

# El *coaching* en el ámbito sanitario: una aproximación a su viabilidad

S. González<sup>a</sup> / X. Clèries<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Consultor de organizaciones. <sup>b</sup>Institut d'Estudis de la Salut. Barcelona.

Correspondencia: Dr. Xavier Clèries. Institut d'Estudis de la Salut. Balmes, 132-136. 08008 Barcelona.  
Correo electrónico: xcleries@ies.scs.es

Recibido: 9 de mayo de 2002.  
Aceptado: 30 de septiembre de 2002.

(Coaching in the health setting: an approach to its viability)

## Resumen

**Objetivo:** Analizar las aportaciones que los participantes en una actividad formativa elaboraron respecto la viabilidad del *coaching* en el ámbito sanitario.

**Método:** Estudio cualitativo de las aportaciones de los 18 participantes en el «Taller sobre aplicaciones del *coaching* en el ámbito sanitario» llevado a cabo en marzo de 2002 en el Institut d'Estudis de la Salut (IES).

**Resultados:** Las aportaciones versaron sobre: a) las oportunidades de aplicación: la potenciación de profesionales asistenciales que pasan a ejercer funciones directivas y como estrategia de ayuda para el cambio de cultura organizativa, y b) los inconvenientes: resistencia al cambio, riesgo de utilización como castigo, resultados difícilmente objetivables.

**Conclusiones:** La metodología del *coaching* es susceptible de aplicarse en personas que deben ejercer un papel clave en una organización sanitaria, sobre todo en proceso de cambio.

**Palabras clave:** *Coaching*. Organizaciones sanitarias. Formación continuada. Consultoría.

## Summary

**Objective:** To analyse the contributions that the participants in a formative activity elaborated respect the viability of the coaching in the health environment.

**Method:** Qualitative study of the contributions of the 18 participants in the workshop upon applications of the coaching in the health environment carried out the month of March 2002 at the Institute of Health Studies (IHS).

**Results:** The contributions deal with: a) the opportunities: help to healthcare professionals that become to exercise directive responsibilities and strategies to help for the cultural change, and b) the objections: resistance to change, utilization as punishment, results difficult to measure.

**Conclusions:** The methodology of the coaching is susceptible of being applied in persons that they should exercise a key paper in a health organization, above all in process of change.

**Key words:** Coaching. Healthcare organizations. Continuing education. Consultant.

## Introducción

La clave del éxito de toda organización reside en conseguir una cultura del aprendizaje y de la experimentación. Los cambios acelerados de la sociedad obligan a las organizaciones y a los profesionales a adaptarse si quieren mantener su razón de ser<sup>1,2</sup>. Los clientes demandan servicios personalizados y los recursos humanos deben aprender constantemente cómo ofrecerlos de la manera más satisfactoria posible.

Es obvio que el sector sanitario se caracteriza por ser de gran complejidad, además de la inherente a cualquier organización, ya que trata uno de los aspectos que probablemente preocupan más a los seres humanos, la salud. A los aspectos técnicos se añade la subjetividad de las personas carentes de salud<sup>3</sup>.

Las características especiales del sector sanitario requieren la capacidad de las personas que pertenecen a una organización de aprender, e incluso de «aprender a desaprender». En este sentido, se impone la necesidad de reflexionar sobre la capacidad de desarrollo que una organización tiene a partir de sus recursos y de metodologías específicas de apoyo, como por ejemplo el *coaching*, que supone la oportunidad de intervenir sobre el potencial de desarrollo de las personas en el ejercicio de su papel en una organización, centrándose en los aspectos que dificultan y bloquean el desarrollo pleno de todo su potencial.

En la actualidad, y desde hace algo más de 10 años, se aplica en personas concretas en organizaciones habitualmente por consultores externos, si bien de forma alternativa existe cierta línea de pensamiento en *coaching* que concibe su aplicabilidad en las organizacio-

nes a partir de implicar a los directivos para que intenten ejercer su papel de dirección, concebido básicamente como *coachs* (entrenadores) de sus colaboradores.

Este taller ha pretendido explorar no solamente la aplicabilidad del *coaching* en las organizaciones sanitarias, sino también explorar la posibilidad de que esta técnica sea introducida en ellas a través de figuras internas, debidamente habilitadas y reconocidas, que no necesariamente cumplan el papel de jefe directo de las personas asistidas.

