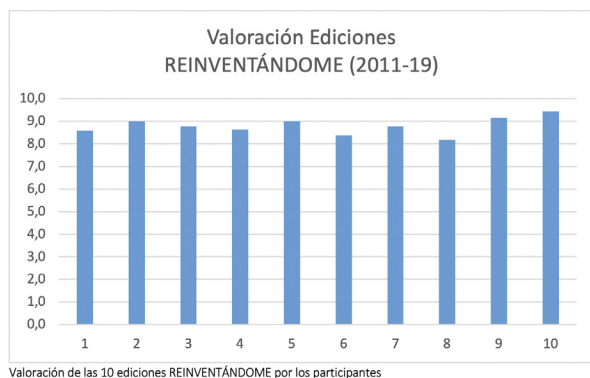
- Evaluación del proceso por participantes.
- Evaluación del proceso por la Dirección del COAATM.
- Presentación de Informe y recomendaciones de futuro.
- Continuar con Nuestro Crecimiento Conjunto: Comunidad On-line y encuentros anuales.





## Resultados:

### 1. ¿Qué hemos conseguido cuantitativamente? La evaluación de los participantes:



### 2. ¿Qué hemos conseguido cualitativamente?

#### 2.1. Algunos testimonios de los participantes sobre sus principales aprendizajes en el proceso:

- «Este curso no tiene descripción. Es un camino personal que recorres en conjunto. Donde eliges lo que vas a desarrollar y a donde quieres llegar. No hay límites y te sirve para toda tu vida.»
- «Mi opinión sobre esta experiencia es que llega a nivel profesional y personal, y te abre las puertas a un mundo de posibilidades y planteamientos que todos tenemos dormidos en nuestro interior y si no nos los plantean o recuerdan, los solemos olvidar. Me ha servido para reactivarme y mejorar en todos los sentidos.»
- «El programa me ha parecido una mirada al espejo, viendo la realidad que se proyecta, desprendiéndome de disfraces y maquillajes. Me ha permitido ver las capacidades que tengo si quiero conseguir un objetivo. En definitiva, un curso que te permite verte y te permite ganar confianza para enfrentarte, o no, a lo que quieras, si es que quieres. Eso está en tus manos.»
- «Recuperar la ilusión y conocerme mejor a mí misma ha sido lo más importante de este curso y estoy segura de que me ayudará a seguir mi búsqueda.»
- «Hace más humano al colegio. Me ha ayudado a despertar armas mías que tenía dormidas, o había ocultado, y a conocer otras nuevas. He podido detectar el error que cometía en mi nuevo rumbo profesional, y a tener claro mi objetivo. Muy divertido e importante para mi desarrollo personal y profesional.»
- «Notable. Me ha abierto ventanas a otros campos y mundos que creo que todos debemos experimentar.»
- «Mirada al interior de uno mismo que ayuda a potenciar aspectos humanos. Totalmente útil, práctico y recomendable.»
- «Muy positivo, ayudando en la confianza y el desarrollo personal para lanzarme en el futuro.»
- «En mi opinión debería ser obligatorio nada más colegiarte. Te enseña a saber, en un mundo muy difícil para los Aparejadores, cómo afrontar el resto de nuestra profesión. Si tienes miedo

o tienes vergüenza ¿a qué esperas para hacerlo? Compartir tus problemas actuales te puede ayudar a ver la solución; porque, para que sepas, la solución está ahí».

- «Me ha ayudado a descubrir otros caminos y otras posibilidades».

#### 2.2. La evaluación de la Organización:

Luis Gil Delgado, gerente del Colegio Oficial de Aparejadores de Madrid:

«Considero que el programa reinventándome ha sido uno de los servicios que ha tenido una mayor repercusión entre el colectivo. Supone un éxito tanto de participación como de valoración por parte de todos los que han tenido la posibilidad de participar en él.

Es un placer impulsar este tipo de iniciativas desde el Colegio Oficial de Aparejadores de Madrid; redundan en la mejora, no solo de sus colegiados, si no de la sociedad en su conjunto».

Sonia Nuño, Responsable de Gabinete de Orientación Profesional:

«El programa Reinventándome supone para los participantes un antes y un después en la forma de enfocar su vida personal y profesional; les proporciona una mirada distinta de las cosas que les suceden y les abre nuevas posibilidades de mirarse a ellos mismos para descubrir formas nuevas de interactuar con otros y encontrar las respuestas que están en ellos.

La satisfacción de los participantes al finalizarlo es inmensa y las palabras de agradecimiento hacia Elena y hacia el Colegio, por haber puesto en marcha un programa así, son generalizadas.

Sin duda continuaremos ofreciéndolo cada año porque creemos que este programa es necesario para todo aquel que quiera invertir energía en su desarrollo y el Colegio debe ser motor de crecimiento tanto para sus colegiados como para otros profesionales que se sientan llamados por este tipo de iniciativas».

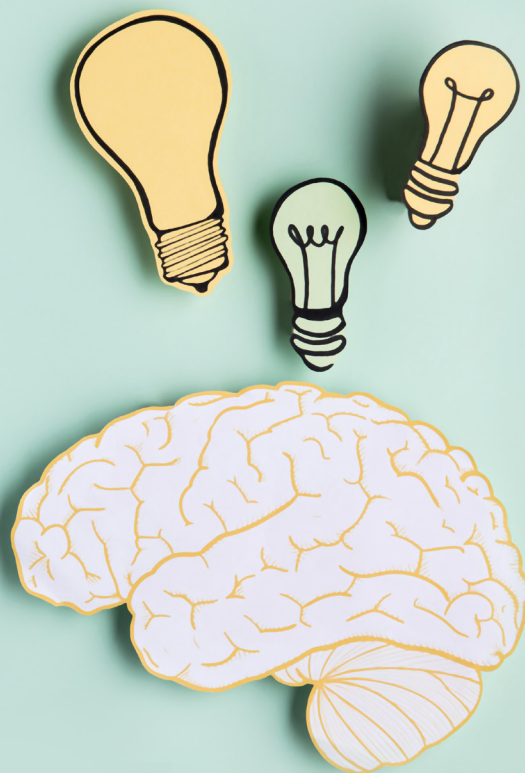


COLEGIO OFICIAL DE APAREJADORES  
Y ARQUITECTOS TÉCNICOS DE MADRID

## CASO DE ÉXITO Nº 12

### FICHA DEL CASO

- Organización: COLEGIO OFICIAL DE APAREJADORES Y ARQUITECTOS TÉCNICOS DE MADRID (COAATM)
- Sector: Asociación Profesional Oficial
- Colectivo participante: 196 profesionales
- Duración: 14 años, en distintos programas y ediciones (2005-Actualidad)
- Tipo de Actuación: Programas de Intervención para el Desarrollo Improving PID®.



## El Caso GRUPO CIL: «Creciendo como Equipo Energéticamente Inteligente»

Lograr profesionales y equipos más energizados y capaces de utilizar su energía de forma inteligente para la consecución de objetivos es el fin último del Modelo de Inteligencia Energética. Contamos la experiencia del equipo de Televenta-Concesión del Grupo CIL.

**Elena Pérez-Moreiras López** Vocal de la Junta Directiva de la Sección de Psicología del Trabajo, Organizaciones y Recursos Humanos del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid.

Socia Directora del Instituto para el Desarrollo del Talento Natural y el Nuevo Liderazgo RH ASESORES IMPROVING®. [www.gruporh.com/madrid](http://www.gruporh.com/madrid)

Capital Humano, Nº 352, Sección Crecimiento profesional / Artículos, Abril 2020, Wolters Kluwer

**E**l Grupo CIL es la primera empresa de Marketing Directo de España y Portugal, con más de 40 años de experiencia en un mercado difícil y exigente a partes iguales. «Somos casi 1.000 personas con grandes dosis de ilusión, creatividad y esfuerzo, muy conscientes de que las claves de su éxito radican en la capacidad de adaptación, la diversificación y de la certeza de que lo único realmente importante es la opinión del consumidor».

El Grupo CIL es una organización que sigue aprendiendo de sus clientes. Para ellos esto es una aventura humana y empresarial de la que se sienten especialmente orgullosos.

Es socio fundador de la Asociación Española de la Economía Digital. Perteneció también a otros organismos internacionales como son la estadounidense Direct Marketing Association, la europea Electronic Retailing Association y la Associação Portuguesa de Marketing Directo.

En el último trimestre de 2018, desde su dirección de RRHH se solicita, al Instituto para el desarrollo del talento natural y el nuevo liderazgo RH Asesores Improving un Programa de Intervención para el Desarrollo del equipo de Televenta-Concesión, con el fin de seguir haciendo crecer el talento de sus mandos.

## OBJETIVOS: ¿QUÉ QUEREMOS?

El objetivo general del programa es: SER MÁS EQUIPO.

Ser un Equipo más armónico, eficaz y que utiliza todas sus inteligencias como herramientas de desarrollo.

Como objetivos específicos los propios protagonistas formularon los siguientes:

1. Conocernos mejor.
2. Aprovechar más nuestros puntos fuertes.
3. Mostrar más cercanía.
4. Ejercer más la empatía.
5. Expresarnos con mayor libertad.
6. Escuchar incondicionalmente.
7. Trabajar más como un todo, detectando lo que necesita cada uno y el equipo en su conjunto. Ser un reloj.
8. Utilizar las distintas convicciones para mejorar y seguir creando.
9. Desarrollar nuestro talento: descubrir nuevas inteligencias, talento y recursos que poseemos, que quizás todavía no conocemos en profundidad o que no sabemos aplicar suficientemente.

Cada profesional al comienzo definió sus propios objetivos de programa.

La Metodología Improving, cuyos principios hemos expuesto ya en los casos anteriormente publicados (Caso Pelayo, Enero 2017 No 316, pág 102 y Caso Cetelem, Julio 2017, No 322, pág 56) de esta serie de «Casos de Éxito de la Psicología del Trabajo en el S XXI», se complementó con la utilización del Modelo de Inteligencia Energética y del Constructo Inteligencia Energética, recientemente validado científicamente.

IMPROVING® es una metodología de desarrollo de personas, equipos y organizaciones que opera conectando ser y conducta, en la que un profesional, llamado coach y/o facilitador, colabora con su cliente (persona o sistema) en un proceso creativo y estimulante que le sirve a este último de inspiración para maximizar su potencial personal-profesional y alcanzar sus metas (1). Este proceso creativo es de naturaleza psicológica por definición, y se concreta en un conjunto de fases sucesivas que conllevan, por ambas partes (facilitador-coach y cliente), el tránsito por:

- Procesos cognitivos «inferiores» (percepción y memoria) y «superiores» (pensamiento y lenguaje).
- Procesos de motivación, emoción y trascendencia.
- Procesos conductuales que demuestran o ponen en evidencia el aprendizaje mediante la puesta en práctica de conductas diferentes a las realizadas con anterioridad por parte el cliente y que provocan cambios en él mismo y en su entorno, que le permiten alcanzar sus metas y vivir una vida más consistente con su Propósito.

Desde 2013 la Metodología Improving® ha incorporado como foco fundamental de estudio e intervención, los aspectos energéticos relacionados con el trabajo y el comportamiento humano que, sin duda, influyen de manera determinante en los niveles de implicación, engagement, motivación, salud y rendimiento de los profesionales en la organización. A día de hoy, Energetic Improving® se muestra, a través del estudio y aplicación del constructo Inteligencia Energética®, como una forma eficaz de intervención en las organizaciones que facilita lograr profesionales y equipos más energizados y capaces de utilizar de forma inteligente su energía para la consecución de objetivos.

La energía ha sido un constructo implícito en la psicología del trabajo desde su surgimiento, pero que se ha estudiado explícitamente en pocas ocasiones. Energía y Trabajo se encuentran intrínsecamente conectados. Así, la energía se define como la capacidad para realizar un trabajo (Bueche, 1988). Fidalgo Sánchez y Fernández Pérez (2016) destacan el hecho de que la energía es una propiedad general de materia, que se manifiesta de muy diversas formas; un «capital» que poseen todos los cuerpos, por el mero hecho de su existencia y que les permite, realizar un trabajo. El ser humano, como todo cuerpo existente tiene también energía en forma de «capital» que le permite realizar mejor o peor su trabajo. Ese capital supone una alteración del sistema «ser humano» y del sistema «entorno», donde los intercambios para el desarrollo mismo de la vida y evolución, tienen lugar. Los autores destacan la importancia de conocer su naturaleza, efectos y proyección práctica, que identifican con todo el cúmulo de bienestar (nosotros añadimos y de eficacia-eficiencia) del que goza nuestra sociedad.

Psicológicamente el reto es lograr la identificación de las fuentes de esa energía para cada individuo, su correcto almacenamiento, su consumo razonable y su justa distribución para que tanto estos mismos, como los equipos y organizaciones a los que pertenecen, puedan alcanzar más y mejores objetivos con menor nivel de desgaste.

Las personas no poseemos energía ilimitada. La energía es la base de nuestro comportamiento y funcionamiento en todos los ámbitos de nuestra vida. El correcto desempeño, el adecuado rendimiento en todas y cada una de las facetas de nuestro desarrollo, depende de su utilización inteligente. El ser humano y su comportamiento se ven afectados por el consumo razonable de la energía y su justa distribución, que se convierten en objeto principal de estudio de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Ampliando desde la ciencia el conocimiento sobre la materia, lograremos dotar a los agentes implicados, de mayores recursos para lograr su más correcto aprovechamiento en pro del desarrollo personal, empresarial, así como, del progreso social.

## Modelo Reducido de Inteligencia Energética



Para conocer más la base conceptual del Modelo de Inteligencia Energética, consultar el Caso Securitas (Capital Humano, Enero 2018, No327, pág 77).

Bajo estos principios se ha trabajado en GRUPO CLUB INTERNACIONAL DEL LIBRO mediante un Programa de Intervención para el Desarrollo PID Energetic Improving®, desde Noviembre 2018 a Junio de 2019, en las siguientes fases:

### 1. Fase I\_Análisis de Situación de Partida:

- Reuniones Exploratorias con la Dirección de RRHH.
- Reuniones Exploratorias y de definición de objetivos con la Dirección del Área.
- Definición de Agenda y propuesta de intervención definitiva.
- Presentación del Proyecto Energetic Improving a participantes.
- Definición de Objetivos por parte del Equipo.
- Creación de la Alianza.

### 2. Fase II\_Desarrollo:

- Sesiones Grupales de Coaching de Equipos (5 sesiones x 3 horas).
- Identificación del Perfil Individual de Inteligencia Energética y Variables asociadas en estudio (en colaboración con la URV y CEINSA de Grupo RH Asesores).
- Identificación del Perfil de Equipo en Inteligencia Energética y Variables asociadas en estudio (en colaboración con la URV y CEINSA de Grupo RH Asesores).
  - Desarrollo de Metacompetencias.
  - Sesiones Individuales (3 sesiones x 1,5 h).
  - Planes de Acción.
  - Seguimiento Inter-sesiones.
  - Despliegue departamental.

### 3. Fase III\_Evaluación:

- Evaluación de resultados Individual
- Evaluación de resultados Equipo.
- Evaluación de Calidad de Servicio por Dirección de RRHH.

