THE BERYL INSTITUTE

Transformación de la experiencia humana en atención médica

Cómo cuidar la fuerza laboral: cinco áreas estratégicas para tratar el bienestar en la atención médica

Colaboradores

Atrium Health Navicent
Departamento de Asuntos de los Veteranos/VISN 12
ECU Health
Northwestern Medicine

Traducido por:

LanguageLine Solutions®

THE BERYL INSTITUTE

Sobre The Beryl Institute

The Beryl Institute es una comunidad global de expertos profesionales de la atención médica, comprometidos con la transformación de la experiencia humana en este sector. Como pionero y líder, durante más de una década, del movimiento encaminado a mejorar todos los aspectos de la experiencia del paciente, The Beryl Institute ofrece un acceso incomparable a investigaciones imparciales y a prácticas comprobadas, y oportunidades de networking y desarrollo profesional, y a un espacio seguro y neutral para intercambiar ideas y aprender de los demás.

Definimos la experiencia del paciente como la suma de todas las interacciones moldeadas por la cultura de una organización, que influyen en las percepciones del paciente a lo largo de todo el ciclo de atención médica. Creemos que la experiencia humana se basa en las experiencias de los pacientes y de sus familiares, la fuerza laboral en atención médica y de las comunidades a las que atienden.

© 2023 The Beryl Institute

Introducción

Mientras que cuidar de la fuerza laboral de atención médica siempre ha sido un enfoque esencial para asegurar un sistema de salud eficaz. durante la pandemia, los problemas ya conocidos desde hace tiempo en aquellas personas que trabajan en esta área fueron más allá de lo imaginable. Ahora nos enfrentamos a carencias en la fuerza laboral, aumentando las demandas y la descortesía en el lugar de trabajo, actualmente la fuerza laboral de atención médica ya no es solo los que dan atención. Ahora también son las personas que necesitan de la atención.

Una parte central del compromiso en la experiencia humana en la atención médica es reconocer que la experiencia de la fuerza laboral es un motor clave en la experiencia que las organizaciones de atención médica dan a los pacientes y cuidadores. Un compromiso principal de la *Declaración de la Experiencia Humana* nos pide *entender y actuar ante las necesidades y vulnerabilidades de la fuerza laboral de atención médica para honrar su compromiso, reafirmar y revitalizar su propósito*. Ante todo, nuestra fuerza laboral de atención médica necesita su tiempo, espacio y medios para sanar.

Este documento habla de las prácticas tangibles que las organizaciones de atención médica usan para cuidar de su fuerza laboral para asegurar su bienestar. Las ideas que compartimos las obtuvimos de aquellas personas que han enfrentado esta oportunidad. Ellos son la voz colectiva de la comunidad de experiencia del paciente con los que trabajamos juntos para transformar la experiencia humana en la atención médica.

Metodología

Este documento está basado en los resultados de una consulta a la comunidad sobre el bienestar de la fuerza laboral que consiste en estas preguntas:

1. Mencione tres formas en las que su organización trata el bienestar de la fuerza laboral:
2. ¿Cuáles son los mejores resultados que ha obtenido como consecuencia de estas prácticas?
3. ¿Hasta dónde lleva directamente el Departamento de Experiencia (Experience Department) los esfuerzos para tratar el bienestar de la fuerza laboral? (Siempre, en gran medida, algo, muy poco, en absoluto)

Se hizo un análisis temático de los resultados de la encuesta que se usó como la base de este documento y refleja las prácticas que las organizaciones usan de manera constante para tratar el bienestar de la fuerza laboral.

Una reflexión del estado de la experiencia humana

Este documento busca investigar más a fondo de nuestra publicación **el Estado de la Experiencia Humana 2023** (El Estado de HX).[1] El estudio identificó lo que todos en la atención médica han tenido y sentido hoy en día: considerando que la brutalidad del COVID-19 quedo atrás, pero entendiendo que los efectos de la pandemia persisten en nuestras organizaciones. Su argumento enfatiza la importancia de comprometerse con la experiencia humana como una realidad estratégica principal, junto con las limitaciones económicas de la violencia en el lugar de trabajo para el bienestar de la fuerza laboral.

Al tener en cuenta las prioridades de la experiencia y centrarse en el 2023, 45 % de las organizaciones que responden en el estudio señalaron el reclutamiento de la fuerza laboral y la retención como una de las tres prioridades.[1] Enfrentando las consecuencias de la gran cantidad de renuncias y una escasez de trabajadores, las organizaciones de atención médica ahora enfrentan la realidad del estado actual de la industria de la atención médica y comienzan a darse cuenta del efecto que tiene centrarse en la fuerza laboral.

El estudio dejó ver que el 75 % de las organizaciones ahora dicen que ellos tienen una definición formal de experiencia, el nivel más alto que se ha registrado.[1] La definición de The Beryl Institute de experiencia es: *la suma de todas las interacciones formada por la cultura de una organización que influye en las percepciones del paciente en la atención continua*.[2] No es coincidencia que nuestra definición desarrollada en el 2010 coloque a la cultura en el centro e intencionalmente coloque a las personas que trabajan en cualquier organización al frente de la experiencia misma. Aunque solo tiene sentido centrarse en la salud y el bienestar para aquellos que dan atención para permitirles elevarse al más alto nivel de atención que se pide en la experiencia humana de atención médica.

