

CATEGORÍA: Trabajo Enfermero

TITULO

Acompañar para avanzar: mentoría para mandos nóveles dependientes de la Dirección de Enfermería

RESUMEN

INTRODUCCIÓN-OBJETIVOS

En los últimos años se está produciendo un relevo entre los mandos de la organización. Esto produce retos tanto a nivel personal como organizacional.

METODOLOGÍA

El objetivo fue elaborar una estrategia para implantar un programa de mentoría para mandos nóveles que dependían de la Dirección de Enfermería.

A requerimiento de la Dirección de Enfermería se oferta al nuevo mando la mentorización. Una vez que el mando novel escoge a su mentora, tanto a una como a otra y establecen el compromiso de mentorado . Estructuran su relación a través de encuentros formales e informales. Al final del proceso se pasan encuestas por separado a mentora y mentoranda en el que evalúan el proceso seguido.

RESULTADO-CONCLUSIONES

Comenzamos en el año 2020 con un equipo de 15 mentoras que se amplió a 45. Han sido mentorizadas 30 supervisoras, y 15 más están en proceso.

El proceso es beneficioso tanto para mentorandas como mentoras. Las mentorandas se ven a si mismas como capaces de tomar sus propias decisiones de forma autónoma, pero hay diferencias en la sensación de pertenencia al equipo que es menor en las mentorandas. Las mentoras reconocen que la experiencia les ha enriquecido personal y profesionalmente.

JUSTIFICACIÓN

En los últimos tres años un 39% de supervisoras nóveles se han incorporado en nuestra Organización debido, sobre todo, a la jubilación de supervisoras. En la formación habitual de post grado de muchos profesionales no se incluye formación en gestión por lo que las personas que acceden a ese, aunque sea en funciones, tienen ante sí un gran reto: cambiar el enfoque, pasar de un desempeño clínico asistencial a un desempeño de gestión de recursos humanos y materiales. No pocas veces este cambio produce una crisis en el nuevo mando pues no sólo se trata de aprender conocimientos de gestión, sino también de como debo adaptarme y cambiar de enfoque. A su vez la marcha de supervisoras expertas se acompaña además de la pérdida de un conocimiento tácito muy valioso en la organización que es difícil trasladarlo a un conocimiento explícito.

La soledad, la sensación de desconocimiento y el estrés debidos al cambio de rol precisan no sólo del conocimiento de las herramientas de gestión organizacional sino también de herramientas de gestión emocional, trabajo en equipo, gestión de proyectos y otros. Esto no sustituye a una estrategia de incorporación a un equipo en el que la nueva supervisora se sienta acogida y perciba que puede encontrar el apoyo que precisa.

En muchas organizaciones existe el modelo de mentoría, que sirve para que el profesional novel pueda adaptarse lo mejor posible a su cambio de rol guiado por otro más experto. El programa de mentoría es un sistema de formación inicial integrada en el NHS (National Health System para profesionales de Enfermería de nueva incorporación, incluye tanto el ámbito asistencial como el gestor. (1) También, nuevamente en el ámbito anglosajón, entre estudiantes de enfermería. (2) (3). En el ámbito de la enfermería se han utilizado y también paradigmas como el mentoring up que identifica 5 fases en el proceso de mentorización: siembra, apertura, escalera, igualación y reencuadre. (4)

Entre pacientes crónicos, también se usa el modelo parecido al de mentoría con buenos resultados en términos de adherencia y resultados clínicos. (5) Donde los pacientes expertos acompañan en la experiencia de la patología crónica a los pacientes nuevos.

Los beneficios para la organización se han puesto en evidencia tales como que permite trasladar un tipo de conocimiento experto y maduro a la vez que genera modelos de comportamiento y refuerza las relaciones entre mandos intermedios y directivos. (6)

David Clutterbuck, un prolífico autor en este campo define la mentoría como una relación entre dos personas basadas en la confianza. “Es un proceso en el que el mentor ofrece apoyo y oportunidades de desarrollo continuo para el mentorando. Para abordar las cuestiones y los bloqueos identificados por este , el mentor ofrece orientación, asesoramiento y apoyo en forma de asistencia pragmática y objetiva. Ambos comparten un propósito común de desarrollar una sólida relación de aprendizaje en ambos sentidos.” (7)

Así pues, la mentoría mejora las habilidades de liderazgo en las mentoras y aumenta la confianza, la competencia y la participación en las mentorizadas, hace que nuestra gente esté mejor capacitada y sea más consciente de sí misma, impactando positivamente en el desempeño organizacional. Cuando una organización tiene un grupo sólido de mentores efectivos, tiene un impacto adicional en la cultura general de la organización.

Aunque previamente había un programa de acogida, este tenía un enfoque limitado: se centraba en aspectos técnicos, pero no era un proceso de acompañamiento como tal. Lo que sucedía es que los mandos noveles buscaban a mentoras informales en función de la afinidad y oportunidad. Esto impedía un acompañamiento eficaz y organizado que permitiera ser evaluado para seguir mejorando a la Organización.

Objetivos:

1. Ayudar a las supervisoras noveles en la adquisición de las competencias de desempeño de su puesto funcional.
2. Acompañar en el proceso de cambio de rol derivado de su nuevo puesto.
3. Incorporar a las supervisoras noveles en el equipo de supervisoras de la Organización.

DESARROLLO

Se formó un grupo de trabajo liderado por el Adjunto de Enfermería de Docencia y Formación Continuada con el objeto de elaborar una estrategia para implantar un programa de mentoría para mandos nóveles que dependieran de la Dirección de Enfermería. El grupo de trabajo se completaba con 2 supervisoras con experiencia y la Directora de Enfermería.