## ¿QUÉ HEMOS LOGRADO CUANTITATIVAMENTE?

RESULTADOS: Evaluación del Programa Energetic Improving® por Participantes  
"Creciendo como Equipo Energéticamente Inteligente"

### 1. Sesiones Grupales

nº 8	VALORACIÓN DE MENOR A MAYOR										Med
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Las sesiones grupales han sido de utilidad para mejorar nuestra capacidad personal y profesional como Equipo.								2	5	1	8,9
2. Nos han permitido alcanzar el objetivo que nos proponíamos.								4	4		8,5
3. Nos han permitido entender mejor nuestro propio comportamiento y su influencia en nuestra capacidad para Ser Equipo.								4	4		8,5
4. Hemos descubierto aspectos de nosotros mismos de los que no éramos totalmente conscientes.							1	1	5	1	8,8
5. Hemos logrado ser un Equipo más Inteligente Energéticamente.								6	1	1	8,4
6. Hemos definido nuestro Propósito de Vida Colectivo.							1	1	3	3	9,0
7. Hemos identificado nuestras Cualidades Esenciales como Equipo.								2	3	3	9,1
8. Hemos identificado nuestras Claves para Ganar como Equipo.								1	3	4	9,4
9. Hemos sabido poner en práctica comportamientos más adecuados para la consecución de nuestras metas.								4	3	1	8,6
10. La metodología se ha basado en nuestra participación como sujetos activos de nuestro propio aprendizaje.								2	4	2	9,0
11. Nos han aportado herramientas que nos ayudan a Ser Equipo.								3	4	1	8,8
12. Se han desarrollado en un clima de confianza mutua.								1	5	2	9,1
13. Recomendaría el programa a otros colegas.								2	1	5	9,4
14. Valoro globalmente el servicio recibido por parte de RH Asesores									4	4	9,5
<b>TOTAL</b>								2	33	49	8,9

VALORACIÓN GLOBAL 8,9

Duración del Programa:	No contesta	Ha faltado tiempo	1	Ha sobrado	Ha sido adecuado	7
------------------------	-------------	-------------------	---	------------	------------------	---

Evalúe desde su punto de vista, el grado en que su coach ha mostrado estas competencias:

COMPETENCIAS International Coach Federation	Menos favorable										Med
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS</b>											
1. Cumple los principios éticos y estándares profesionales							1		4	3	9,1
2. Establece un acuerdo de coaching claro							1		6	1	8,9
3. Establece confianza y cercanía conmigo							1			7	9,6
4. Está presente en el Coaching								1	2	5	9,5
5. Me escucha activamente								1	2	5	9,5
6. Realiza preguntas potentes							1	3		4	8,9
7. Comunica Directamente (Se encara y articula para ayudarme a entender desde otra perspectiva lo que quiero y aquello de lo que no estoy seguro)							1	2	1	4	9,0
8. Crea consciencia							2		4	2	8,8
9. Ayuda a diseñar acciones								3	2	3	9,0
10. Invita a planificar y establecer metas							1		3	4	9,3
11. Me impulsa a gestionar mi progreso y mi responsabilidad							1		3	4	9,3
<b>TOTAL</b>								9	10	27	9,2
<b>%</b>								10,2	11,4	30,7	47,7

(1) Inspirado en definición de coaching de ICF, añadiendo la esencia indiscutiblemente psicológica de todo proceso de desarrollo y coaching (Pérez-Moreiras, 2012).

## CASO DE ÉXITO Nº 13

### FICHA DEL CASO

Empresa: GRUPO CLUB INTERNACIONAL DE LIBRO

• Sector: Marketing Directo

• Unidad: Televenta-Concesión

• Profesionales afectados directamente: 8

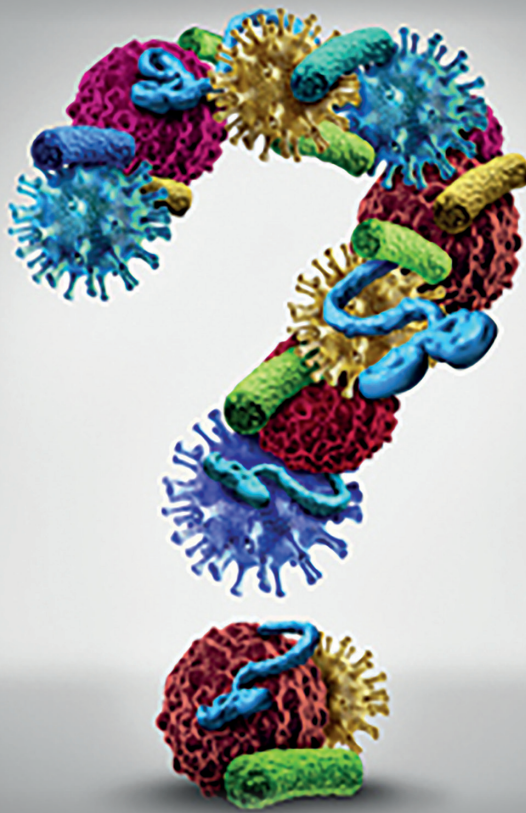
• Profesionales afectados indirectamente: 43

• Duración: (7 meses): Noviembre 2018-Junio 2019

• Proyecto: «Energetic Team Improving®, creciendo como Equipo Energéticamente Inteligente».

• Tipo de Actuación: Programa de Intervención para el Desarrollo Energetic Team Improving PID®.





# Del Ébola a la Covid-19 en un Hospital público de Madrid. ¿Qué hemos aprendido?

Seis años después de la aparición en España del primer caso de infección secundaria por ébola, que supuso una revolución en cuanto a protocolos de protección sanitaria y un ejercicio profundo de análisis de las emociones, la pandemia de la Covid-19 ha servido para poner en limpio todo lo aprendido entonces.

**Celia Arnáiz Urrez.** Unidad de Desarrollo de Personas, hospital general de la Comunidad de Madrid. Miembro de la Sección de Psicología de Trabajo, del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid. Psicóloga Coaching. Personal y de Equipos.

**Francisco Javier Domínguez Hernández.** Supervisor de Enfermería Urgencias, Hospital General de la Comunidad de Madrid

Capital Humano, Nº 355, Sección Administración / Artículos, Julio 2020, Wolters Kluwer



Quizá la frase más escuchada en estos meses ha sido ¿qué tal estás?, y en el hospital donde trabajamos, ¿hay muchos contagiados?, ¿cómo lo lleváis en la Urgencia? ¿y en la UCI?....

Nuestros sanitarios atesoran una experiencia muy valiosa en estos momentos de pandemia y como profesionales de la Psicología de las Organizaciones y de RRHH, podemos ayudar a que descubran desde el foco del aprendizaje y no sólo desde el dolor, el estrés y la angustia que les ha supuesto.

*«La experiencia no es lo que le sucede a cada persona, sino lo que la persona hace con lo que le sucede»*

*Aldous Huxley*

Como organización hospitalaria vivimos una situación semejante, de menor duración pero igualmente intensa, que trastocó la organización y sobre todo la emocionalidad de los que allí trabajamos. Se trató del primer caso por infección de Ébola en España, que recibimos en nuestro hospital en 2014, y generó una respuesta emocional magnificada ante la amenaza percibida de contagio.

Llevamos a cabo un proceso de Coaching individual con los sanitarios implicados en aquel caso, y seis años más tarde estamos en situación de conocer, qué valió a nuestros profesionales de lo que hicimos.

Cualquiera que hubiera oído a M, enfermera de la Urgencia, hubiera pensado quizá lo mismo que yo pensé: algo hicimos bien en la crisis del Ébola como organización. Pero, exactamente ¿qué? ¿qué competencias ha desarrollado M profesionalmente para que responda con aplomo y convencimiento?

....«Estoy viviendo de las rentas al haberme enfrentado a otro virus, al del Ébola» .

¿Hasta qué punto tuvieron que ver las intervenciones que hicimos para abordar lo que en su momento llamamos el «virus del miedo», en lugar del virus del Ébola?

## La situación previa: crisis del Ébola

En octubre de 2014, se genera una alarma social entre la población general y sanitaria en particular, ante el primer caso de infección secundaria por Ébola en España. Una trabajadora sanitaria se contagia al haber estado en contacto con dos misioneros infectados repatriados de África. Esta paciente llegó a la Urgencia de nuestro hospital en octubre de 2014 y a partir de entonces supuso un cambio de situación respecto de la amenaza y riesgo biológico percibido entre los profesionales, que realmente distaba mucho del riesgo de contagio real.

Se conocía que la enfermedad del Ébola (EVE) es una enfermedad grave y a menudo mortal, y cuya transmisión se produce por el contacto directo con la sangre u otros fluidos corporales, tejidos u órganos de personas sintomáticas vivas o fallecidas por el EVE.

A pesar de lo improbable del contagio, se vivieron en el hospital situaciones de miedo ante peligros remotos percibidos como si fueran reales, que desencadenaron en comportamientos de realimentación del miedo.

El miedo es una reacción perfectamente razonable. Cuando éste está fundamentado en el análisis de las emociones personales y en información, puede ser un factor determinante para cambiar las respuestas que se den ante una situación amenazante y hacer que pasemos desde una reacción irracional, hacia una implicación activa.

## ¿Qué se hizo entonces?

Nos centramos en revisar las emociones vividas por los profesionales asistenciales para conseguir una “implicación activa”, de manera que dieran respuestas eficientes ante futuras situaciones percibidas de riesgo sanitario. Respuestas, como consecuencia del afrontamiento personal ante la amenaza de contagio, o en general del ambiente emocional vivido en aquel caso de Ébola de 2014.

En 2020 durante esta pandemia Covid-19, mientras nuestros profesionales se afanaban en asistir de manera frenética a un paciente con coronavirus y a otro, y a otro, han estado enfocados en la acción, no tenían tiempo siquiera de integrar sus pensamientos y emociones porque caían rendidos por el exceso de actividad. Pero llegó un momento en que pudieron parar y vieron que sus propias emociones y pensamientos en gran parte de los casos, se convertían en enemigos.



La Covid a los profesionales de la sanidad no les ha dado respiro, pero no ocurrió lo mismo con el caso del Ébola, afortunadamente fue uno y dio tiempo a reflexionar.

En aquel momento, quien estuvo en contacto o cerca de la paciente con Ébola se le dio la posibilidad de descubrir de manera guiada y en sesiones individuales con la ayuda de un profesional psicólogo de RRHH, cuál fue el proceso interior de cada uno, qué sintieron, cómo lo expresaron, qué les desencadenó aquella emoción, cómo interpretaron lo que ocurría dependiendo de sus creencias personales, cómo influían sus emociones y pensamientos en el comportamiento clínico y el resultado con la paciente infectada.

*Con la Covid-19 no tenían tiempo siquiera de integrar sus pensamientos y emociones porque caían rendidos por el exceso de actividad*

En las sesiones, se utilizaron técnicas basadas en la psicología positiva y coaching ontológico, que permitieron descubrir y analizar las emociones de los profesionales, así como profundizar sobre qué les disparó una situación de bloqueo, huida, ... ante el miedo, que en algunos casos, les hacía incapaces de ejercer su profesión sanitaria.

En el proceso, el psicólogo de Desarrollo, acompañaba a los profesionales sanitarios a su zona de desarrollo personal, cuidando de que no entraran en la zona de percepción del peligro.

## Objetivos que pretendimos

Se pretendía que los profesionales que vivieron directamente el caso Ébola:

- Tomaran conciencia y fueran responsables de sus actuaciones rompiendo así la indefensión que les producía dejarse llevar por las emociones o por los pensamientos no reales sobre el riesgo.
- Adoptaran mayor flexibilidad para adquirir los cambios necesarios desde la experiencia vivida.
- Generaran la motivación necesaria para abordar retos profesionales.
- Fueran el facilitador, compañero, guía de otros, ante situaciones emocionales adversas.
- Aprendieran a enfrentarse a sus miedos de forma controlada y tomaran las riendas de sus emociones, aún en situaciones de miedo, sobre todo en situaciones de miedo.
- Experimentaran lo que descubrían sobre sí mismos y permitiera fortalecerles a través de la acción.

En resumen, la posibilidad no solo de reflexionar, sino de enfrentarse a situaciones que les produjeran inquietud, generaran

satisfacción por la acción y desembocaran en una emoción positiva de éxito personal y autoestima, contrarias a la emoción de miedo.

Bajo ningún concepto concebimos a los profesionales como víctimas de la situación vivida, sino actores fundamentales con capacidad para desarrollarse y evolucionar en situaciones adversas. Por ello, descartamos ante todo la denominación de «segundas víctimas» utilizada últimamente con frecuencia en los casos que por una «situación adversa —como la vivida por la Covid-19—, un error médico y/o una lesión relacionada con el paciente no esperada y el profesional sanitario se convierte en víctima en el sentido de que queda traumatizado por el suceso.» Término acuñado inicialmente por Albert Wu.

*Bajo ningún concepto concebimos a los profesionales como víctimas de la situación vivida, sino actores fundamentales con capacidad para desarrollarse y evolucionar en situaciones adversas*

Nuestro objetivo y todas nuestras actuaciones se enfocan al Desarrollo Personal, que es la base de todo Desarrollo Profesional; por ello pretendemos potenciar a la persona, para obtener un comportamiento competente que se prolongue en el tiempo. En definitiva, que se les prepare para ser más efectivos, tanto laboral como personalmente, en situaciones emocionales semejantes a las vividas y superar retos.

## El resultado al encarar la nueva crisis sanitaria de Covid-19

Esta pandemia, ha sido una ruptura brusca del proceso normal y continuo en la práctica de la profesión sanitaria ante una necesidad social médica que exige precisamente a los sanitarios y sólo a ellos, un trabajo constante y un cambio obligado. Ante esta situación, hemos aplicado lo que aprendimos en la crisis del Ébola y hemos descubierto otros aspectos, de los que todavía estamos aprendiendo.

## Lo aprendido en la crisis del Ébola

- Nuestra organización hospitalaria, poco antes de tener casos Covid-19, comenzó a formar a los profesionales en equipos de protección individual (EPI) e informar sobre lo que se conocía de una enfermedad cuyos síntomas y evolución aún se desconocen.

## Testimonios de los profesionales:

«Esta crisis se vio venir desde hacía dos meses. Disponíamos de más información (información procedente de los casos registrados en China, aunque como enfermedad fuera desconocida, y dio tiempo a empezar a formar al personal de Enfermería, primero de Urgencias y posteriormente de todo el hospital.)»

*«En relación a la crisis del Ébola debo decir que fue una crisis que sobrevino sin avisar. Sólo nos dio tiempo a informarnos previamente sobre el tipo de virus y los efectos que produce ... En relación a la formación del personal no hubo tiempo para formar a todo el personal (sobre EPI) de una manera eficaz.»*

- Cada uno de los implicados en el caso Ébola, ha vivido internamente la situación ocurrida en nuestro hospital, y ha respondido y lo ha asimilado de manera diferente.

- Sin duda aquel ejercicio de tomar conciencia de cómo somos, cómo lo hacemos y cómo interpretamos lo que nos rodea o qué competencias nos falta para enfrentarnos a situaciones asistenciales semejantes a las vividas, nos ayudó a ser más efectivos en cualquier dimensión, tanto personal como profesional.