Los resultados del Estado de HX dejan ver que casi la mitad (49 %) de las organizaciones mencionaron el estrés y el agotamiento de su fuerza laboral como las barricadas en sus esfuerzos para la experiencia del paciente. El estudio también dejó ver que el 46 % de las organizaciones en 2023 tratan el estrés de la fuerza laboral como la principal prioridad a lo largo de los siguientes tres años, un salto de 20 puntos de porcentaje del 2021.

Otro reporte publicado en 2021 por The Beryl Institute, **To Care is Human (Cuidar es de humanos)**, reveló que los profesionales y pacientes de atención médica ven *"el trabajo en equipo entre el equipo de atención, nivel de participación de los empleados* y *el bienestar del equipo clínico como las principales influencias en la experiencia del paciente"*.[3] Esto refuerza la realidad que la experiencia que se da solo será tan fuerte como las personas y los equipos que la dan. La forma en que los pacientes participan y las acciones para apoyar al personal no deben ser esfuerzos aislados sino acciones integradas que ayudan a tener los mejores resultados.

La atención médica ahora enfrenta una prioridad muy importante para tratar la sanación y recuperación de los empleados después de la pandemia. Para esto el bienestar de la fuerza laboral ha sido una conversación muy popular en la comunidad de The Beryl Institute. La encuesta del bienestar de nuestra fuerza laboral busca conocer qué hacen las organizaciones para tratar este reto en el ecosistema de la atención médica. En este documento hablamos de cinco temas que surgen de los resultados de la encuesta acompañados de ejemplos de estas prácticas puestas en acción por los miembros de la comunidad. Estos cinco temas frecuentes de la encuesta se categorizan así:

1. Compromiso e inversión organizacional y liderazgo
2. Prevención y administración de crisis
3. Integración de las operaciones de negocios
4. Intervenciones educativas
5. Esfuerzos por equilibrar el trabajo y la vida

Lo que viene a continuación son las acciones que las organizaciones hacen para tratar cada uno de estos temas.

Compromiso e inversión organizacional y liderazgo

Descripción: las prácticas y las acciones tomadas para incrustar una cultura de bienestar en la planificación estratégica, apoyado por la participación de liderazgo y la inversión financiera.

El Estado de HX identificó la experiencia como un esfuerzo estratégico e integrado, identificando que se debe dar "espacio para reunir a las personas para crear soluciones claras y al mismo tiempo tratar el bienestar de la fuerza laboral."[1]

Incluso entendiendo esto encontramos en el Estudio de HX que mientras la experiencia de la fuerza laboral se considera extremadamente importante para la estrategia de la experiencia general por el 86 % de las organizaciones, solo el 51 % lo reportan como algo significativo de su estrategia de experiencia.[1] Esto identifica una clara falta de conexión y sugiere que hay trabajo que hacer. Además, existe un espacio entre el porcentaje de las juntas que están haciendo de las palabras una acción sobre la experiencia del paciente, ya que el 77 % de las organizaciones dicen que sus juntas tienen *conciencia* de los esfuerzos de experiencia en alguna medida, pequeña o grande, mientras que la *guía* y la *influencia* en estas acciones decae. Solo el 61 % de las organizaciones respondieron que su junta está activa en esta forma en alguna medida.[1]

La publicación PXJ **"Reexamining "Defining Patient Experience"** refuerza la conexión entre la cultura de la organización y la experiencia de la fuerza laboral. La publicación declara, "Las interacciones donde se da la experiencia solo son tan positivas y efectivas como las personas que participan en ellas y las culturas de las organizaciones que apoyan y sostienen lo que se espera [...] El entorno cultural donde se da la atención se refleja en cómo las organizaciones están dirigidas y afecta directamente la experiencia de la fuerza laboral de la atención médica".[4]

Con esta percepción sobre la importancia de la cultura y el liderazgo del bienestar de la fuerza laboral, abajo encuentra las consideraciones que comparten los encuestados para tomar la acción.

Hacer del bienestar una alta prioridad estratégica. Varias encuestados dijeron que su compromiso al bienestar de la fuerza laboral se basa en la colaboración y alineación estratégica. Los esfuerzos de salud y bienestar no son aislamientos independientes, sino piezas integradas de un rompecabezas de experiencia más amplio, que sirve como fundamento para los esfuerzos de experiencia general. En estas organizaciones, la salud y el bienestar son parte de un esquema estratégico que transmite los objetivos anuales de bienestar de las posiciones de liderazgo de más alto nivel a lo largo de sus departamentos. La planificación estratégica anual pone el bienestar como prioridad. No es una actividad de una sola vez, sino una serie de conversaciones de líderes principales sobre problemas y preocupaciones para sostener el bienestar de la fuerza laboral como una prioridad de la organización principal.

Inversión financiera. El Estado de HX pide a las organizaciones convertir sus palabras en acciones pidiéndoles que no vean la experiencia como un centro de costos sino reconocerlo como un medio para una sostenibilidad. Parte de esta categoría es la inversión económica. Repetir lo que aprendimos del Estado de HX nos refuerza aquí que la experiencia humana no es un una partida presupuestaria.[1] En lugar de eso, es una inversión en un cambio de cultura que puede afectar directamente los retos mencionados en este documento. Cada vez más las organizaciones se han dedicado a tratar la salud y el bienestar de los empleados, lo que se refleja en mejores resultados para los pacientes.