---

## ¿Qué es el *coaching*?

El *coaching* (entrenamiento) es un proceso sistematizado de acompañamiento para el desarrollo y el crecimiento de personas en el tránsito de una situación actual a otra previamente definida a la que se pretende llegar. Consiste en desarrollar y desbloquear el potencial de la persona para maximizar su desempeño profesional<sup>4</sup>.

Es una metodología que ayuda a descubrir algo a menudo olvidado: lo que la organización precisa se encuentra en la propia organización. Se trata de una manera de hacer que no aporta soluciones desde fuera sino que ayuda a los de dentro a encontrarlas. El *coaching*, en otras palabras, consiste más en ayudar a aprender que a enseñar. De cariz confidencial y basado en la interacción y comunicación planificada, explora y define la propia imagen, define conjuntamente los objetivos de las tareas a conseguir, determina la secuencia de experiencias profesionales que se deben llevar a cabo para conseguirlos, y acompaña a la persona en su proceso, ayudándola a identificar aciertos y errores, dándole apoyo en las dificultades que encuentra<sup>5</sup>.

Normalmente se aplica de manera individual, aunque en algunos casos se practica con un equipo de profesionales para valorar las competencias individuales, integrándolas armónicamente en el desarrollo del equipo. Se hace progresar las competencias individuales para que el equipo mejore los resultados. La formación se centra habitualmente en enseñar y planificar el «cómo». El *coaching* acompaña y se compromete en el proceso de consecución, se centra en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado ni, principalmente, en el rendimiento actual. El entrenado no aprende del *coach* (entrenador), sino de sí mismo, estimulado por el *coach*.

El *coaching* puede confundirse con otras metodologías, por ejemplo, el *mentoring* y el *counselling*: el primero plantea un acompañamiento más a largo plazo, y normalmente es realizado por un experto o especialista en el ámbito profesional del acompañante. Por su parte, el *counselling* aborda aspectos personales<sup>4</sup>.

---

## Análisis de una experiencia formativa

### Objetivo

Analizar las aportaciones de los participantes en una actividad formativa respecto a las aplicaciones del *coaching* en el ámbito sanitario.

### Método

Desde una posición metodológica basada en el interaccionismo simbólico<sup>6</sup> se analizaron las aportaciones de 18 profesionales y directivos del sector sanitario, participantes en el «Taller sobre aplicaciones del *coaching* en el ámbito sanitario», realizado durante el mes de marzo de 2000 en el Institut d'Estudis de la Salut (IES)<sup>7</sup>.

El perfil de los participantes correspondía a profesionales con funciones directivas y responsabilidad en la gestión de recursos humanos. Fueron seleccionados, según el criterio mencionado, entre los participantes preinscritos en la actividad formativa. Se establecieron dos grupos nominales de nueve componentes cada uno. Se escogió la técnica del grupo nominal debido a las ventajas que supone para recoger información y permitir una investigación participativa, a pesar de la carga de subjetividad que puede representar. Se valoró la pertinencia de esta técnica frente a otras (*Phillips 66*, *brainstorming*, foro, etc.) por su diseño simple combinado con una efectiva participación<sup>8</sup>. La tarea consistió en identificar ventajas e inconvenientes de la aplicación del *coaching* para valorar su viabilidad en el ámbito sanitario.

Las aportaciones de los participantes, a través de dos grupos nominales, fueron analizadas por dos observadores, responsables del taller, expertos en *coaching* y consultores de organizaciones sanitarias. El análisis consistió en agrupar las informaciones en las dos categorías: ventajas e inconvenientes. Los datos así analizados se retornaron a los dos grupos para consensuar aspectos comunes mediante un proceso de triangulación de técnicas, entre las aportaciones de los dos grupos y el análisis de los dos observadores<sup>9</sup>.