## Testimonios de los profesionales:

*«He estado más tranquilo que con el ébola que vino al Hospital, porque reflexioné en su momento sobre esta situación y como me había comportado. La reflexión me ayudó a aprender sobre mí mismo.»*

- La aceptación de la actuación clínica, fuera cual fuera el resultado de la misma, aunque fuese el peor de los resultados (el fallecimiento de un enfermo a su cargo), se integraba dentro de la profesionalidad y sería vivido por el sanitario como un hecho de evolución profesional, de desarrollo (aunque resulte paradójico), que produzca en la persona mayor madurez respecto de su trabajo y el sentimiento de un mayor empoderamiento.

Incidimos en las sesiones en este autoreconocimiento y aceptación de lo que cada uno hizo en el caso Ébola y fue lo mejor que pudo hacer entonces.

*«Tengo claro que con el tiempo, aquella situación que viví con el Ébola no fue un trauma, ni un problema, ni un fracaso, aunque no todo lo hiciéramos bien, sino una oportunidad que me ha ayudado a mi enriquecimiento profesional.»*

Si se hubiera vivido su actuación profesionalmente como un fracaso, podría ser motivo de animadversión, anulación y alejamiento de la propia profesión, no queríamos que esto ocurriera.

Ahora, dos meses después del tsunami de la pandemia Covid-19 en el hospital, hay que ser especialmente cautelosos y aplicar lo que aprendimos de la experiencia anterior y lo que estamos aprendiendo de la experiencia de la Covid-19. En varios aspectos ha sido diferente de aquella: por lo mantenida en el tiempo, porque ha implicado a la totalidad de los profesionales de la organización, a la totalidad de la actividad hospitalaria y a la totalidad de la sociedad.

- El sentimiento de enriquecimiento y su mayor madurez, hace al trabajador sentirse igualmente preparado para situaciones de mayor envergadura laboral o con un choque emocional semejante y decidir voluntariamente afrontar sus miedos ante el virus.

*«El afrontamiento de esta nueva crisis se ha llevado a cabo desde una actitud más madura por parte de todo el personal (de Urgencia)... en todo momento han demostrado una madurez profesional impresionante que apenas sucedió en la crisis del ébola»*

*«Estoy viviendo de las rentas, en cuanto a haberme enfrentado a otro virus, al del Ébola.»*

De esta pandemia hemos descubierto

- La mayor flexibilidad intrapersonal en los sanitarios, en el sentido de aceptar el momento de presión (por la necesidad vital de intervenir en el paciente en un determinado tiempo)

y el gran volumen de pacientes críticos que les deparaban. Se ha visto como una de las competencias sobresalientes en las personas al abordar esta crisis.

*«Se han enfrentado mejor al cambio las personas que vivieron el ébola, se adaptan mejor a la incertidumbre que otras personas que no lo sufrieron»*

- La situación de cambio inesperado e inestable en el proceso sanitario médico y de cuidados de enfermería, requería en la crisis inevitablemente una transformación, que ha sido tanto más normalizada y adaptada al momento, cuanto mayor flexibilidad se encontraba entre los profesionales.

*«Han demostrado una gran capacidad de adaptación al cambio teniendo en cuenta que esta última crisis ha obligado a reinventar el hospital entero desde la Urgencia hasta la última cama de hospitalización pasando por quirófano, reanimación, hospital de día, UCI, etc....»*

Pero ¿qué características tienen las personas más flexibles, en esta actividad sanitaria?, ¿cómo podríamos dotar a la Flexibilidad de una «descripción competencial» lo suficientemente esclarecedora para darle todos los matices que en este caso se requieren?

1. Por una parte los matices giran en torno a la sensación de responsabilidad, de riesgo real, y de la certeza de no poseer individualmente los recursos suficientes.
  2. Por otra de incertidumbre, de diversidad de respuestas, de diversidad de enfoques.
  3. Un tercer matiz y más importante, ser capaces de encontrar en mitad de la crisis un nuevo replanteamiento de futuro, una nueva construcción dotada de sentido.
  4. Y por último, la capacidad de buscar internamente nuevos recursos para poder afrontar la situación integrando todo lo anterior.
- El trabajo en equipo y sus componentes más emocionales: la generación de vínculos con los demás, basados en la confianza y en la seguridad interpersonal, así como una relación que permita autoanalizarse desde el punto de vista de la praxis clínica y de los sentimientos que indisolublemente se vinculan al paciente en una situación de extrema vulnerabilidad y a los compañeros. Y añadimos, la posibilidad de interpretar flexiblemente las intenciones de los compañeros.

*«En este caso (de la Covid) se pudo abordar la crisis como EQUIPO, tanto en la propia unidad de Urgencias como desde un punto de vista directivo. También se produjo un flujo de información muy importante y valiosa en este último caso.....»*

*«En general (el personal de la Urgencia) se ha mostrado fuerte ante esta crisis y aportando la valía de cada uno a nivel profesional...»*

Un trabajo en equipo que además del sentido emocional indicado, se basó en apoyarse entre todos mirando en la misma dirección, aportando cada uno su conocimiento y expertía en una relación de respeto profesional y de las diferencias individuales, y de igualdad de valor hacia cada miembro del equipo, sin importar la categoría.

*«Así que sí. Para algo sirvió vivir la crisis del ébola en el hospital de Alcorcón.»*

## Conclusiones

Todavía es demasiado pronto para conocer la capacidad resiliente de las personas que han experimentado en la crisis esa flexibilidad y que han sufrido menos estrés que aquellos que «luchaban» contra lo que se les venía encima.

Tampoco hemos profundizado en el apoyo emocional del grupo hacia los compañeros (lo estamos abordando ahora) y quizá sea objeto de descripción en un nuevo Caso de la Psicología del Trabajo del siglo XXI.

Hemos visto que han sido cuatro las competencias que han aflorado en la profesionalidad de nuestros sanitarios en el hospital: el Autoconocimiento y la Autorregulación emocional, el Autoreconocimiento, la Flexibilidad Personal y el Trabajo en Equipo.

Desde Desarrollo de RRHH, estamos convencidos que la cuestión no es estudiar si los profesionales son o no «segundas víctimas», que dada la situación vivida evidentemente lo son, sino como evitar que lo sean incluso en la situación estresante. Poniendo en marcha sus mecanismos de autorregulación que pueden ir aprendiendo in situ, mediante las pautas aprendidas previamente en sesiones individuales; sesiones donde se insta a una introspección acerca de cómo hacen las cosas con los medios que poseen y con los recursos personales de los que disponen.

Nos queda un trabajo apasionante por delante para que desde la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, ayudemos a DESARROLLAR a quienes nos han ayudado en esta pandemia.





# Humanizar las organizaciones, empecemos por la acogida del profesional

Si en la selección ponemos el foco en nuestra necesidad de que la compañía sea eficiente; en la acogida resulta necesario orientarnos hacia las personas que hemos elegido para que formen parte de «nuestra casa», a partir de ahora, «su casa». De la organización depende que inicien una primera relación que les permita ser eficientes en un futuro.

**Celia Arnáiz Urrez.** Unidad de Desarrollo de Personas, hospital general de la Comunidad de Madrid. Miembro de la Sección de Psicología de Trabajo, Organizaciones y Recursos Humanos del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid.

Capital Humano, Nº 357, Sección Headhunting y selección / Artículos, Octubre 2020, Wolters Kluwer



No hay segunda oportunidad para causar una primera buena impresión». Cuando aludimos a esta frase, la mayor parte de nosotros lo hacemos pensando en una persona que se enfrenta por primera vez a una situación, un grupo o un proyecto. Este es el caso de la incorporación de los nuevos profesionales a nuestras organizaciones.

En este Caso, la frase cobra sentido, cuando la enfocamos hacia la responsabilidad de las organizaciones de integrar positivamente a las personas que formarán parte de ellas. Poner el foco en cubrir sus necesidades como seres humanos que se enfrentan a situaciones nuevas, es una buena manera de empezar a vivir desde el principio la Humanización, que además, como institución

sanitaria, forma parte de los valores que pretendemos que lleven consigo en sus prácticas clínicas.

Cuando se selecciona a las personas, realizamos procesos muy cuidados para incorporar a los mejores candidatos y una vez que han entrado a nuestra organización nos olvidamos que necesitan ser guiados, informados, cuidados, con la paciencia adecuada para no precipitar su proceso natural de adaptación.

Si en la selección ponemos el foco en nuestra necesidad de que la compañía sea eficiente; en la acogida resulta necesario orientarnos hacia las personas que hemos elegido para que formen parte de «nuestra casa», a partir de ahora, «su casa».

De la organización depende que inicien una primera relación que les permita ser eficientes en un futuro.

## Estudio inicial y base teórica

La evaluación de los planes de acogida en una organización sanitaria de 2.000 trabajadores, donde uno de los valores troncales es la humanización en el trato a los pacientes, nos ha dado pautas para conocer las necesidades de aquellos que se van incorporando y lo que la organización de la que empiezan a formar parte, demanda de ellos.

Se realizó inicialmente un estudio con un grupo de residentes (profesionales médicos y enfermeros en período de aprendizaje de especialidades clínicas), a quienes se les aplicó un cuestionario para recabar información acerca de su período de acogida y de los factores a los que daban mayor importancia durante este proceso. La mayor parte de las preguntas eran abiertas, con el fin de no mediatizar la respuesta y conseguir la máxima información sobre la realidad vivida por los profesionales residentes.

Las respuestas han sido casi todas cualitativas, por ello se fue especialmente exhaustivo en el análisis y recuento, de manera que el resultado fuera fiel a lo que expresaban los incorporados.

Se incidieron en las siguientes cuestiones:

- Actitudes necesarias durante el período de acogida.
- Cualidades que considera debe adquirir en la acogida.
- Comunicación e información.
- Aprendizaje respecto del trato al paciente.
- Situaciones de apoyo y orientación.

En las siguientes gráficas, reflejamos los resultados más relevantes.

**Gráfica 1**



En la gráfica 1, aparece por orden de importancia y elección, los factores relevantes para los residentes durante la acogida. Se relacionan con la orientación de sus tutores acerca de su evolución profesional, la comunicación o feedback de esa evolución, el acompañamiento profesional y personal del tutor y generar confianza en el acogido con actitudes de cercanía emocional. Citamos algunas opiniones significativas: «Espero complicidad, en el sentido de crear confianza sin caer en el amiguismo», «Valoro que pueda confiar en mi jefe y contarle lo que me preocupa en el trabajo y cómo conciliar también mi situación familiar».

Los acogidos de nuestro estudio demandan que se les tenga en cuenta en las decisiones que les incumbe, e igualmente que el responsable no dé por hecho cuestiones que pueden ser obvias para la institución, pero desconocidas para el recién incorporado, es decir, una actitud de empatía hacia los profesionales. Investigaciones sobre la Psicología social de Settoon y

Adkins, aplicada a los Recursos Humanos, evidencian que las relaciones con el jefe inmediato además de servir de guía en el comportamiento del nuevo empleado, influye en su evolución y desarrollo profesional.

Nuestro estudio encontró un punto importante en la acogida, la relación con el grupo e interacción con profesionales necesarios para la actividad laboral y el descanso. Se complementa este punto con requerimientos de los incorporados acerca de que la organización facilite la relación con el equipo clínico, adjuntos y otros residentes.

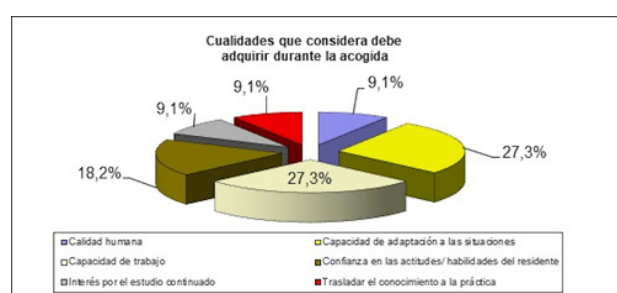
También son valorados, pero en menor medida: transmitir los conocimientos formales, organizar el trabajo a realizar y motivar a los acogidos. En relación a ello recabamos información sobre el interés por conocer cómo deben abordar situaciones clínicas y actitudes, así como comportamientos no clínicos, más emocionales, en relación a la práctica con el paciente.

**Gráfica 2**



Igualmente, los estudios de los psicólogos Louis, Posner y Powell, se refieren a que la interacción con los compañeros de trabajo durante el proceso de acogida, tiene una relación positiva con la satisfacción profesional, el compromiso con la organización y la sensación de bienestar y confianza en el lugar de trabajo, que le hace mantener una implicación y por tanto mayor productividad.

**Gráfica 3**



Existe una doble función del grupo; el apoyo psicológico emocional ante la situación de incertidumbre del incorporado y la necesidad de iniciar un vínculo social que le permita evolucionar en la organización, y por otra parte aportar la información «informal» que le haga conocer la cultura de la organización en general, los aspectos no formales del puesto y del funcionamiento del grupo de trabajo en particular. (Kolzowski y Ostroff).

Las relaciones con el jefe inmediato además de servir de guía en el comportamiento del nuevo empleado, influye en su evolución y desarrollo profesional

El apoyo del grupo de trabajo contribuye también a aportar una mayor percepción de seguridad en el nuevo trabajador, de manera que favorece la adaptación de sus habilidades y actitudes, experimentando nuevas fórmulas de trabajo, adoptando los valores, normas, prácticas formales y adentrándose en la cultura de la organización, que le permitirá alcanzar un mejor desempeño en su puesto.

Concluyendo, los aspectos emocionales relacionados con la interacción con los responsables y/o tutores y los compañeros de trabajo, obtienen en nuestro estudio una mayor valoración. Lo que más nos sorprendió, es que los incorporados necesitaban el feedback de los responsables y/o tutores sobre cómo estaban realizando su trabajo y sobre todo conocer sus «puntos débiles». No les importaba que les dijeran lo que no estaban haciendo bien, lo que valoraban era saber la orientación hacia lo esperado por la organización para minimizar la incertidumbre acerca de su valía en su nuevo puesto.

Comentarios: «Me gustaría que me comunicaran lo que debo mejorar, no solo si lo hago bien o mal. Dar confianza decirme “tú vales para esto o para aquello”» «He echado en falta la sinceridad para que hubieran sido más críticos conmigo»

## Replanteamiento de la acogida

Estos resultados fueron comunicados a los futuros tutores y responsables, para que se concienciaran y planificaran una acogida humanizada bajo los parámetros anteriores expuestos por los recién incorporados.

Igualmente, se dotó a estos responsables y tutores de información acerca de la situación emocional del nuevo empleado ante nuestra organización, así como pautas de actuación y planificación de la acogida mediante una Guía de apoyo al responsable, que pudieran poner en práctica antes y durante el momento de la incorporación.

Dicha guía mantiene una descripción centrada en el factor humano, en la situación emocional de incertidumbre e inseguridad del nuevo profesional, a tener en cuenta para actuar de forma humanizada.



La guía tiene una doble finalidad, mantener una coherencia de actuación de Humanización en el centro y cubrir todos los aspectos que requiere el empleado, tales como informarle sobre los resultados que se esperan de él, hacerle partícipe de su desarrollo, favorecer la socialización interprofesional y las actitudes de atención hacia el paciente.