Aumento del apoyo económico para incluir la atención de salud mental. A la vez que la experiencia de la fuerza laboral se trata mediante una variedad de esfuerzos, en estos tiempos difíciles, las organizaciones de atención médica también se centran en una perspectiva más amplia mediante el lente del apoyo a la salud mental. Los encuestados comentaron que se abrieron vías para que su fuerza laboral pueda hacer que sean menos los costos asociados con mantener la salud personal. Por ejemplo, algunas organizaciones ofrecen reembolsar a los empleados por los servicios médicos de salud mental fuera de la red, mientras que otros dan descuentos en los recursos de salud mental. Algunas organizaciones orientan a su fuerza laboral a aplicaciones pagadas por la compañía que ayudan a las personas con el sueño, la meditación y la relajación.

La inversión en una infraestructura de experiencia de la fuerza laboral. Las respuestas de la encuesta de la comunidad también mostraron cambios estructurales en la organización. Muchos reportaron la contratación de personas en nuevos puestos como coordinador de bienestar o jefe representante de bienestar. La encuesta también sugirió que se enfrentan al tema por comités, formando un Comité de Bienestar o de Compromiso del Empleado.

> "Sabemos de la literatura que el agotamiento no se puede reducir por la programación individual".

Debido a que el bienestar comienza con la salud básica de las personas, la atención de la misma necesita la supervisión de profesionales. Unas cuantas organizaciones reportaron haber contratado a un trabajador social certificado para ofrecer sesiones de coaching o consejería a los empleados. Una organización está ampliando su Programa de Asistencia al Empleado (Employee Assistance Program, EAP) para cubrir los tres turnos en cada uno de sus ocho centros a lo largo de su sistema. Otra está incorporando consejeros colegas capacitados en las unidades.

Ahora que algunas organizaciones comprenden la importancia de la dieta y la nutrición en la salud general y el bienestar, se ofrecen programas que tratan la importancia de la dieta en el bienestar emocional y les permite a los empleados acceder a un nutricionista.

Revisión de las políticas de HR. No se puede construir culturas de bienestar solo con la programación individual. La urgencia de cambiar a una cultura de bienestar ha obligado a algunas organizaciones a revisar las políticas de recursos humanos. Los ejemplos aquí incluyen las políticas estrictas sobre exámenes anuales obligatorios y normas más suaves como fomentar los recesos de comidas de 30 minutos, evitar comer en el escritorio o evitar el uso de celulares personales para comunicaciones relacionados al trabajo.

Las personas que contribuyeron a este documento compartieron que no podemos crear culturas de bienestar basadas en acercamientos aislados de apoyo. Rhonda Stark dijo, "Sabemos de la literatura que el agotamiento no se puede reducir por la programación individual", jefe representante de bienestar de la Red de Servicios Integrados de Veteranos 12. "Debe ser a nivel de liderazgo organizacional y a lo largo del sistema si nos interesa mover la aguja". Lea como Stark intenta reducir el agotamiento en sus organizaciones en el Estudio de caso N.˚ 1.

El patrocinio ejecutivo y la planificación estratégica que pone la salud y el bienestar en el centro es muy importante para el bienestar continuo de la fuerza laboral de la atención médica. Pero eso solo es el principio. Son las acciones que apoyan los planes las que lograrán los mejores resultados. Las personas que contribuyeron a este documento compartieron que la primera acción principal es construir un esquema de comunicaciones que ponga recursos inmediatos en las manos de la fuerza laboral, ampliando su conocimiento y dando alivio cuando más se necesita, como se resalta en la próxima sección.

Estudio de caso N.° 1:

De la sobrevivencia al avance: "Cómo quitar las piedras en sus zapatos".
Rhonda Stark,
Jefe representante de bienestar de VISN 12
Red de Servicios Integrados de Veteranos
(Veterans Integrated Service Network, VISN)

Oportunidad: VA Great Lakes Health Care System, VISN 12 buscaba una forma creativa de hacer participar a los empleados en sus 8 centros médicos de VA y en 40 clínicas de pacientes ambulatorios usando un modelo de cumplimiento de bienestar/profesional para tratar las ineficiencias. Buscaba identificar y quitar las fuentes de frustración y la fricción diaria, "piedrecitas" que contribuyen o distraen del cumplimiento profesional integrado en sus procesos de trabajo.

Acciones: ESCUCHE-CLASIFIQUE-EMPODERE (LSE)[13] es una estrategia basada en el equipo para eliminar las causas fundamentales del agotamiento profesional. Es una teoría basada en evidencia de la American Medical Association (AMA) que los sistemas y comportamientos, no las personas, son la fuente de muchos problemas. El modelo es participativo, una técnica colaborativa para la solución de problemas que permite al personal expresar con franqueza sus pensamientos en un espacio seguro psicológicamente.

Los cuatro pasos de LSE

ESCUCHAR: Durante esta fase, se les pregunta a los equipos de atención: "¿Qué les molesta? ¿Qué los frustra?" "¿Qué les obstaculiza el poder tener un gran día?" Luego ellos identifican las oportunidades locales para mejorar (LOFI) delimitadas como las "piedras en el zapato".

Haga clic aquí para acceder a las preguntas y tener una guía a una sesión de escucha.

CLASIFICAR: Esta fase del proceso es para agrupar las "piedrecitas" en áreas temáticas por efecto y posibilidad. Los artículos con prioridad de "solo hacerlo" se pueden resolver localmente fácilmente, mientras que aquellos con retos y limitaciones se mueven contracorriente.