De la revisión bibliográfica se identificaron 2 modelos de mentoría: básicamente uno en el que el mentor/a mentorizaba a un inferior al que introducía en la organización, y otro en el que un par más experto/a mentorizaba a otro inexperto/a. Optamos por éste segundo enfoque porque estimábamos que la cercanía se produciría de forma mas natural al compartir un nivel parecido de responsabilidad sin jerarquía formal lo que evitaría conflicto de intereses.

De la lectura de la bibliografía elaboramos un documento marco, guion de mentoría, encuestas para mentora y mentorizada por separado y, paralelamente, elaboramos un esquema de desempeño del mando intermedio. Asumimos el código deontológico del EMCC (European Mentoring and Coaching Council) y el código de la Organización de Coaching y Mentoring London Deanery porque nos parecía que los aspectos éticos eran cruciales para el éxito del programa.

Hicimos un primer pilotaje en 2019 con una dupla mentora-mentorizada que nos permitió corregir el modelo quedando como sigue:

La Dirección de Enfermería comunica al gestor del programa la necesidad de mentorizar a un nuevo mando. Del "pool" de mentoras se oferta al nuevo mando entre 2 y 3 opciones dependiendo de la disponibilidad en ese momento.

Una vez que el mando novel escoge a su mentora, el gestor organiza un primer encuentro en el que se presenta oficialmente el programa tanto a una como a otra y establecen el compromiso de mentorado.

Siguiendo de forma flexible el guión de mentoría (Anexo 2) estructuran su relación a través de encuentros formales e informales. Se pide, como mínimo, un encuentro presencial mensual basado en el modelo Carr (8). A nivel orientativo se estima 1 año de duración del proceso que puede acortarse o alargarse en función de cómo se desarrolle.

Al principio de la mentoría tanto el mando novel como su mando superior inmediato (que no es la mentora) rellenan por separado la planilla de desempeño de supervisión (Anexo 3).

El gestor del programa tiene reuniones por separado con ambas a lo largo del proceso con periodicidad variable. La finalización de la mentoría oficial lo establecen de mutuo acuerdo la mentora como la mentorizada y lo comunican al gestor que pasa una encuesta al mando novel y a la mentora.

Se vuelve a pasar la planilla de desempeño al mando novel y al mando superior y se da por finalizado el proceso. Habitualmente la relación entre mentora y mentorizada continúa de forma informal de forma indefinida.

Para formar el “pool” de mentoras en Noviembre del 2020 se hizo la primera convocatoria a todos los mandos intermedios que tuvieran un desempeño superior a 3 años para entrar en el proyecto. 13 mandos aceptaron entrar e iniciaron un proceso de formación con una psicóloga y continuando con reuniones formativas cada mes y medio con el gestor del proyecto.

Actualmente se van a iniciar también reuniones por separado con las mentorizadas cada mes y medio donde recibirán formación.

Los hitos significativos de la implantación se presentan en el Anexo 4.

DISCUSIÓN/ CONCLUSIONES/ RESULTADOS

Comenzamos con un equipo de 15 supervisoras mentoras (un 16% del total de la plantilla de supervisoras) y han culminado el proceso de mentorización 30 mandos intermedios nóveles. Actualmente hay en proceso de mentorización otras 15 supervisoras nóveles. La duración promedio de la mentorización oficial es de $1,2 \pm 0,54$ años. Actualmente se han incorporado nuevas supervisoras al equipo de mentoras llegando a ser 35.

Al final del proceso realizan una encuesta por separado mentora y mentorizada en la que valoran diferentes aspectos del proceso. En relación a estos datos, los ítems más valorados por las mentoras en su relación con las mentorizadas son la confidencialidad, la libertad de expresión, el ánimo transmitido y la autonomía lograda por la supervisora novel.

Los ítems más valorados por las mentoras en relación a si mismas son la adquisición de nuevas habilidades, la autoreflexión, la transmisión de conocimientos y el aprendizaje personal.

Los ítems más valorados por las mentorizadas fueron la autonomía final lograda la libertad de expresión en el proceso, la confidencialidad y el respeto a la agenda profesional. Sin embargo, los menos valorados fueron la pertenencia al equipo de supervisión y la ampliación de la red profesional.

Llama la atención que la mentora se autovaloraba peor en el ítem de “ser un modelo a seguir” que como la valoraba la mentorizada. Y a su vez, la mentora estimaba que la supervisora novel estaba más integrada en el equipo de supervisión de lo que la propia supervisora novel se percibía. (Grafico 1)



Del resultado de las encuestas concluimos que el proceso es beneficioso tanto para mentorizadas como mentoras. Los aspectos más valorados han sido la libertad, confidencialidad y la adaptación a la agenda. Las mentorizadas se ven a si mismas como capaces de tomar sus propias decisiones de forma autónoma respecto a la mentora una vez finalizado el proceso, pero hay diferencias en la sensación de pertenencia al equipo que es menor en las mentorizadas. Las mentoras reconocen que la experiencia les ha enriquecido personal y profesionalmente y han desarrollado nuevas habilidades, así como el logro de poder transmitir el conocimiento tácito de esta manera. La autoreflexividad de la propia mentora es el ámbito menos valorado por ella misma. También manifiestan la duda de ser un modelo en quien fijarse.

A la vista de los resultados estamos elaborando un itinerario de formación en competencias de liderazgo para todos los mandos, que se enfoca en el desarrollo de competencias blandas, liderazgo, gestión del tiempo y negociación. A su vez hemos desarrollado un mapa de competencias para la valoración de las supervisoras que nos permite identificar las carencias en las que debemos proveer de herramientas y formación, y hemos establecido relaciones con proveedores externos e internos para diseñar las formaciones pertinentes. También hemos elaborado 50 píldoras sobre liderazgo que se difunden en las reuniones oficiales con los mandos.