El acto de bienvenida como primera toma de contacto, es un momento especialmente cuidado. Dependiendo del volumen de incorporados en un mismo momento, se realizan actos grupales o recepciones individuales. En ambos casos la presentación es personal, el tutor/responsable acompaña al incorporado a conocer su unidad y a sus compañeros. Es importante dar una bienvenida calurosa y estructurada, dedicar tiempo para

aclarar la actividad sobre el puesto de trabajo y su contribución al equipo. Lo que ocurra durante la bienvenida y en los primeros días, influirá en la percepción que el profesional se haga sobre el funcionamiento de la institución y de igual manera en la adaptación a su unidad.

Se le proporciona una Guía de Acogida, con información sobre la y práctica sobre la organización.

## El tutor, figura clave

Elegir la persona más adecuada como referente en la acogida humanizada, es otro de los pilares para asegurar que se transmiten los valores necesarios y se guían a los profesionales a aplicar las buenas prácticas con los pacientes desde un principio.

Atendiendo a los resultados del estudio inicial, consideramos que la persona referente o tutor más adecuado, debería ser un profesional de la misma categoría que el incorporado con amplia experiencia en el puesto, implicado en la organización, con competencias esenciales que permitan al recién incorporado su aprendizaje no solo de conocimientos, sino de maneras de hacer. No obstante, el mejor tutor podría ser también su responsable, todo depende de las peculiaridades de la Unidad. En cualquier caso, su actuación, se centrará en:

- Ayudar al recién incorporado a superar la incertidumbre al nuevo entorno.
- Contribuir a ser más eficiente en un período más corto y adaptarse más rápidamente.
- Ayudar a adquirir una visión más clara de su función y un sentido a las actitudes de humanización en la organización.
- Promover una adaptación de mayor bienestar e identificación con la organización.
- Favorecer la integración en los grupos humanos de la organización, conocer sus valores y cómo moverse de manera eficaz dentro de la cultura informal.

## Evaluación del plan y resultados

Para conocer los resultados de la revisión e implantación de la acogida humanizada, se realizaron en las siguientes incorporaciones sendos cuestionarios de:

- Evaluación de la Satisfacción, que contestan los propios incorporados.
- Evaluación de la Adaptación al puesto, aplicado a los tutores y/o responsables, que evalúan la adecuación al puesto y los aspectos de mejora de los acogidos.

La siguiente tabla, muestra los resultados de la adaptación de los acogidos al puesto, con detalle de los ítems y sus valoraciones. En todos ellos se ha incrementado la valoración en la adaptación al puesto, siendo sus valoraciones más altas respecto que las de los grupos de acogidos previos al estudio inicial, en el que no se habló de aspectos de humanización entre tutores y responsables.

La variabilidad en la valoración de las categorías ha sido significativa en algunos ítems (t. de Fisher= $<0,05$ ), en el sentido de encontrar una valoración de la adaptación del acogido dispar entre categorías según los ítems, véase los indicados en rojo. Esto nos hace plantearnos si hemos dejado claro los criterios de humanización o habría que revisarlos para todas las categorías.

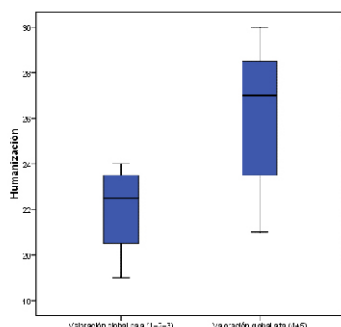


**Tabla «Resultados de Evaluación de la adaptación al puesto»**

ITEMS/Valoración acumulada *		Total	Test Fisher
1.¿En qué grado ha mostrado predisposición para adquirir nuevos conocimientos o desarrollar nuevas capacidades o tareas en su puesto?	Valoración baja	16,30%	0,009
	Valoración alta	83,70%	
2.¿En qué grado ha mostrado implicación y compromiso con la Unidad/Área?	Valoración baja	18,10%	0,021
	Valoración alta	81,90%	
3. ¿En qué grado ha mostrado implicación y compromiso con el Hospital?	Valoración baja	20,30%	0,075
	Valoración alta	79,70%	
4.- ¿Ha mostrado una actitud de colaboración y comunicación con profesionales de su misma o distinta Área/Unidad, con los que trabaja?	Valoración baja	19,40%	0,14
	Valoración alta	80,60%	
5.- ¿Muestra una actitud positiva de relación y atención emocional con los pacientes?	Valoración baja	16,70%	0,055
	Valoración alta	83,30%	
6 -¿En que grado muestra actitud de "trabajo en equipo", anteponiendo las necesidades del grupo a las suyas propias?	Valoración baja	23,60%	0,03
	Valoración alta	76,40%	
7.- ¿Realiza la formación complementaria recomendada para el puesto?	Valoración baja	36,10%	0,125
	Valoración alta	63,90%	
8.- ¿Ha contribuido con su actitud a crear un ambiente de trabajo de respeto e integridad?	Valoración baja	12,30%	0,05
	Valoración alta	87,70%	

\*Valoración acumulada: a efectos de facilitar el estudio, se agrupan las escalas Likert con 5 alternativas de valoración, en dos valores: Valoración Alta: referido a las puntuaciones 4.Bastante y 5.Muy adecuado y Valoración Baja: opciones de 3.Adecuada media, 2.Inadecuada y 1.Muy inadecuado.

Las actitudes de cambio de tutores y/o responsables, que adoptaron comportamientos humanizantes ante la acogida, claramente fue valorada con mayor satisfacción global entre los incorporados. En el cuestionario de Satisfacción de los acogidos, se ha tenido en cuenta un factor de humanización en relación con actitudes de atención, trato y apoyo hacia el recién incorporado, consideradas humanizadoras y recogidas en varios ítems (véase imagen).

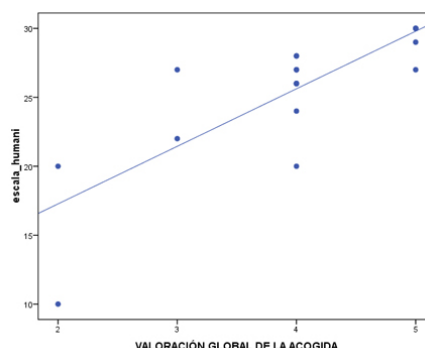


Estas actitudes correlacionan con otros ítems del cuestionario mediante el coeficiente de correlación de Spearman, concluyéndose que los ítems relacionados con la aportación de cualquier información para desempeñar su puesto o realizar su trabajo, correlacionan directamente con las actitudes humanizadoras (C.Spearman entre 0,6 y 0,7).

Otros ítems que correlacionan positivamente son:

- Información aportada sobre los objetivos de la unidad.
- Relación con los profesionales de la organización.
- Trato y ayuda de los miembros del equipo.
- Conocimiento de los protocolos, guías necesarias en su trabajo clínico.

Cuanto mayor es la valoración de estos ítems, mayor es la sensación de una acogida humanizada, que tiene en cuenta el factor humano del trabajador. Estadísticamente, estos comportamientos humanizadores de las personas de la organización (responsable, tutor, miembros del equipo) correlacionan positivamente con las mayores valoraciones de la satisfacción entre los acogidos.



## Conclusiones

Estábamos convencidos de que una acogida humanizada, haría trabajar al profesional con mayor eficiencia desde el inicio de su incorporación e incluso hacerle entender vívidamente, la importancia del valor de la Humanización en una organización dedicada a la atención clínica. Quisimos dejar claro, qué debía entenderse por acogida humanizada. Consideramos, que la respuesta la encontraríamos en las expectativas y necesidades de los incorporados, que, ante una situación y un entorno nuevos, poseen una normal predisposición a adaptarse lo mejor y más rápido posible para conseguir su bienestar. Sólo acompañándolos en sus necesidades humanas al entrar en nuestra organización, conseguimos una acogida más satisfactoria para los incorporados y para el equipo que les recibe. Un punto de partida favorable para incrementar la productividad, la implicación, el bienestar y sin duda, un modelo de actuación profesional futura más humanizada.

### CASO DE ÉXITO Nº 15

#### FICHA DEL CASO

**Empresa:** GRUPO CLUB INTERNACIONAL DE LIBRO

• **Organización:** Hospital general de la Comunidad de Madrid

• **Sector:** Sanidad pública

• **Colectivo participante:** profesionales incorporados de distintas categorías

• **Duración:** desde 2012 - actualidad.

• **Tipo de Actuación:** Incorporación Plan de acogida en el Plan de Humanización de la Asistencia Sanitaria





Sus valores son:

- **LA DIGNIDAD:** Cree en el valor de las personas en sí mismas, desde su la autonomía, su libertad y su desarrollo en condiciones que le hacen ser merecedoras de respeto. Cree en la dignidad de todas las personas con independencia de su etnia, género, fortuna, orientación sexual, creencias, etc.
- **LA JUSTICIA SOCIAL:** Cree en una sociedad en la que los derechos humanos son respetados, las desigualdades son compensadas y los grupos sociales más desfavorecidos cuentan con oportunidades de desarrollo.
- **LA IGUALDAD:** Cree en la igualdad, como una concreción tanto de la dignidad personal como de la justicia social. Una igualdad no sólo jurídica o formal, sino también de oportunidades en los ámbitos más relevantes de la vida social.
- **LA CIUDADANÍA PLENA.** Aspira a que las personas gitanas ejerzan plenamente sus derechos y obligaciones como ciudadanos y ciudadana, y a que lideren los procesos de cambio en el interior de su propia comunidad y participen activamente en la construcción de la sociedad global.

En el otoño de 2019 la Dirección de Talento y Desarrollo de la FUNDACIÓN SECRETARIADO GITANO contacta con el Instituto para el Desarrollo del Talento Natural y el Nuevo Liderazgo, RH Asesores Improving para diseñar y llevar a efecto un Assessment del Potencial de un grupo de profesionales.

## Objetivos: ¿Qué queremos?

Los objetivos del Assessment fueron los siguientes:

1. Identificar Talento.
2. Desarrollar el potencial del Capital Humano.
3. Proyectar a los Profesionales a posiciones de mayor responsabilidad.
4. Elevar Consciencia: hacerles más conscientes de sus fortalezas, oportunidades de mejora e impacto en el sistema.
5. Obtener información para orientar más adecuadamente sus procesos de crecimiento.
6. Energizar la Organización.
7. Mejorar la eficacia del sistema.

Metodología-Desarrollo de la Actuación: ¿Cómo lo vamos a lograr?

La Metodología Improving (, cuyos principios hemos expuesto ya en casos anteriormente publicados (Caso Pelayo: Enero 2017 no 316, pág 102; Caso Cetelem: Julio 2017, No 322, pág 56; Caso Securitas Direct: Enero 2018, no 327, pág. 77; Caso International SOS: Junio 20218, no 332, pág 60; Caso Campofrío: Julio 2019, no 344 edición on-line; Caso Colegio Oficial de Aparejadores de Madrid, Enero 2020, no 349, edición on-line y Caso CIL-Findirect: Abril 2020, no 352, edición on-line), se complementó con la aplicación tanto del Constructo, como del Modelo de Inteligencia Energética©, recientemente validados científicamente (Pérez-Moreiras y Boada-Grau, 2020).

IMPROVING( es una metodología de desarrollo de personas, equipos y organizaciones que opera conectando ser y conducta, en la que un profesional, llamado coach o facilitador (según

su procedencia y formación de base) colabora con su cliente (persona o sistema) en un proceso que tiene como objetivo maximizar el potencial personal-profesional del cliente para que pueda alcanzar más fácilmente sus metas.

## Metodología-Desarrollo de la Actuación: ¿Cómo lo vamos a lograr?

La Metodología Improving (, cuyos principios hemos expuesto ya en casos anteriormente publicados (Caso Pelayo: Enero 2017 no 316, pág 102; Caso Cetelem: Julio 2017, No 322, pág 56; Caso Securitas Direct: Enero 2018, no 327, pág. 77; Caso International SOS: Junio 20218, no 332, pág 60; Caso Campofrío: Julio 2019, no 344 edición on-line; Caso Colegio Oficial de Aparejadores de Madrid, Enero 2020, no 349, edición on-line y Caso CIL-Findirect: Abril 2020, no 352, edición on-line), se complementó con la aplicación tanto del Constructo, como del Modelo de Inteligencia Energética©, recientemente validados científicamente (Pérez-Moreiras y Boada-Grau, 2020).

IMPROVING( es una metodología de desarrollo de personas, equipos y organizaciones que opera conectando ser y conducta, en la que un profesional, llamado coach o facilitador (según su procedencia y formación de base) colabora con su cliente (persona o sistema) en un proceso que tiene como objetivo maximizar el potencial personal-profesional del cliente para que pueda alcanzar más fácilmente sus metas.

## Energía Inteligencia Liderazgo



©Elena Pérez-Moreiras, 2019

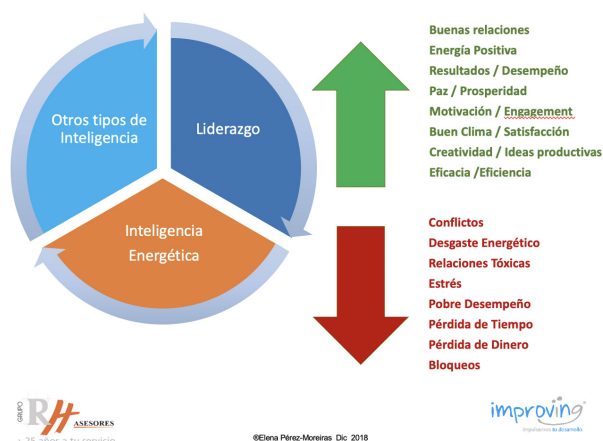
improving  
el arte de ser y hacer

Improving® acomete los Procesos de Assessment con una vocación fundamental: Hacer al Profesional y a la Organización más conscientes del Potencial que tienen escondido, para desde ahí, acompañar a ambos a hacerlo emerger al servicio de la consecución de resultados, con menor nivel de esfuerzo.

Desde 2013, Improving® focaliza de forma esencial su intervención y desarrollo en la dimensión energética del ser humano, convencidos de que la ENERGÍA ocupa un papel fundamental tanto en la conducta de las personas en general, como en su desempeño laboral y capacidad de crecimiento profesional. Por ello el Instituto RH Asesores Improving tiene como misión la investigación y el desarrollo del conocimiento basado en evidencias científicas sobre los aspectos, variables y competencias psicológicas relacionadas con el Trabajo y las Organizaciones que influyen en la capacidad del ser humano para hacer una mejor identificación y uso de su energía. Consideramos la energía como el motor fundamental del profesional tanto dentro como fuera de su trabajo. El Instituto ha

logrado validar científicamente el Modelo de INTELIGENCIA ENERGÉTICA® y empezar a testar su aplicación en el mundo del Trabajo y las Organizaciones.

Hoy en día, dadas las circunstancias actuales en las que estamos inmersos provocadas por la pandemia Covid-19 consideramos, más necesario que nunca, acompañar a las empresas y organizaciones a ser más conscientes de sus niveles de energía, cómo acceder a esa energía oculta que sin duda tienen como colectivo e individualmente, dónde y cómo recargarse y en qué y cómo invertirla de forma inteligente.