Haga clic aquí para acceder a la hoja de trabajo para clasificar sus oportunidades locales para mejora.

EMPODERAR: En esta fase los empleados se empoderan para juntar los recursos para resolver el problema, pidiendo la ayuda del liderazgo cuando enfrentan una barrera y luego celebrando los logros.

REPETIR: LSE es un método de ciclos de problemas revestidos y se ha vuelto parte de la fábrica de VA para hacer que las personas participen en la solución de problemas.

Resultados: Desde su inicio en septiembre de 2022, la práctica de bienestar de ESCUCHAR-CLASIFICAR-EMPODERAR en VISN 12 ha quitado 11 "piedrecitas" de los zapatos de los empleados. Abajo hay algunas de las más importantes.

- Establecer un programa de orientación
- Más apoyo para viajes y compras
- Establecer un lugar para compartir
- Instituir "Uso significativo del tiempo en oficina" (reuniones cara a cara con el personal, celebraciones con comida)
- Renovar un lugar de compartir para la salud integral del empleado
- Desarrollar una sesión educativa de "pasar la estafeta"
- Comprar máquinas de ruido blanco
- Instalar equipo de salón de conferencia
- Publicar un calendario de eventos en un calendario electrónico
- Comenzar el reconocimiento de iCare en las reuniones del personal
- Comenzar los beneficios de servicio en las reuniones del personal

Prevención y administración de crisis

Descripción: recursos guiados colocados directamente en las manos de la fuerza laboral para desarrollar más conocimiento y herramientas de cuidado personal para alivio inmediato.

En una publicación de 2023 en Patient Experience Journal (PXJ), los autores citaron a la Organización Mundial de la Salud diciendo que el estrés no controlado del lugar de trabajo puede dar como resultado el síndrome de agotamiento, identificado como "sentimientos de agotamiento o cansancio, aumento de la distancia mental del trabajo o sentimientos de negativismo o cinismo relacionados al trabajo, o menos eficiencia profesional".[5] Los autores además dijeron que un sistema de calificación internacional identificaba el agotamiento como un "fenómeno ocupacional, no como una enfermedad, sino como una condición médica"[5] y que la prevalencia del agotamiento se ha convertido en una crisis de salud pública.

Las organizaciones que se centran en el bienestar de la fuerza laboral comprenden como se ve el agotamiento y están haciendo todo lo posible para orientar a las personas a los recursos que cumplen las necesidades de los trabajadores de la atención médica en este punto y que se centran en la prevención. Sus acciones ponen el conocimiento y las herramientas en las manos de la fuerza laboral mediante la tecnología para que tengan más conciencia y ofrezcan alivio calmante inmediato para eliminar el estrés. Ejemplos de prácticas que se hacen:

Atención a los niveles de estrés de los empleados. Centrándose en la prevención, algunas organizaciones están evaluando el bienestar mediante encuestas de participación de empleados. Otros confían en la Escala de Estrés Percibido (PSS)[6], un instrumento de 14 preguntas para medir la impotencia, la eficacia propia y la amabilidad. La PSS es una herramienta gratuita que se usa para evaluar el nivel de estrés y la eficacia de las intervenciones.

Distribución de kits de herramientas de bienestar. De acuerdo con los Institutos Nacionales de la Salud, (NIH), el bienestar emocional es la capacidad de manejar con éxito el estrés de la vida y adaptarse al cambio y a los tiempos difíciles.[7] La distribución de los kits de herramientas de bienestar, una colección de recursos que contienen consejos basados en evidencia para sobrellevar estos momentos, es una práctica habitual que comparten los encuestados. La NIH creó su propio kit de herramientas llamado "6 estrategias para mejorar su salud emocional".[8]

ECU Health presentó un kit de herramientas en la forma de un pequeño folleto que la American Nurse Association recientemente aceptó como la mejor práctica. El folleto, llamado "Thrive Guide" funciona como una guía de recursos de bienestar, que se le da en las orientaciones a los nuevos miembros del equipo y a los proveedores, durante la semana de enfermería y otros eventos de los miembros del equipo para decirles "Nos importa usted y su bienestar". "La guía es una herramienta eficiente para el reclutamiento y la retención", dijo Julie Kennedy Oehlert, jefe de experiencia y representante de marca. "Después de la pandemia, nuestros equipos de atención médica nos dijeron que el bienestar era la principal prioridad para ellos y quieren ver que sea una prioridad en nuestra organización".

Concesión de espacio (físico y emocional) para el descanso y desarrollo del conocimiento. Para dar apoyo médico y bienestar a la fuerza laboral, los encuestados señalaron otras prácticas simples y efectivas para ayudar a los empleados a administrar el estrés, la ansiedad y el agotamiento. Estas incluyen:

- La distribución de boletines médicos y de bienestar semanales
- Ofrecer minutos de atención plena a la hora de comer (blogs breves que ofrecen consejos para mantener la calma)
- Ofrecer una serie de videos de descanso y relajación
- Establecer centros y espacios especiales de bienestar para compartir y escuchar

Preparación para las crisis. La administración de crisis es parte de las estrategias de prevención de muchas organizaciones. Un buen ejemplo es el programa de intervención de crisis Code Lavender adoptado en ECU Health. El programa ofrece al personal una recopilación de recursos bajo un solo paraguas para cumplir las necesidades de las personas en crisis.