### Resultados

Las aportaciones sobre las que se estableció una significación común compartida versaron sobre las oportunidades (tabla 1) y los inconvenientes (tabla 2) de aplicar la metodología del *coaching* en el ámbito sanitario. Las primeras giran en torno de las personas que deben desempeñar un papel clave en la gestión de recursos humanos y la consecución de objetivos organizacionales:

**Tabla 1. Oportunidades de aplicación del *coaching* en el ámbito sanitario**

---

Potenciar a los profesionales asistenciales que pasan a ejercer funciones directivas en una organización sanitaria
Trabajar con profesionales con potencial para liderar
Mejora de la atención al usuario
Cambio de actitudes en los recursos humanos
Fomentar la creatividad y la innovación en directivos
Clarificar y desarrollar competencias directivas
En general, como estrategia de ayuda para el cambio de cultura en organizaciones sanitarias

---

**Tabla 2. Inconvenientes de aplicación del *coaching* en el ámbito sanitario**

---

Resistencia al cambio por parte de los recursos humanos
Utilización como estrategia de castigo, exclusión o represión
Selección a la persona más idónea de la organización
Resultados finales difícilmente objetivables
Inversión inicial costosa

---

mejora de la atención al usuario, actitudes de los recursos humanos, competencias directivas, etc. Los segundos se refieren a las interpretaciones negativas que se pueden atribuir al *coaching*, y que también inciden en los recursos humanos.

### Consideraciones finales y perspectivas de futuro

La experiencia, en clave formativa, sobre las aplicaciones del *coaching* en el ámbito sanitario abre la posibilidad de iniciar una nueva manera de hacer en organizaciones que precisan adaptarse a las nuevas exigencias de la sociedad. La crisis del sector sanitario, determinada básicamente por los cambios de valores de la sociedad y la resistencia al cambio por parte de los profesionales<sup>1,2</sup>, además del peligro que repre-

senta, puede constituir una oportunidad adecuada para instaurar metodologías como la del *coaching* para ayudar a las personas clave de las organizaciones a realizar el cambio deseado.

La experiencia formativa relatada en este documento, a pesar de las limitaciones expuestas por los participantes, plantea una vía complementaria para facilitar el desarrollo del *coaching* en el ámbito sanitario: la de la formación y acreditación de *coachs* en este ámbito. Asimismo, permite contemplar la aplicación del *coaching* en la planificación estratégica y el establecimiento de objetivos y planificación de acciones en las organizaciones sanitarias. La labor del *coach* puede ayudar a los directivos a clarificar y priorizar dichos objetivos y a establecer estrategias para alcanzarlos.

Respecto a la implicación del *coaching* en la gestión de recursos humanos, se puede apuntar su idoneidad en la identificación de profesionales clave, potenciando su pertenencia a la organización, estimulando su compromiso y motivación, y mejorando las habilidades competenciales necesarias de los profesionales sanitarios. En definitiva, el *coaching* puede constituir una estrategia de elección de las políticas de recursos humanos en el sector sanitario, por el potencial de orientación a la ayuda al otro que se observa y por las oportunidades que supone de realización personal-profesional para al menos una parte de los profesionales del ámbito de la salud.

Apuntamos la conveniencia de ampliar en un futuro los grupos de participantes con la finalidad de obtener mayor información respecto las oportunidades, inconvenientes y viabilidad de aplicar el *coaching* en el sector sanitario.

### Agradecimientos

Los autores agradecen el estímulo y el apoyo incondicional del Prof. Albert Oriol y del Dr. Josep M. Martínez-Carretero, director y subdirector, respectivamente, del IES, que han facilitado la realización de esta experiencia formativa.

### Bibliografía

- Jovell A. El futuro de la profesión médica. *Educación Médica* 2002;5:73-5.
- Salter B. *The politics of change in the health service*. London: MacMillan, 1998.
- Epstein RM. The patient-physician relationship. In: Mengel MB, Molleman WL, editors. *Fundamentals of clinical practice: a textbook on the patient, doctor and society*. New York: Plenum Medical Books, 1996; p. 105-32.
- Goldsmith M, Lyons L, Freas A. *Coaching: la última palabra en desarrollo de liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos, 2000.
- Salazar G. *Coaching en acción*. México DF: McGraw-Hill Interamericana, 2000.
- Blumer H. *El interaccionismo simbólico: perspectiva y método*. Barcelona: Hora, 1982.
- Institut d'Estudis de la Salut (IES) [consultado 10/06/2002]. Disponible en: <http://www.iesalut.org/>.
- Aguilar MJ. *Técnicas de animación grupal*. Buenos Aires: Espacio Editorial, 1989.
- Fernández J, Santos M. *Evaluación cualitativa de programas de educación para la salud*. Málaga: Aljibe, 1992.