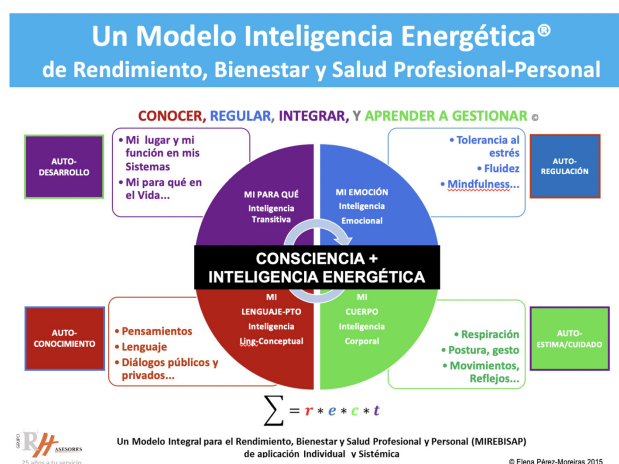


Entre las evidencias más destacables al respecto identificadas recientemente caben destacar las siguientes:

1. Los profesionales con elevada Inteligencia Energética tienen mayor Autoeficacia. La Auto-eficacia se define como el sentimiento de confianza en las propias capacidades para poder manejar de forma adecuada los distintos estresores vitales de la vida cotidiana. Tiene que ver con la capacidad de las personas para afrontar las diversas circunstancias de la vida, tomar decisiones y/o realizar actuaciones destinadas al logro de los propósitos que se han planteado, enfrentar obstáculos y/o superar las circunstancias adversas.
2. Los profesionales con elevada Inteligencia Energética tienen mayor Autoestima. La Autoestima supone una evaluación global de la consideración positiva o negativa de uno mismo. Influye en el bienestar psicosocial y adquiere importancia como recurso personal capaz de reducir los efectos potencialmente negativos de los eventos vitales estresantes.
3. Los profesionales con elevada Inteligencia Energética tienen mayor Capacidad para Vivir estados de Flow. El Flow o Fluir es un estado de conciencia que se genera en las personas cuando viven experiencias óptimas, normalmente asociadas a la realización de determinadas actividades en las que es necesario involucrar todas las capacidades de atención y habilidad en las que la idea fluir es la más característica. Se describe como un estado donde la persona se encuentra completamente absorta en una actividad para su propio placer y disfrute, durante la cual, el tiempo vuela y las acciones, pensamientos y movimientos se suceden unos a otros sin pausa.
4. Los profesionales con elevada Inteligencia Energética tienen mayor capacidad para Florecer (Flourishing es el término anglosajón de esta capacidad poco estudiada y conocida en nuestro país). El «Flourishing» o Crecimiento Personal mide

la valoración que hacen las personas acerca de sus relaciones sociales, propósito y sentido de vida, auto-eficacia y auto-respeto. Tiene que ver con el sentimiento de felicidad y bienestar que la persona posee.

5. Por último, hemos hallado que los distintos factores constituyentes de la Inteligencia Energética (la Inteligencia Corporal y de Movimiento, la Inteligencia Emocional, la Inteligencia Transitiva-Espiritual y la Consciencia Energética) correlaciona también positivamente, aunque con diferentes valores unos u otros, con determinadas características de personalidad como son: la Apertura a la Experiencia, la Estabilidad Emocional, la Extraversión y la Amabilidad (Modelo Big Five).



El Modelo de Inteligencia Energética tiene asociado un Modelo de Rendimiento, Bienestar-SER, y Salud Profesional (MIREBISAP)® que aparece en la imagen adjunta.

Con este marco de referencia realizamos, en la FUNDACIÓN SECRETARIADO GITANO, un Assessment de Potencial para el Desarrollo del Talento mediante la Metodología Energetic Talent Assessment Improving®, desde Noviembre de 2019 hasta finales de Enero de 2020. El Proceso comprendió las siguientes fases:

1. Fase I \_Análisis de Situación de Partida:
  - Reuniones Exploratorias con la Dirección de RRHH.
  - Reuniones Exploratorias y de definición de objetivos con la Dirección del Área.
  - Definición de Agenda y propuesta de intervención definitiva.
  - Presentación del Proyecto Energetic Improving® a participantes.
  - Creación de la Alianza.
2. Fase II \_Desarrollo: Assessment Tradicional
  - Pruebas psicométricas individuales de Aptitud Tradicionales.
  - Dinámica de Grupo.
  - Cuestionarios Confidenciales y Datos Profesionales.
  - Entrevistas Individuales.
  - Pruebas psicométricas de Personalidad y Actitudes hacia el Trabajo.
3. Fase III \_Valor Añadido: Assessment Energético y Posibles Variables Asociadas (en colaboración con la URV\_ Universidad Rovira i Virgili):
  - Pruebas adicionales on line para la medición de las siguientes variables: Inteligencia Energética (Inteligencia Corporal y de Movimiento, Inteligencia Emocional, Inteligencia Lingüística,

Inteligencia Transitivo-Espiritual y Consciencia Energética), Inteligencia Emocional 2, Engagement, Auto-Estima, Auto-Eficacia, Capacidad para Fluir, Capacidad para Florecer, Calidad Personal y Organizacional (Vitalidad Emocional, Estrés Emocional, Estrés Físico, Estrés Organizacional, Riesgo de Abandono de la Organización, Riesgo para la Salud), Satisfacción con la Vida y Personalidad (Apertura a la Experiencia, Estabilidad Emocional, Amabilidad, Responsabilidad y Extraversión).

- Descarga de Informe Confidencial Individual.
- Assessment Grupal y elaboración de Perfil Grupal en variables estudiadas.
- Realización de Informes Individuales y de Audit Energético Grupal.

#### 4. FASE IV\_Devolución de Resultados Individuales y Grupales, y Evaluación del Servicio:

- Sesión de Coaching para el Desarrollo Grupal: «Descubriendo mi Perfil en Inteligencia Energética y variables asociadas».
- Sesiones de Coaching Individuales: «Tomando más Consciencia de mí mismo-a y de mis posibilidades de Desarrollo. Comprometiéndome conmigo mismo-o y con mi Organización para Crecer Juntos.»
- Sesión con la Dirección: Audit Energético Grupal, consecuencias y Planes de Desarrollo Estratégico.
- Evaluación Individual de resultados.
- Evaluación de Calidad de Servicio por la Subdirección General Adjunta y la Dirección de RRHH.

### ¿Qué hemos logrado cuantitativamente?

RESULTADOS CUANTITATIVOS: Evaluación del Programa Energetic Talent Assessment Improving® por Participantes «Talento Gitano: Conociéndome MÁS para seguir Creciendo»

#### 1. VALORACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

DISTRIBUCIÓN	VALORACIÓN PARTICIPANTES PROYECTO TALENTO										
Nº 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. El Assessment ha sido de utilidad para conocerme mejor y ampliar mi nivel de consciencia.						1	2	3	4		8,0
2. Me ha permitido tener más claras mis fortalezas y oportunidades de mejora.						1	2	4	1		8,2
3. Me ha facilitado entender mejor mi propio comportamiento y su influencia en mi capacidad para crecer.					1	2	1	2	4		7,6
4. Me ha descubierto aspectos de mí mismo/a de los que no era totalmente consciente.				1	1	2	1	1	2	2	7,4
5. La metodología se ha basado en mi participación como sujeto activo de mi propio desarrollo.					1	1		2	2	4	8,5
6. Me he sentido escuchado/a por la coach.							2		2	6	9,2
7. Se ha desarrollado en un clima de confianza mutua.							2		4	4	9,0
8. La coach ha sabido acompañarme en el proceso.							2	1	4	3	8,8
9. Me ha permitido tener más claro hacia dónde quiero proyectarme para desarrollar más mi talento.						2	2	2	3	1	7,9
10. Me ha aportado herramientas-conocimiento que me ayuden a seguir creciendo como persona y como profesional.						1	2	5	2		7,8
11. Me ha permitido visualizar más claramente mi papel en proyectos retadores de futuro.					1	1	1	2	4	1	8,0
12. Recomendaría el proceso a otros profesionales.						2			5	3	8,7
13. Valoro globalmente el servicio recibido por parte de Instituto RH Asesores Improving®.						1	1		6	2	8,7
14. ¿Le gustaría seguir con coaching en el futuro?							1	1	2	6	9,2
TOTAL PUNTUACIONES DIRECTAS				1	4	15	18	21	48	33	140
TOTAL %				0,7	2,9	11	13	15	34	24	100

VALORACIÓN GLOBAL	8,4
-------------------	-----

RESULTADOS: Evaluación de la Organización del Energetic Talent Assessment Improving® «Talento Gitano: Conociéndome MÁS para seguir Creciendo»

#### 2. VALORACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

EN RELACION CON LA PRESTACION DEL SERVICIO	Menos favorable					Más favorable					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. RH ASESORES ha identificado las necesidades de mi empresa.									1	2	9,66
2. El tiempo de respuesta a mi solicitud fue adecuado.									1	2	9,66
3. RH ASESORES ha profundizado en el conocimiento de mi Organización para adaptar el proyecto a su idiosincrasia y cultura.								1	2		8,66
4. RH ASESORES ha asesorado correctamente a la empresa en la definición y puesta en práctica del proyecto.									1	2	9,66
5. La implicación de RH ASESORES en el proyecto ha sido									1	2	9,66
6. La información que he ido recibiendo sobre el desarrollo del proyecto ha sido puntual y suficiente.									1	2	9,66
7. La competencia técnica de los profesionales que han participado en el proyecto puede ser calificada de...									1	2	9,66
8. ¿En qué grado el servicio prestado ha satisfecho las necesidades de la empresa?									2	1	9,33
9. El "dimensionamiento" del proyecto ha sido adecuado.								1		2	9,33
10. Valoro la organización general del proyecto.									1	2	9,66
11. Se han utilizado recursos apropiados.								1		2	9,33
12. Valoro su grado de satisfacción respecto del coach responsable del proyecto.									1	2	9,66
13. El servicio ha respondido a las expectativas de mi empresa.									2	1	9,33
14. En líneas generales el servicio recibido puede ser calificado de...									1	2	9,66
15. La imagen que RH ASESORES ha transmitido puede ser calificada de...										2	
OTRAS CUESTIONES											
16. Relación Calidad/ Precio del servicio									2	1	9,33

### ¿Qué hemos logrado cualitativamente? Testimonios

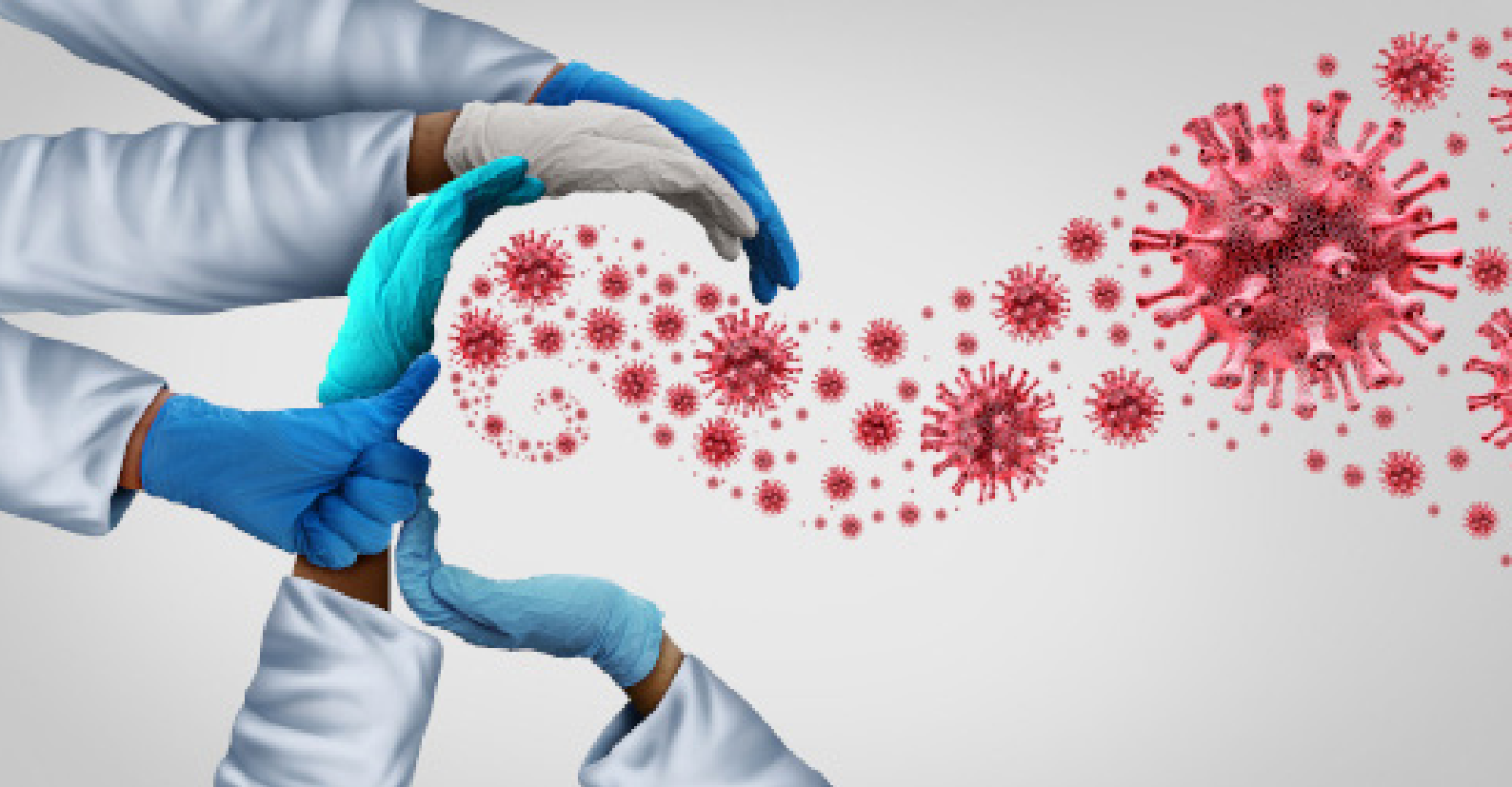
- En momentos de crecimiento personal y profesional el Assessment puede ser esa luz que necesitamos ver entre la oscuridad que en ocasiones nos provocan nuestras propias dudas o miedos.
- Conocerme y centrar tu atención tanto en tus potenciales para aumentarlos, como en las mejoras para reforzarlas. Con ello llegarás a lo que quieres y mucho más.
- Me llevo, un crecimiento personal. Conocimientos de mi misma. Experiencia positiva.
- Me llevo un pensamiento más crítico y reflexivo sobre quién soy, mis potencialidades y aspectos a mejorar. Sin duda he podido conocerme más a mi misma y conectar conmigo misma en este momento de proyección hacia el futuro.
- Para mí ha sido una experiencia muy satisfactoria conocer a Elena; sin duda ha sido una gran oportunidad. Me he sentido escuchada y comprendida, y sin apenas conocernos se creó un ambiente de confianza muy cálido. Metodológicamente ha sido muy orientada a cumplir objetivos y también han sido muy clarificadores.
- Me ha parecido un proceso muy enriquecedor y útil para mi desarrollo laboral.
- Mi valoración es muy positiva, considero que ha resultado una muy buena oportunidad de reflejar por escrito tantas competencias, valores. Mi objetivo era ese, que la dirección de la entidad conozca mi perfil, mi talento.
- Mi evaluación es positiva, ya que el proceso en el que he participado ha hecho que sea más consciente de los efectos positivos y negativos de mi personalidad y comportamiento. Me ha aportado pautas sencillas que mejorarán mi eficacia, tanto a nivel personal como profesional.
- Es un 8 (por falta de tiempo no es un 10). Me llevo un análisis profundo de mis fortalezas y aspectos a mejorar.
- Me ha parecido bastante correcto, aunque considero que debería haber más entrevistas para poder centrar más las cualidades y deficiencias.