Nuestros administradores llamaban y preguntaban, "¿Qué recursos tenemos?" dice la Dra. Christina Bowen, jefe representante de bienestar en ECU Health. Desde círculos de escucha a rondas de bienestar y conferencias adaptables de bienestar, ECU Health enmarca esta iniciativa de respuesta general como una "respuesta de atención holística para ayudar a los equipos de atención médica que necesitan apoyo de bienestar durante los tiempos de mayor estrés emocional o después de un evento angustioso". Por ejemplo, su médico y su programa de apoyo de colegas APP ofrece a los proveedores oportunidades y apoyo emocional de un colega como respuesta a una situación traumática o difícil. Bowen dijo que el personal de ECU Health reconoce y aprecia la inversión económica de su liderazgo ofreciendo estos programas personalizados individualmente mediante Code Lavender. Aprenda como ECU Health implementó Code Lavender en el Estudio de Caso N.° 2 destacado.

Estudio de Caso N.° 2:

Code Lavender: Un "Smorgasbord" de ofrecimientos de bienestar
Julie Kennedy Oehlert, DNP, RN,
Jefe de experiencia y representante de marca
Christina Bowen, MD, ABOIM, DipACLM,
Representante de experiencia de pacientes
ECU Health

Oportunidad: los administradores de ECU Health necesitaban un único lugar para poder encontrar los recursos de bienestar organizacionales. ECU Health ha desarrollado muchas ofertas para los miembros del equipo y la Office of Wellbeing (Oficina de bienestar) consideró que sería útil ponerlos bajo un mismo techo para poder servir mejor a la fuerza laboral.

Acciones: Code Lavender se adoptó como un esquema de respuesta de atención holística para ayudar a los equipos de atención médica que necesitan apoyo de bienestar durante los tiempos de mayor estrés emocional o después de un evento angustioso. El esquema consiste en 12 mecanismos de apoyo que ofrecen estrategias individualizadas para los equipos de atención. Las ofertas incluyen:

1. Rondas de Lavender
2. Respuesta a incidentes críticos
3. Círculos de escucha
4. Rondas de bienestar
5. Adaptaciones de bienestar
6. Construcción de equipos y desarrollo profesional
7. Apoyo de colegas MD/APP
8. Cuidando al cuidador mediante apoyo de colegas cuidadores
9. Oficina de Experiencia
10. Talleres de bienestar personalizados
11. Apoyo espiritual
12. Informando sobre agresiones en el lugar de trabajo

El esquema ha permitido que ECU Health individualice las ofertas para cumplir las necesidades del equipo. Este recurso es una forma excelente para que los equipos vean en una página todos los recursos disponibles. Con frecuencia se usa cuando los administradores se comunican y dicen, "no estoy seguro de las necesidades de nuestro equipo", por lo que llaman un Code Lavender y los ayudan en intervenciones personalizadas.

Dos de los recursos con mejor recepción y efecto son los círculos de escucha y las conferencias personalizadas de bienestar, que enfatizamos abajo:

Círculos de escucha

Basándose en la experta en autocompasión, Dra. Kristin Neff, y sus investigaciones sobre la humanidad frecuente compartida,[14] ECU Health crea espacios donde las personas pueden darse autocompasión y centrarse en su bienestar en un entorno de grupo de apoyo. Los círculos de escucha están hechos de manera que se hagan preguntas meditadas como: "¿Cuáles son tus batallas?" Cuando los miembros del equipo comparten, se dan cuenta que no están solos, en otras palabras, comparten una humanidad compartida. Una pregunta de seguimiento da fortaleza, "¿Qué te da fortaleza para sobrellevar estas situaciones?" Los círculos de escucha ayudan a identificar los recursos internos de la persona para encontrar la fortaleza y usar un círculo de escucha "crea mucha fuerza dentro del equipo", dijo la Dra. Bowen.

Los círculos de escucha ponen estructura a lo que ECU Health abiertamente observó que se necesitaba en su fuerza laboral, incluyendo conexión, para apoyar la sanación compartida. Estos círculos también dieron la oportunidad de preguntar de qué otras formas ECU Health podía apoyar el bienestar. Los temas recopilados al escuchar a los miembros del equipo ayudan a informar sobre el desarrollo de las otras iniciativas de bienestar y ofertas de la organización.

Adaptaciones de bienestar

Las adaptaciones de bienestar representan un cambio de imagen del Programa de Asistencia al Empleado (EAP). Antes del COVID-19, EAP no estaba como una prioridad para los miembros del equipo que necesitaban apoyo de bienestar. Tenía una reputación por ser un departamento donde se remitía a los miembros del equipo para problemas de recursos humanos. En lugar de usar la etiqueta "orientación" o "recursos de

salud mental" como era habitual en el apoyo tradicional del EAP, este se asoció con la Oficina de Bienestar y diseñó las adaptaciones de bienestar. Las adaptaciones de bienestar son una forma de dar recursos y conciencia de servicio en los departamentos, y para ayudar a eliminar el estigma de los servicios de la salud mental.

Resultados:

- 40 % de aumento en el uso de EAP
- Mejora del índice de capacidad de adaptación y recuperación en los miembros del equipo del percentil 46 al 63 clasificando específicamente en relación a la capacidad de los miembros del equipo a relajarse y desconectarse del trabajo
- Mejor alineación y participación del médico en general después del taller de bienestar de 3 días

Con las grandes inversiones que las organizaciones hacen para la creación de Oficinas de bienestar y jefes representantes de bienestar, no es sorpresa saber que este nivel de apoyo dedicado alimenta el crecimiento de la programación de apoyo incluida en las operaciones diarias. Lea más sobre esto en la siguiente sección.

Integración de las operaciones de negocios

"Los EAP solían estar en lugares a donde las personas no querían ir, pero después del cambio de imagen, se ha aumentado el uso por los empleados."

Descripción: apoyo de bienestar a la fuerza laboral continua colocada en el centro de las operaciones de negocios en toda la organización.

La lección aprendida del Estudio de HX es la llamada de las organizaciones a tener mayor entendimiento de los verdaderos puntos de dolor y las necesidades de la fuerza laboral de la organización. Estamos llamados a dejar atrás el solo hablar de la salud y bienestar a tomar acciones, llegando al punto donde está la fuerza laboral y comprendiendo sus puntos de dolor. Los encuestados dijeron que eso es lo que hacen: invertir dinero y esfuerzo para construir programas de bienestar para la fuerza laboral en sus operaciones diarias. Los ejemplos de nuestra encuesta mostraron que se llega a las personas ahí donde están por medio de las Rondas Schwatz, las rondas de atención pastoral y espiritual y las visitas de terapia con mascotas.

Las siguientes practicas también las recomendaron los encuestados:

Sea creativo con la contratación de personal. Los métodos contratación de personal están viendo las adaptaciones para crear entornos de trabajo más útiles. Para crear la confianza con las nuevas contrataciones, una organización nombra a un "amigo" para el nuevo miembro de personal durante su proceso de incorporación. Otra opción es ofrecer modelos alternativos de contratación de personal que se adapten a las cargas pesadas de trabajo como un medio para reducir el agotamiento.

Renueve su Programa de Asistencia al Empleado (EAP). Una nueva estrategia holística a la salud y el bienestar es poner la atención en la necesidad de también dar apoyo emocional. Según se refleja en el Caso de Estudio N.° 2, ECU Health indicó que está cambiando cómo se perciben los EAP tradicionales por la fuerza laboral. Ohlert dijo que los EAP solían estar donde las personas se veían obligadas a ir, pero después del cambio de imagen en ECU Health como "adaptaciones de bienestar", ha aumentado el uso de los empleados.

Cree un espacio para la escucha. El Estado de HX pide que la atención médica se centre de nuevo en lo que les importa a las personas. Muchas veces solo escuchar puede ayudar a una persona que está pasando por una crisis emocional. Muchos de los encuestados señalaron a los grupos focales y las sesiones de escucha que permitieran reuniones voluntarias de personas que solo querían desahogarse. ECU Health ofrece círculos de escucha como parte de su programa Code Lavender "para que las personas puedan compartir, saber que no están solas y compartir humanidad," dijo la Dra. Bowen.

Ofrezca formas de relajarse en actividades divertidas y de fitness. Otro formato para tratar la salud personal es mediante divertidos retos de fitness y pérdida de peso. Algunas organizaciones han tenido éxito mediante programas que conectan al personal con sus colegas para el apoyo emocional. Algunas organizaciones ofrecen programas de ejercicios liderados por el personal, como Programas "Walk with a Doc" (Camine con un doctor), caminatas en la hora de almuerzo y caminatas en grupo.

Los encuestados reportaron que dejar atrás el estrés diario también se logra en los eventos sociales divertidos, las ferias de bienestar, las sesiones de yoga y mediante la meditación y terapia de masajes.

Establezca programas de reconocimiento al empleado por su rendimiento. Varios encuestados dijeron que los programas de reconocimiento al empleado se han hecho parte de los procedimientos de operación estándar de la organización. De acuerdo a una publicación en Harvard Business Review, "la investigación sugiere que los empleados en los campos como la atención médica, trabajo social y educación tienden a [...] dar un mayor valor al reconocimiento social que a los incentivos económicos".[9] En la atención médica, especialmente, donde el presupuesto es tan limitado después de la pandemia, los premios al personal como certificados por la excelencia en la experiencia o demostrar estándares de valores

"Capacitación y educación: creando conciencia sobre lo que es el agotamiento y sus consecuencias en la salud mental y física, y dándoles las capacidades de afrontamiento para manejarlo mejor".

ejemplares, logran mucho para estimular la moral y reducir el agotamiento. El momento, la frecuencia y la presentación de los reconocimientos deben ser coherentes y auténticos para que los empleados se sientan valorados y para que sea una medida que haga menos el agotamiento.

Mientras las organizaciones hacen grandes inversiones en los esfuerzos para tratar y sostener el bienestar de la fuerza laboral, existe una oportunidad para estar al frente de los riesgos del agotamiento. Muchas de las organizaciones ven esta oportunidad mediante la capacitación y educación, haciendo conciencia sobre qué es el agotamiento y sus consecuencias sobre la salud mental y física, y dándoles las capacidades de afrontamiento para manejarlo mejor en el lugar de trabajo. En la siguiente sección hay más información sobre esto.