#### CASO DE ÉXITO Nº 16

##### FICHA DEL CASO

- Organización: FUNCIÓN SECRETARIADO GITANO
- Tercer Sector
- Unidad: Subdirección General de Participación, Desarrollo Humanos y Territorial
- Profesionales involucrados directamente: 10
- Duración: (3 meses): Noviembre 2019-Finales de Enero 2020
- Proyecto: «TALENTO GITANO: Conociéndome MÁS para Seguir Creciendo»
- Tipo de Actuación: Assessment para el Desarrollo del Talento Energetic Improving PID®.





# Aprender de la experiencia grupal en situaciones de incertidumbre e impacto emocional

Más allá de las competencias técnicas, imprescindibles para hacer frente a la crisis sanitaria, se ha puesto de manifiesto la importancia creciente de las «habilidades emocionales» (soft skills), esenciales para el éxito de un equipo en la gestión de una crisis. La experiencia de un grupo de sanitarios del área de Rehabilitación en un hospital general nos sirve para conocer lo aprendido de la experiencia intuitiva.

**Celia Arnáiz Urrez.** Psicóloga Coaching, Unidad de Desarrollo de Personas en Hospital General de la Comunidad de Madrid, miembro del Grupo de Formación y Desarrollo-Psicología del Trabajo del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid

**Aurora Araujo Narváez.** Fisioterapeuta en hospital general de la Comunidad de Madrid. Supervisora del Servicio de Fisioterapia y Terapia Ocupacional.

**Sonia Cámara Conde.** Fisioterapeuta en Hospital General de la Comunidad de Madrid

Capital Humano, Nº 363, Sección Crecimiento profesional / Artículos, Abril 2021, Wolters Kluwer

**L**a primera ola de la pandemia de Coronavirus, ante la falta de un conocimiento previo global como organización, nos hizo comportarnos de manera espontánea y natural poniendo en marcha todos nuestros valores personales al servicio de una situación que se creía efímera y se necesitaba solventar lo más rápidamente posible, para volver al «estatus quo» que teníamos antes del azote de la Covid-19. El devenir de los acontecimientos nos hizo ver que la inmediatez era imposible y que tendríamos que dosificar las fuerzas y aprovechar la inercia de nuestro aprendizaje.

En la sanidad cambiaron muchos hábitos de protección, con la normalización de vestirse con el EPI, y de seguridad, de los que fuimos conscientes en el momento mismo en los que los adoptábamos. Pero sin duda, lo más relevante que surgió y casi sin darnos cuenta, fue un comportamiento de unión incondicional, de compasión y sensibilidad con el paciente y con los compañeros, de fuerza inusitada y de autorresponsabilidad en los equipos de trabajo, que generaron una sinergia muy positiva de la que no fuimos conscientes cognitivamente pero que sentimos con absoluto agrado y asombro.

## NUESTRO PLANTEAMIENTO INICIAL

Después del primer embate de contagio masivo en toda España de la cepa Covid19 y habiendo vivido en la comunidad de Madrid (CAM) una sobresaturación en sus hospitales y una atención frenética hacia los enfermos de coronavirus, se planteó aprovechar la experiencia que se estaba viviendo en un hospital de la CAM para enriquecernos de nosotros mismos y del grupo de trabajo, ante situaciones futuras de tensión emocional, manteniendo la misma eficacia, protección y bienestar afectivo vivido entre los profesionales. Parte del equipo de Rehabilitación, formado por Fisioterapeutas, Terapeutas Ocupacionales y Personal de Enfermería, y la Unidad de Desarrollo de RRHH, trabajaron en este proyecto de mejora profesional y evolución personal.

El grupo estaba formado por profesionales que participaron voluntariamente, constituidos en un equipo de autoayuda y aprendizaje desde las situaciones vividas. Se llevaron a cabo reuniones grupales a lo largo de 2 meses, con la consigna de descubrir «Qué ha contribuido a desarrollarnos como profesionales y personas durante el periodo de máximo contagio». Desde el propio grupo se descubrió y verbalizó que habían surgido actuaciones profesionales espontáneas que favorecían la atención coordinada hacia el enfermo y el bienestar conjunto de los profesionales. Estas actuaciones nos dieron la clave de lo que emergió en el grupo, que no se quería perder y que adoptamos como objetivos específicos para lograr la meta planteada más arriba:

- Mantener la sinergia lograda en el equipo.
- Trabajar el bienestar y la autosatisfacción, a raíz del trabajo conjunto.
- Potenciar la autorresponsabilidad (autoliderazgo).
- Reforzar la diversidad y el respeto de cada uno de los miembros del equipo.
- En definitiva, consolidar el espíritu de equipo.

## CÓMO LO HEMOS HECHO

Fuimos conscientes que la mejor manera de generar confianza entre los miembros del grupo fue contar con transparencia: qué queríamos conseguir y para qué lo hacíamos. La participación grupal era vital, igual que la honestidad con la que se transmitieran las situaciones emocionales intensas a las que se estaban enfrentando. Situaciones de incertidumbre por el desconocimiento de la enfermedad y el volumen de información que cambiaba con rapidez, de impotencia ante la ausencia de tratamientos eficaces, de desesperanza por la situación de vulnerabilidad y soledad de los pacientes, de su propio miedo al contagio y ser a su vez fuente de contagio para sus familiares, de impotencia ante la escasez inicial de medios de protección personal... Verbalizar una situación íntima para cada uno de ellos ayudaba a todos a generar si cabe más unión en el grupo y a canalizar sus propias emociones para vivirlas con más sosiego, comprendiendo desde sus compañeros lo que les ocurría interiormente y sus emociones, que por sí mismos no podían explicar.

La dinámica de participación ponía en valor las experiencias vividas durante la primera ola de la Covid-19, incluso las que hubieran resultado negativas. Pretendía además asentar los aprendizajes, e incorporarlos positivamente en beneficio y bienestar conjunto del grupo e ir retroalimentando las futuras

experiencias tras las reflexiones grupales, para que en la situación de contagio que no ha cesado, contribuyeran a proteger de forma proactiva a los miembros del equipo y minimizar así el impacto del estrés mantenido.

*Fuimos conscientes que la mejor manera de generar confianza entre los miembros del grupo fue contar con transparencia: qué queríamos conseguir y para qué lo hacíamos*

## MARCO DE ACTUACIÓN

El propio grupo era el que marcaba el tiempo y la pauta de nuestro proyecto, el protagonista. Él mismo se autorregulaba tras las intervenciones grupales y la actuación clínica posterior.

Hablar de las situaciones emocionales y del impacto interno que suponía para cada uno de los miembros del grupo no era fácil, sobre todo ante profesionales acostumbrados a minimizar su emoción para «lidiar» con la de los pacientes. Así que se instó al grupo a que profundizara en su emoción y fueran ellos los que determinaran conjuntamente las Reglas de participación en la dinámica grupal y en el trabajo clínico diario (Imagen 1), e igualmente que plantearan dentro del propósito general, hasta donde querían llegar y cómo.

Imagen 1- Reglas de participación



El profesional de Desarrollo de RRHH estaba fuera del sistema que había constituido el propio grupo, no pertenecía a él. Por ello intervenía desde fuera ayudando a tomar consciencia al grupo sin influir, aconsejar o juzgar, sino acompañando y dinamizando el proceso de reflexión conjunta de los profesionales y recabando los avances que se devolvían al grupo (Feedback).

## METODOLOGÍA

El proyecto se basó en la Teoría del aprendizaje experiencial (Experiential Learning Theory-ELT) de David A. Kolb, Dr. en Psicología de las Organizaciones de la Univ. de Harvard. Según Kolb, la ELT es «el proceso mediante el cual el conocimiento se crea a través de la transformación de la experiencia. El conocimiento resulta de la combinación de captar y transformar la experiencia», esta teoría explica la comprensión consciente de los procesos mentales y emocionales surgidos desde la experiencia laboral, donde se necesita una actitud atenta, para más tarde transformar nuestro interior y como consecuencia experimentar una nueva actuación.

El ELT es una visión dinámica del aprendizaje basado en el ciclo de Kolb: Experiencia / Reflexión / Abstracción / Nueva actuación, que hemos adaptado añadiendo la aportación de feedback, desde fuera del sistema del grupo por parte del profesional de Desarrollo de RRHH. (Imagen 2)

1. Experiencia. Acción conjunta como grupo hacia el objetivo común autodescubierto por cada uno de los miembros como la mejor manera de actuar para favorecer el estado del enfermo y su atención clínica
2. Reflexión: Autoconciencia. Tomar conciencia de nuestro propio comportamiento, pensamiento, emociones, sentimientos, que nos permite gestionarnos.
3. Aportación feedback. Desde fuera, ayudar a visualizar las creencias que se tienen y el marco moral (valores) que hacen actuar de diferentes maneras y de percibir la realidad de una u otra forma.
4. Abstracción, transformación. Como consecuencia de la autoobservación e información anterior, la adquisición significativa de los estilos mentales de cada uno, de los pensamientos que nos transforman y que nos hacen adoptar nuevos comportamientos y medidas favorables que benefician como grupo y como profesionales individuales.
5. Nueva actuación, autorresponsabilidad. Elegir nuestras propias respuestas y reconocer que somos la fuente de lo que nos sucede. Es la responsabilidad y la elección personal que depende de nuestro compromiso con la situación que existe.

Imagen 2 - Adaptación propia del ciclo de aprendizaje de Kolb



## QUÉ SE CONSIGUIÓ TRAS LA REFLEXIÓN DE LA EXPERIENCIA

La toma de consciencia de los comportamientos y los sentimientos vividos ayudó a fijarnos más en los sentidos, la percepción y estar más atentos a la observación consciente como base inicial para clarificar y comprender todo aquello que se había realizado intuitivamente y había dado un buen resultado, y además había hecho sentir gran satisfacción en el grupo. Este era el pilar fundamental para conocernos internamente como personas y como grupo y mediante la dinamización de la psicología de Desarrollo de RRHH, se expresaron una serie de vivencias positivas que exponemos (Imagen 3)

## Vivencias durante el Covid-19

Grupo fisioterapia-T.ocupacional y Enfermería

### Vivencias Positivas

- Compromiso, por trabajar en lo que se nos necesitaba
- Cooperación entre todos, ante situaciones complicadas que necesitaban apoyo y compromiso conjunto
- Cuando le decías a alguien que hiciera algo era consecuente y lo hacía sin protestar, mostrando profesionalidad y respeto
- Protección, seguridad, cariño hacia las personas del grupo, cuidar unos de otros
- Humanidad y apoyo sin distinguir de que categoría eras o de donde venías
- Buena acogida en unidades donde la presencia del fisioterapeuta no era habitual
- Trabajo en equipo en técnicas de pronación en la UCI y Reanimación
- Situación diaria de incertidumbre cada vez que vienes al trabajo, y aún así vienes y trabajas
- La humanidad hacia el paciente en las Unidades donde nos han trasladado
- Colaboración todos en equipo haciendo tareas que no les eran propias sin protestar
- Trabajo con distintos equipos en actividades distintas a la mía, me han ayudado y guiado

Imagen 3

Se trabajó en la dinámica la clarificación de valores que primaban como fuente de motivación para la actuación, así como los sentimientos que afloraron ante la situación laboral vivida que servían de potenciadores de la relación con los enfermos y con el grupo.

### Valores de

- Compañerismo Colaboración
- Utilidad
- Franqueza
- Valor
- Crecimiento personal

### Y sentimientos de

- Agradecimiento
- Alegría
- Ilusión
- Unión
- Orgullo personal
- Fortaleza ante la incertidumbre
- Adaptación-flexibilidad

## CONCLUSIONES

Las crisis son, por fortuna, eventos únicos caracterizados por un ritmo rápido y de alto estrés, y situaciones dinámicas de alto riesgo que ponen a prueba la eficacia de los equipos, pero también su solidez, no sólo en la resolución técnica de las mismas, sino en el impacto emocional y recuperación de los miembros tras la superación de la fase más crítica de estas situaciones tan extraordinarias.

Parte del éxito en la resolución en esta crisis sanitaria tiene que ver con las competencias de especialización técnica, así como tener conocimiento de sus procedimientos. Estas son más fáciles de medir y desarrollar entre los miembros del equipo que las «habilidades emocionales» (soft skills), esenciales para el éxito de un equipo en la gestión de una crisis.

Un equipo eficaz requiere individuos con destrezas y habilidades complementarias, en nuestro caso, se ha dado un trabajo en equipo eficaz, poniendo en marcha las habilidades, características y rasgos de los miembros del equipo que se complementaban en el momento de interactuar entre ellos.

La intervención llevada a cabo con el equipo de fisioterapia, terapia ocupacional y enfermería en el hospital ha sido un proceso de autoevaluación y aprendizaje a partir de las experiencias acumuladas desde marzo de 2020, así como la generación de compromisos y la consolidación de los mismos que han favorecido el bienestar emocional del equipo mediante la puesta en valor de las experiencias vividas incorporadas positivamente, como pilar de satisfacción del equipo.

La profundización en la experiencia les hizo conocer los valores compartidos, desde donde nacía el comportamiento y reforzarlos en las nuevas actuaciones.

Los participantes en la intervención adoptaron las siguientes actitudes:

- Salida importante de la «zona segura o de confort».
- Enfrentarse de forma mantenida a la incertidumbre.
- Responder responsablemente frente al miedo.
- Vivencia consciente de aprendizaje «esto nos lleva a desarrollarnos y a evolucionar».
- Actuación más segura desde el respaldo emocional de los compañeros del grupo y de su mayor consciencia personal.

La mayor parte de las experiencias positivas manifestadas se refirieron a haber vivido un espíritu de equipo, donde colaboraban en conjunto distintos profesionales, cada uno haciendo lo que sabía con respeto, unión y apoyando a los compañeros, cuidando unos de otros y enseñando, guiando, realizando tareas sin que nadie se lo dijera, solo porque la observación del grupo como conjunto les hacía saber que eran necesarias. La verbalización en las dinámicas de grupo y el conocimiento de la emocionalidad de sus participantes sirvió de apoyo al grupo y ayudó a normalizar un estado emocional exacerbado en la situación de pandemia en el hospital y en el trabajo clínico en particular.