Intervenciones educativas

Una lección aprendida del estudio El Estado de HX pone el énfasis en el compromiso organizacional en la experiencia, comprendiendo que es algo sustancial que exige responsabilidad y liderazgo. Como se mencionó antes en este documento, la cultura organizacional es la parte central de la definición de experiencia y la responsabilidad de crear culturas de bienestar transciende las intervenciones reactivas para incluir educación y capacitación preventiva. Se puede comprender que muchos de los encuestados incluyeron las intervenciones educativas como una acción principal para tratar el bienestar de la fuerza laboral. Es un medio para educar a los trabajadores de la atención médica sobre cómo encontrar el significado y el objetivo de su trabajo; regresar al por qué y sostener un entorno de trabajo sano. De hecho, 78 % de las organizaciones de la encuesta incluyen a los Learning and Professional Development Departments (Departamentos de Aprendizaje y Desarrollo Profesional) en sus esfuerzos PX a alguna o gran medida.[1]

Según Mayo Clinic, el agotamiento no es un diagnóstico médico, pero sí tiene síntomas específicos que afectan la salud física y mental.[10] Dado que las consecuencias del agotamiento son importantes, como el estrés, la fatiga y el insomnio, y porque hay poco lugar para el error en la atención médica, tiene sentido que nuestros encuestados estén investigando programas de capacitación para crear conciencia sobre las señales de agotamiento y dando a los trabajadores de la atención médica las capacidades de afrontamiento que necesitan si se ven afectados por esta. Abajo hay ejemplos de contribuidores de este documento.

Incorpore modelos de capacitación basados en evidencia. Una de las organizaciones de respuesta ha adoptado Duffy's Quality of Caring,[11] un modelo para enfermeros que se centra en las relaciones de atención. Las ocho conductas de atención del modelo se centran no solo en la calidad de la atención, sino en contribuir a un entorno de trabajo de atención y colaboración.

Centrese en capacitarse en la diversidad, equidad e inclusión. Varios de los encuestados reportaron ofrecer capacitación específica en diversidad, equidad e inclusión (DEI). Según una publicación en Forbes, "promover y enfatizar los esfuerzos DEI ayuda a los empleados a sentirse seguros, respetados y más conectados, lo que puede llevar a un sentido de comunidad más fuerte y mayor productividad, con humanos más felices y comprometidos".[12] Una organización se refirió a sus capacitaciones como conversaciones valientes, permitiendo que el personal hablara para revelar retos DEI en un espacio seguro ya que muchas veces se ocultan por temor a ser juzgados. Algunos encuestados reportaron que usan IHI's Quintuple Aim (quíntuple objetivo de IHI) para la planificación estratégica como un camino para resolver los problemas de equidad en la salud.

Ofrezca sesiones con un instructor de vida. Otros temas de capacitación identificados por los encuestados incluyen conceptos sanos del lugar de trabajo, reducir la violencia en el lugar de trabajo y la comunicación centrada en las relaciones. Los Talleres para instructores de vida también aparecieron varias veces en los resultados de la encuesta. Coaching es un proceso de construir relaciones y establecer objetivos. Las organizaciones parecen estar centrándose en educar a los administradores de primera línea sobre cómo instruir a sus empleados para ser un ejecutor de alto rendimiento. El coaching se relaciona con fomentar excelentes relaciones de trabajo con los empleados por medio del entendimiento y la colaboración, ambos contribuyendo a reducir el agotamiento.

Construya bienestar en los programas educativos. Mary Hoey, enfermera científica, en Atrium Health Navicent, es mentora y educa a los proveedores de atención médica en la experiencia del paciente centrándose en el bienestar del compañero de equipo. Mary es un miembro del Comité de bienestar interdisciplinario de Graduate Medical Education (Educación médica de posgrado, GME). Su misión es transformar y elevar el bienestar mediante la educación. Recientemente, el equipo implementó un prueba de "Culture of Wellness Curriculum" (Programa de cultura de bienestar) para tratar las dimensiones físicas, emocionales y sicológicas del bienestar, y limitar los efectos del agotamiento entre los residentes médicos y los profesores. Lea más sobre el programa de bienestar y sus efectos en el Estudio de Caso N.° 3 abajo.

Los resultados del estudio El Estado de HX reflejan que el 83 % de las organizaciones ven el compromiso de la fuerza laboral como parte integral de la experiencia del paciente.[1] Este hecho confirma la comprensión de que la experiencia va más allá de los encuentros clínicos a un campo más amplio, incluyendo cómo los trabajadores de la atención médica llegan a su trabajo, cómo encuentran el significado y el objetivo en él y cómo contribuyen a entornos de atención positivos. Estos componentes de la experiencia de la fuerza laboral también se pueden cumplir mediante los esfuerzos que contribuyen al equilibrio entre la vida y el trabajo que se explica más minuciosamente en la siguiente sección.

Estudio de Caso N.° 3:

Debajo de su dura carcasa: cómo asegurar el bienestar de los médicos residentes

Mary Hoey, Sarah Choo-Yick, Kamran Azimi, Kerisia Wasztyl, Kim Meeks.
Atrium Health Navicent

Oportunidad: el comité de Educación médica de posgrado (GME) en Atrium Health Navicent intentó crear una intervención educativa para los médicos residentes basado en los resultados de la investigación que 45-60 % de los estudiantes de medicina y los residentes reportaron tener agotamiento.[1] El objetivo era crear un programa de bienestar diseñado para complementar la capacitación médica tradicional que fomentaría el bienestar y la calidad de vida para los médicos y la facultad. Esta iniciativa también apoyaba el objetivo estratégico organizacional: Bienestar del compañero de equipo.