También se pusieron de manifiesto experiencias negativas observadas por los participantes en la intervención, entre ellas primaron las decisiones y actitudes personalistas: de falta de empatía, falta de unión y de observación al compañero y a la situación de crisis sanitaria en su conjunto... contrarias al espíritu de grupo y al aprendizaje.

Estos miembros del equipo que por uno u otro motivo no pudieron establecer sinergias adecuadas con el funcionamiento del grupo, se han sentido o se ha observado en algún momento falta de apoyo e integración en la vuelta del funcionamiento de la unidad tras la primera ola de la pandemia. Igualmente, no se han observado patrones de aprendizaje nuevos en los que poder basarse para solucionar situaciones de alto estrés que ha habido posteriormente.

Los comportamientos resultantes nos hacen concluir que se han establecido sinergias esenciales para que los equipos en crisis interactúen con éxito adoptando conscientemente actuaciones que se dieron de manera instintiva en un primer momento, y que cumplan eficazmente sus objetivos y su misión clínica posterior, incluso en situaciones sobrevenidas de alta complejidad.

Con demasiada frecuencia, las competencias blandas en el ámbito sanitario reciben poca o ninguna atención en los esfuerzos de planeamiento-preparación ante crisis. Pasar por alto estos aspectos obstaculiza los esfuerzos generales para garantizar un rendimiento óptimo del equipo ante estas situaciones. El análisis de este caso pone de manifiesto la necesidad de potenciar, de cara al futuro, la preparación en competencias blandas de los profesionales, utilizando su propia experiencia y la de sus compañeros de trabajo como punto de apoyo para enfrentarse a las crisis.

En conclusión, construir relaciones no solo favorece los resultados del trabajo en equipo, el apoyo emocional en situaciones críticas y genera mayor satisfacción entre los miembros del mismo, sino que contribuye a aprender de los otros y de nosotros mismos en relación con el resto. Un apoyo grupal como el generado, favorece en última instancia, en nuestro caso, a la atención clínica de los pacientes con los cuales se trabaja.

Nuestro agradecimiento al grupo de profesionales participantes de Fisioterapia, Terapia Ocupacional y Enfermería del Servicio de Rehabilitación





## «GMG-Global Mindfulness Group». Apoyo Solidario Internacional en tiempos de Covid-19

Global Mindfulness Group es una comunidad online internacional de habla hispana en inicio y hoy en día también anglosajona, que se crea con el propósito de sostener la salud mental y física de personas y profesionales residentes en cualquier lugar del mundo, víctimas de la Covid-19.

**Elena Pérez-Moreiras López** Vocal de la Junta Directiva de la Sección de Psicología del Trabajo, Organizaciones y Recursos Humanos del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid.

Socia Directora del Instituto para el Desarrollo del Talento Natural y el Nuevo Liderazgo RH ASESORES IMPROVING®

[www.gruporh.com/madrid](http://www.gruporh.com/madrid)

Capital Humano, Nº 366, Sección Tendencias / Business Case, , Wolters Kluwer

**E**n octubre de 2019 Orly Mekler, empresaria peruana residente en Mónaco y practicante de meditación y yoga desde hace 18 años, acude a RH ASESORES IMPROVING para conocer los servicios de coaching para particulares en el deseo de poner orden en determinados aspectos de su vida personal y profesional. Fruto de una primera intervención de índole sistémico, decide, en enero de 2020, comenzar un proceso de Coaching Energético. Entre sus resultados clave, define la creación de la Fundación MOSHA, cuyo objetivo prioritario es llevar técnicas de consciencia plena a todo el sistema educativo de su país de origen.

El proceso de coaching comienza con normalidad intercambiando sesiones on-line y presenciales. A finales de enero del 2020 Orly crea la asociación sin fines de lucro MOSHA y organiza varios proyectos para dar inicio a las actividades de esta organización. A inicios de marzo del 2020, estalla la pandemia global del Covid-19, se cancela la asistencia a los colegios, hecho que impulsa a Orly Mekler a sustituir su objetivo relacionado con Fundación MOSHA por otro más prioritario, dedicado a poner en marcha una iniciativa global solidaria de apoyo psicológico y emocional dirigida a personas de edad (su padre y otros conocidos) con el fin de sostener la angustia y desorientación del momento.

La Sra. Mekler reúne un panel de expertos de todo el mundo dedicados a la salud y el bienestar que se suman para ofrecer sesiones y talleres de apoyo constante y solidario.

Poco a poco, la red de profesionales especializados en diferentes disciplinas (la meditación, el yoga, la psicología, la nutrición, la medicina preventiva, etc.) va creciendo y comienzan a compartir sus conocimientos con un grupo de personas, que, de manera orgánica, va en aumento hasta llegar, hoy en día, a ser una comunidad formada por más de 6.500 miembros.

En un inicio, las sesiones se ofrecen grabadas. Con posterioridad, los eventos se ofrecen en vivo.

A día de hoy, esta comunidad internacional, a la que sus miembros llaman familiarmente «La Terraza», se ha convertido en una escuela de aprendizaje, además de en un espacio esencial de apoyo, sustento y respeto, garante del bienestar de sus miembros.

## OBJETIVOS

1. Servir de nexo de conexión a personas confinadas víctimas de la pandemia.
2. Crear una comunidad virtual de acogida y sostén psicológico.
3. Dotar a los participantes de conocimientos y habilidades que incrementen su nivel de resiliencia, tolerancia a la frustración y estrés provocado por la situación.
4. Lograr identificar de manera preventiva problemas físicos o psicológicos que requieran un tratamiento más personalizado para hacer llegar estos casos a los profesionales psicólogos o médicos adecuados que puedan intervenir de manera particular.
5. Acompañar a los participantes a descubrir su talento, capacidad de autorregulación y auto-desarrollo que hasta ese momento desconocían poseer.
6. Incrementar la autoestima.
7. Prevenir la depresión y la ansiedad.
8. Mejorar la calidad de vida y el bienestar del colectivo.
9. Servir de canal de elevación de la energía vital.
10. Desarrollar la Inteligencia Energética de los participantes mediante el ofrecimiento de dos Programas de Coaching Energético Grupal (la capacidad de las personas para identificar la energía que habita dentro y fuera de sí mismos, distinguir unas de otras y utilizar esa información para conseguir objetivos propios y colectivos). Esta capacidad es propia de cualquier persona y permite fluir (flow) más adecuadamente ante la adversidad y favorece el florecer a las personas (flourishing).



## METODOLOGÍA

La metodología utilizada para la difusión de su misión, incluye:

- Talleres.
- Conferencias.
- Coloquios.
- Prácticas meditativas.
- Programa de Coaching Energético Improving (PID)®
- Asesoramiento de expertos.

## Coordenadas

Actividades de lunes a viernes (10:00 am Miami) (4:00 pm Madrid) en inicio grabadas, después en vivo.

Duración: entre media hora y dos horas.

Formato: Zoom On-line grupal.

Las sesiones son transmitidas por Zoom y en paralelo por Facebook Live en Global Mindfulness Group y luego editadas en el canal de YouTube: <https://www.youtube.com/c/GlobalMindfulnessGroup>

Una vez a la semana, los miembros reciben la programación semanal de actividades, así como información relevante sobre talleres, etc.

En la actualidad, se trabaja en la creación de un website, que tiene como objetivo centralizar la información y contenido que se genera, así como en el desarrollo de una sección sobre emociones con recursos donde los interesados pueden encontrar información y herramientas de ayuda (lecturas, videos, consejos...).

## Programas de Coaching Energético Improving (PID)® ofrecidos para GMG:

### Edición I: 2020

Extensión: 16 horas

Sesiones de 2 horas semanales todos los martes (8 sesiones)

Fechas: abril y mayo 2020.

Colectivo: 45 personas

Extensión: 15 horas

Sesiones de 1,5 horas semanales

Fechas: mediados de enero a finales de marzo 2021.

Colectivo: 27 personas

	Menos favorable					Más favorable				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. El INSTITUTO RH ASESORES IMPROVING ha identificado las necesidades de mi organización.										10
2. El tiempo de respuesta a mi solicitud fue adecuado										10
3. RHA IMPROVING ha profundizado en el conocimiento de nuestras necesidades para enfocar el proyecto a su idiosincrasia y cultura.										10
4. RHA IMPROVING ha asesorado correctamente a la empresa en la definición y puesta en práctica del proyecto.										10
5. La implicación de RHA IMPROVING en el proyecto ha sido										10
6. La información que he ido recibiendo sobre el desarrollo del proyecto ha sido puntual y suficiente.										10
7. La competencia técnica de los profesionales que han participado en el proyecto puede ser calificada de...										10
8. ¿En qué grado el servicio prestado ha satisfecho las necesidades de la organización?										10
9. El "dimensionamiento" del proyecto ha sido adecuado.										10
10. Valore la organización general del proyecto.										10
11. Se han utilizado recursos apropiados.										10
12. Valore su grado de satisfacción respecto del coach responsable del proyecto.										10
13. El servicio ha respondido a las expectativas de mi empresa.										10
14. En líneas generales el servicio recibido puede ser calificado de...										10
15. La profesionalidad que el INSTITUTO RH ASESORES IMPROVING ha transmitido puede ser calificada de...										10
16. Relación Calidad/ Precio del servicio										10
TOTAL										10

## IMPACTO TOTAL DEL PROYECTO GMG

### Colectivo Beneficiado

Actualmente la comunidad de GMG está formada por más de 6.800 personas que se expande a través de diferentes redes sociales: Facebook Grupo, Facebook Página, Instagram y YouTube.

### Rango de edad y género de los miembros de la comunidad

En un principio la iniciativa nace para asistir de manera más directa y prioritaria a personas de edad avanzada. Con el paso de tiempo y el conocimiento su influencia se ha ido extendiendo de manera natural a otros rangos de edad. Actualmente la distribución por edades y género de los beneficiados es la siguiente:

Intervalo de edad	% de mujeres	% de hombres
13-17	0.5%	0.1%
18-24	3%	1.4%
25-34	9.3%	2.9%
35-44	14.7%	4.6%
45-54	24.9%	5.9%
55-64	16%	4.5%
65+	8.8%	3.3%

### Países de influencia:

#### Países que forman la comunidad:

Perú	India	Puerto Rico	Noruega
Argentina	Costa Rica	Suecia	Bangladés
Estados Unidos	Panamá	San Martín	Rusia
México	Alemania	Paraguay	Singapur
Venezuela	Portugal	Nueva Zelanda	San Cristóbal y Nieves
Colombia	Anguila	Saint Barthelemy	Filipinas
España	Uruguay	Benin	Pakistán
Honduras	Suiza	Vietnam	Grecia
Bolivia	Mónaco	Taiwán	Sri Lanka
Ecuador	Australia	Ucrania	
Chile	República Dominicana	Indonesia	
Francia	Turquía	Emiratos Árabes Unidos	
El Salvador	Brasil	Martínica	
Israel	Bélgica	Sudáfrica	
Reino Unido	Países Bajos	Albania	
Guadalupe	Nicaragua	Austria	
Canadá	Nigeria	Trinidad y Tobago	
Italia	Arabia Saudí	Azerbaiyán	
Guatemala	Cuba		

## ALCANCE DE LAS ACTUACIONES

• Durante todos los meses de pandemia, de manera ininterrumpida se han ofrecido más de 400 horas de formación gratuita en contenido directo.

• Las sesiones publicadas en You Tube y han recibido 1.400 visitas al mes (más de 20.000 visitas en la vida total del proyecto hasta la actualidad).

• Las publicaciones en redes sociales alcanzan a más de 109.700 personas.

• En el último mes se han generado 22.166 interacciones en Facebook.

• En Instagram, en los últimos 3 días 50.100 personas han tenido acceso a los contenidos, con una interacción de 4.046.

• La inversión realizada ad honorem en lo que lleva de vida el proyecto ha sido de 93.000 euros.

• La inversión que se llevará a cabo para mantener el servicio ofrecido y seguir llevando recursos a los beneficiarios de forma continuada será de 80.000 euros anuales.

## TESTIMONIOS

«Lo vivido me aporta motivación para la acción, para el descubrimiento por mi misma, de las acciones que me pueden ayudar a lograr mis objetivos. También la capacidad para plantearme y replantearme lo que realmente soy, conocer mi sabiduría interior y las grandes posibilidades que tengo de poder elegir y definir el camino que quiero seguir. He aprendido a ver la pandemia como un reto y a reconocer mejor mis logros». (Anónimo).

«He logrado entender que mi desarrollo, crecimiento y/o cambio está en mí. Que yo soy la responsable de dicho crecimiento. Ahora se mirarme dentro, aun no logro del todo mi propósito, pero ya empecé y eso es bueno para mí. Ando más atenta. (Anónimo)».

«Me llevo un mapa visual claro y una conciencia de lo que es la energía y de que todos los seres del planeta somos seres vibrantes».

tes; una confirmación de que todo se transforma o puede transformar para mejor con un pensamiento mas positivo y armonioso; el recuerdo de que hay personas hermosas alrededor del mundo y de que tenemos muchas cosas en común. Eso me da un sentimiento de unidad. También, un apoyo para el futuro y la oportunidad de continuar en el camino hacia una conciencia mas elevada. He puesto en practica el control de mis reacciones, he puesto en uso mi máximo potencial de mis capacidades esenciales como la paciencia y la tolerancia en situaciones de la vida diaria que me han ayudado a ver resultados mas positivos que antes, menos peleas y discusiones inútiles». (Carolina Waissman. Argentina).

«Me llevo más conocimiento de mí misma, que antes no sabía. Alcanzar un conocimiento propio y ponerlo en práctica. Fue una experiencia maravillosa y de mucho aprendizaje. Gracias por tan excelente oportunidad» (Clara C. Vargas. USA).

«He logrado tener unas ideas más claras y aterrizar mi proyecto. Todo el programa ha sido una buena guía para restablecer la consciencia en el ser humano. Es más que una experiencia extraordinaria. Me encantó. (Claudia Rivera. Perú)».

«Es el primer programa de coaching que realizo. Me ha parecido excelente, He logrado alcanzar conocimiento propio y ponerlo en práctica. Ha sido una experiencia maravillosa y de mucho aprendizaje. (Anónimo)».

«Me llevo una enseñanza, una forma de pensar más profunda de mi misma y la capacidad de buscarle el otro lado a las cosas para ver más objetivamente. He logrado encontrarme y mejorar como persona en muchas cosas. Ver que en realidad todos tenemos mucho en común de una u otra forma.

Este programa en este momento de cuarentena ha hecho que todo sea mucho más llevadero. Nos ha ayudado a comprendernos tanto a nosotros mismos como a los demás. (Eliana Coquis. Perú)».

«Me llevo claridad de mis objetivos de vida. He logrado acercarme más a mi decisión final de objetivo vital» (Felix Segura. Perú).

«Ha constituido un novedoso, ágil, interesante y ameno programa. Me ha ayudado a entender desde otra perspectiva lo que quiero verdaderamente, y entender aquello de lo que no estoy segura. Me ha dirigido a crear mas consciencia y no hacerme “trampas”. A gestionar mi progreso y responsabilidad. (Anónimo)».

« Mi objetivo al iniciar el programa fue “Autoconocerme en mayor profundidad, conocer mi lado espiritual de manera que pueda continuar descubriendo mis propósitos de vida, seguir ayudando sin dejar de lado lo que es importante para mí”. Sin duda, todos los encuentros, el soporte de mis compañeros me ayudaron y acompañaron en el proceso, así como las diversas emociones por las que atravesé. Logré calma y alegría cuando despertaba porque sabía estaba viva y sana. Lo valoré, dejé de fumar porque agradecí a mi

cuerpo y sistema inmunológico, hice ejercicio y medité. Todo ello me ayudó a encontrar el equilibrio entre dar y recibir, o mejor dicho lo que elijo tomar del afuera. (Anónimo)».

«Me encantó. El programa nos ha ayudado a interiorizar y darnos cuenta de quienes somos. He logrado mayor sabiduría (Juan Carlos Rodríguez. Perú)».

«Me llevo claridad. He logrado ordenarme. Me ha permitido herramientas para una vida naturalmente plena y consciente» (Loana Junco. St Barth).

«El programa permite desempeñarse en el plano laboral y personal de manera efectiva. Estas habilidades permiten el desarrollo emocional e interpersonal. Es un programa muy asertivo de transformación personal. Me llevo muchas herramientas y mucho aprendizaje. He logrado tener paz interior; adecuarme a esta situación difícil por la que estamos pasando en estos momentos» (Lucy Zaidman. Perú).

«Muy práctico, intenso, profesional y de aplicación inmediata». (Anónimo).

«Es el primer programa de coaching en el que participo. He valorado la dedicación y como en cada encuentro encontraba algo en lo que me podía reflejar. Me llevo mucha paz, amigos nuevos. He aprendido a ver de manera más objetiva las situaciones que se me pueden presentar y ver lo que sucede como un espectador; para poder tomar mejores decisiones. A no dejarme involucrar o afectar por problemas ajenos y aceptar a la gente como es. Me ha dado las bases para seguir trabajando y mejorando cada día». (Anónimo).

«El programa llegó en un momento crítico a nivel global (marzo 2020). Me ha enseñado herramientas para la vida, a saber re-direccionar mi forma de actuar, a ser más asertiva y planear los objetivos y a llevar a cabo ideas en plazos definidos. Me llevo un grupo de amigos, más confianza en mí misma, menos timidez, la certeza de que todas las personas somos iguales sin importar el género, la cultura, la edad o el credo. Todos tenemos las mismas inseguridades y al final todos queremos recibir amor.

He logrado acercarme a mi objetivo de conseguir confianza en mí y en mis objetivos, vender el temor a participar y ser juzgada. Aprendí que compartiendo y exponiendo mis dudas y miedos, más gente puede darse cuenta de sus pensamientos internos y resolverlos al mismo tiempo que yo estoy aprendiendo. Al compartir un tema juntos, nos ayudamos». (Rosemarie Gleiser. Colombia).

«Me llevo mayor consciencia en mí misma, potenciar mis fortalezas e indagar y trabajar en mis zonas de mejora. He logrado mayor claridad, alcanzar mi autoconocimiento y mi autodesarrollo. Considero que estos temas son de vital importancia en el desarrollo personal y contribuyen a lograr un entorno agradable en tiempo de pandemia. (Yanet Onofre. Perú)».



**CASO DE ÉXITO N° 19**

o Organización: PYME

o Sector: Construcción

o Colectivo: 1 Director General

o Duración: 6 meses

o Tipo de Actuación: Energetic Leadership Improving PID<sup>®</sup>

o El cliente prefiere mantener en el anonimato sobre su identidad

## “HACIA UN SECTOR CONSTRUCCIÓN MÁS HUMANO: Conciliación y progreso en una PYME de instalaciones y reformas”

**Elena Pérez-Moreiras López** Vocal de la Junta Directiva de la Sección de Psicología del Trabajo, Organizaciones y Recursos Humanos del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid.

Socia Directora del Instituto para el Desarrollo del Talento Natural y el Nuevo Liderazgo RH ASESORES IMPROVING<sup>®</sup>

[www.gruporh.com/madrid](http://www.gruporh.com/madrid)

**X**

XX es una pequeña empresa del sector construcción que nace en Octubre de 2014 con la primera intención, por parte de su fundador, de poder conciliar trabajo y familia. Dedicada al asesora-

miento, proyección y ejecución de instalaciones de climatización, engloba a especialistas, con más de treinta años de experiencia en instalaciones de aire acondicionado, calefacción, agua caliente sanitaria y ventilación.

La idea original fue la de realizar obras menores de reforma y ejecutar instalaciones y mantenimientos de edificios y viviendas. La primera instalación surgió tras la realización de una formación sobre Gestión de Inmuebles en el que su impulsor descubre la importancia que tienen las labores de mantenimiento y las instalaciones dentro de la vida útil de los edificios. Tras contactar con un profesional al que le ofrece llevar a cabo un proyecto empresarial conjunto, se une un tercero con el que comienzan a desarrollar su idea de negocio. A medida que esta avanza, la ilusión se incrementa.

## Objetivos: ¿Qué queremos lograr?

1. Incrementar los resultados de la organización mediante la incorporación de técnicas de liderazgo eficaz.
2. Energizar la compañía.
3. Conocer las principales funciones que constituyen el rol de líder.
4. Identificar ventajas e inconvenientes de los distintos estilos de dirección y sus implicaciones en la actividad diaria.
5. Realizar un ejercicio de auto-análisis para identificar su Perfil de Liderazgo actual: puntos fuertes y oportunidades de mejora en relación con las necesidades de la Organización.
6. Mejorar su Inteligencia Emocional, conocer su Inteligencia Energética y utilizar ambas eficazmente para incrementar resultados.
7. Implicarse en un Plan de Mejora y Desarrollo Profesional que le lleve de su Perfil Individual Actual de Liderazgo al Perfil Meta necesario para conducir a la organización hacia una consolidación completa.
8. Poner en práctica estrategias de seguimiento y motivación que permitan fidelizar a los profesionales a su cargo y mejorar su rendimiento.
9. Mejorar la calidad de vida, el equilibrio, la conciliación y el bienestar del colectivo.
10. Servir de canal de elevación de la energía vital en su entorno.
11. Incrementar el Flow y el Flourishing en la organización y en su vida.

## Metodología Energetic Leadership Improving PID®: ¿Cómo lo vamos a lograr?

“Descubrimos que toda la Psicología se iluminaría si pudieran tomarse g como la cantidad de energía mental general y las s como la eficiencia de motores mentales específicos”  
Spearman (1927: 137)

La Metodología Improving PID®, cuyos principios hemos expuesto ya en los casos anteriormente publicados (Caso Pelayo, Enero 2017 n° 316, pág 102 y Caso Cetelem, Julio 2017, N° 322, pág 56) de esta serie de “Casos de Éxito de la Psicología del Trabajo en el S XXI”, se complementó con la utilización del Modelo de Inteligencia Energética y del Constructo Inteligencia Energética, recientemente validado científicamente.

IMPROVING PID® es una metodología de desarrollo de personas, equipos y organizaciones que opera conectando ser y conducta, en la que un profesional, llamado coach y/o facilitador, colabora con su cliente (persona o sistema) en un proceso creativo y estimulante que le sirve a este último de inspiración para maximizar su potencial personal-profesional y alcanzar sus metas. Este proceso creativo es de naturaleza psicológica por

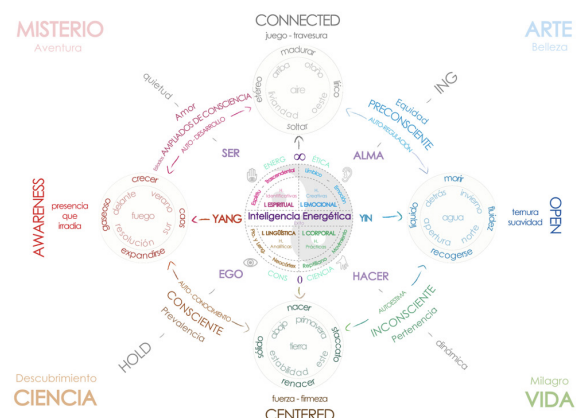
definición, y se concreta en un conjunto de fases sucesivas que conllevan, por ambas partes (facilitador-coach y cliente), el tránsito por:

- Procesos cognitivos “inferiores” (percepción y memoria) y “superiores” (pensamiento y lenguaje).
- Procesos de motivación, emoción y trascendencia.
- Procesos conductuales que demuestran o ponen en evidencia el aprendizaje mediante la puesta en práctica de conductas diferentes a las realizadas con anterioridad por parte el cliente y que provocan cambios en él mismo y en su entorno, que le permiten alcanzar sus metas y vivir una vida más consistente con su Propósito de Vida.

(\*) Inspirado en definición de coaching de ICF, añadiendo la esencia indiscutiblemente psicológica de todo proceso de desarrollo y coaching (Pérez-Moreiras, 2012).

Desde 2013 la Metodología Improving® ha incorporado, como foco fundamental de estudio e intervención, los aspectos energéticos relacionados con el trabajo y el comportamiento humano, que sin duda, influyen de manera determinante en los niveles de implicación, engagement, motivación, salud y rendimiento de los profesionales en la organización. A día de hoy, Energetic Intelligence Leadership Improving® se muestra, a través del estudio y aplicación del constructo Inteligencia Energética®, como una forma eficaz de intervención en las organizaciones que facilita lograr profesionales y equipos más energizados y capaces de utilizar de forma inteligente su energía para la consecución de objetivos.

Hace un año la Inteligencia Energética logró ser validada científicamente mediante la tesis doctoral: “La Inteligencia y el Coaching Energéticos, una aproximación basada en la evidencia desde la Psicología, para el desarrollo de la Inteligencia Energética, el Fluir (Flow) y el Florecer (Flourishing)” (<https://www.tdx.cat/handle/10803/670608#page=1>)



La Inteligencia Energética es la capacidad de todo ser humano para identificar las energías que habitan dentro y fuera de sí mismo, distinguir unas de otras y utilizar esta información para la consecución de objetivos propios y colectivos, acordes con su Propósito de Vida (para conocer más puede escuchar el podcast de Radio Nacional: <https://gruporhmadrid.com/inteligencia-energetica/>)

### Fase I\_Análisis de Situación de Partida:

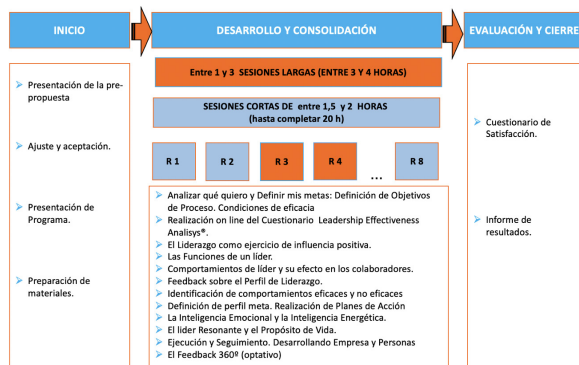
- Reuniones Exploratorias y definición de objetivos con la Dirección General.
- Definición de Agenda y propuesta de intervención definitiva.
- Presentación del Proyecto Energetic Leadership Improving a resto de socios.
- Creación de la Alianza y preparación de materiales.

### Fase II\_Desarrollo y Consolidación:

- Sesiones de distinta duración (entre 1,5 y 4 horas), cada 2-3 semanas (20 horas) (6 meses).
- Identificación del Perfil Individual de Liderazgo (Leadership Effectiveness Analysis©) y de Inteligencia Energética + Variables asociadas ( colaboración con la URV y CEINSA de Grupo RH Asesores).
- Desarrollo de Metacompetencias.
- Definición de Resultados Clave según Metodología Success Unlimited Network©.
- Propósito de Vida.
- Claves para Ganar y Juego de los Resultados (Metodología Success Unlimited Network©).
- Planes de Acción.
- Seguimiento Inter-sesiones.

### Fase III\_Evaluación y Cierre:

- Evaluación de resultados Individual.
- Análisis de Resultados.
- Informe oral.



## RESULTADOS:

### ¿Qué hemos logrado cualitativamente?

#### Evaluación del Programa Energetic Leadership Improving® para Dirección General

	VALORACIÓN DE MENOR A MAYOR									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Las reuniones han sido de utilidad para mejorar mi capacidad profesional.									1	
2. Me han permitido alcanzar el/los objetivos que me proponía.								1		
3. Me han permitido entender mejor mi propio comportamiento y su influencia en el ejercicio de mi papel como Líder Energizante.									1	
4. Me han descubierto aspectos de mi mismo/a de los que no era totalmente consciente.							1			
5. La metodología se ha basado en mi participación como sujeto activo de mi propio desarrollo.									1	
6. Se han desarrollado en un clima de confianza mutua.										1
7. Me he sentido escuchado/a por la coach.										1
8. Me he sentido comprendido/a por la coach.										1
9. La coach ha sabido acompañarme para poner en práctica comportamientos adecuados para la consecución de mis metas.									1	
10. La coach ha sabido acompañarme a poner en práctica comportamientos adecuados para la consecución de los objetivos organizativos.									1	
11. Me han aportado herramientas que me ayudan a ejercer mejor mi función de liderazgo e influencia positiva en el equipo.								1		
12. Me han permitido visualizar más claramente mi papel en proyectos retadores de futuro.									1	
13. ¿Serían necesarias para más profesionales en su organización?										1
14. Valore globalmente el servicio recibido por parte de RH Asesores Improving®										1
<b>TOTAL</b>										<b>8,93</b>

### ¿Qué aprendió y se llevó de la experiencia?

“Identificación y definición de objetivos, desarrollo de competencias y puesta en práctica de las mismas.”

### ¿Lo recomendaría a otras/os Directivas/os?

Absolutamente.

Otras observaciones:

“Durante este periodo he corroborado que las personas son la base de nuestra empresa, nuestro motor y nuestra gasolina”. En el Programa de Desarrollo Leadership Energetic Improving® descubrí la importancia que tiene el personal, tanto propio como ajeno, así como la implicación por parte del equipo de dirección en el alma de la empresa.

Entiendo que la definición de metas es un determinante del éxito, al igual que la capacidad de adaptación a las circunstancias. Aprendo lo importante que es saber comunicarme con los demás (tanto clientes como profesionales propios), así como, de mantenerme fiel a mi mismo. Poner mi esencia y ser al servicio del resto e intentar siempre ayudar, entendiendo a trabajadores y clientes.

No crearme un personaje con el que me pueda llegar a confundir en un futuro cercano y disfrutar del camino, casi tanto o más que del llegar a la meta, creo que son detalles importantes a considerar para sentirme realizado.”





# DALE UN GIRO A TU VIDA

## Tu **PSICÓLOGO** te ayuda

A superar miedos, a resolver conflictos

A cerrar heridas, a manejar tus emociones

Está contigo. A tu lado

Cuenta con un psicólogo o psicóloga colegiados para  
mejorar en todos los ámbitos de tu vida

**COMPROMETIDOS CON TU SALUD Y BIENESTAR**





Capital  
Humano



# **CASOS** de **ÉXITO** de la **PSICOLOGÍA** del **TRABAJO** del **SIGLO XXI**