Acciones: guiado por el diseño centrado en lo humano, el Comité de bienestar encuestó a 31 participantes elegibles (23 residentes, 8 de la facultad) del Departamento de Medicina Familiar (Department of Family Medicine). Se les pidió a los participantes que dieran sus elecciones en el formato del programa y qué estrategias basadas en evidencia querían aprender en el tema del bienestar. Basado en sus comentarios, el programa GME se desarrolló basado en los siguientes módulos:

1. Significado y objetivo
2. Conciencia e introspección
3. Capacitación en la capacidad de adaptación y recuperación
4. Inteligencia emocional y ciencia del cambio
5. Administración del tiempo y toma de decisiones
6. Reprogramación y afirmaciones cognitivas
7. Consulta apreciada y gratitud
8. Cultivar un entorno de trabajo sano

Los ocho temas fueron la base para las sesiones de una hora centradas en el aprendizaje. El programa consistió en ocho módulos en persona que se daban cada hora semanalmente. Los módulos eran orientados por facilitadores interprofesionales, todos miembros del Comité de Bienestar de GME. El programa exigía que cada estudiante desarrollara un plan de mejora profesional usando los objetivos SMART. El objetivo era para ayudar a los residentes a hacer investigaciones en temas de bienestar específicos y comprender la mejora del proceso. Compartir y narrar sobre su experiencia de mejora era una pieza central del programa para generar conversaciones interactivas y aumentar el compromiso y el conocimiento.

Todos los módulos comenzaron con un ejercicio de meditación de cinco minutos, seguido de una conversación abierta de diez minutos sobre el avance de los objetivos SMART personalizados. Luego seguían dos presentaciones de quince minutos. La primera presentación se centraba en la importancia de una de las dos estrategias de bienestar y la segunda resaltaba los ejercicios para implementar las estrategias de bienestar.

Resultados: una evaluación longitudinal de la efectividad del programa se hizo en un período de seis meses. De los 31 pacientes elegibles, el 62 % completaron más de la mitad de las sesiones. En general, los participantes reportaron una mejora importante en su calidad de vida y su bienestar mental y emocional.

Otras evaluaciones después de la educación mostraron:

- 73 % reportaron que las estrategias de bienestar fueron importantes para su bienestar personal
- 86 % reportaron confianza de moderada a excesiva al aplicarlas
- 86 % reportaron que usaron las estrategias en una base diaria a mensual en los seis meses
- 93 % de los participantes acordaron que el programa se debe incluir como un electivo u obligatorio en la enseñanza.

Atrium Health Navicent encontró que su programa de bienestar basado en la evidencia es una solución sostenible y de bajo costo para evitar el agotamiento y mejorar la calidad de vida de los residentes y la facultad.

1. Shanafelt TD, West CP, Sinsky C, et al. Changes in burnout and satisfaction with work-life integration in physicians and the general US working population between 2011 and 2017. Mayo Clin Proc. 2019;94(9):1681-1694.

Esfuerzos por equilibrar el trabajo y la vida

"Un compromiso para ayudar a las personas a comprender el acto de equilibrar el trabajo profesional y la vida personal da un medio para reconocer que el trabajo en ocasiones toma niveles de prioridad más altos y en otros momentos la vida puede tener más importancia."

Se les ha pedido a los Departamentos de Desarrollo Profesional y Aprendizaje (learning and professional development departments) su ayuda para dirigir la capacitación de la experiencia del paciente como se dijo arriba, y los Departamentos de Recursos Humanos (Human Resources Departments) han participado para ayudar a los empleados con el equilibrio entre su vida profesional y personal. De hecho, el estudio El Estado de HX mostró que el 58 % de las organizaciones incluyen al Departamento de HR en algún grado o más en los planes de mejora de la experiencia del paciente.[1]

Un compromiso para ayudar a las personas a comprender el acto de equilibrar entre el trabajo profesional y la vida personal da un medio para reconocer que el trabajo en ocasiones toma niveles de prioridad más altos y en otros momentos la vida puede tener más importancia. Ninguno es malo, pero cada uno necesita ser comprendido y reconocido. Este equilibrio también se debe fomentar en los recursos y las tácticas que comparten nuestros colaboradores según se identifican abajo:

- Fomentar el uso de PTO
- Ofrecer programas de trabajo flexibles
- Monitorear/reforzar políticas de descanso y permiso
- Reevaluar salarios justos y escalas salariales
- Ofrecer más días de descanso
- Ofrecer PTO sin límites

Este documento ha identificado que el bienestar es una máxima prioridad en la atención médica. Las organizaciones están creando presupuestos para apoyar los programas de bienestar y es importante determinar el efecto y los resultados de estas inversiones, que están en la siguiente sección.

Efectos y resultados

La encuesta de bienestar de la comunidad también preguntó sobre el efecto de las prácticas que las organizaciones implementaron. Se hizo la pregunta "¿Cuáles son los mejores resultados que ha obtenido como consecuencia de estas prácticas?" Los resultados incluyeron resultados cualitativos y cuantitativos que revelaron mejoras en tres categorías de resultados: Participación del personal, puntuaciones de experiencia y cultura organizacional.

Participación del personal

Queda claro de nuestra encuesta de bienestar que los programas de apoyo tienen un efecto positivo en la fuerza laboral. Las organizaciones han visto a su fuerza laboral prosperar en entornos de apoyo que dejan ver que "nos importa". Esto se puede observar cuando menos personal deja su empleo, más personas regresan a la atención médica, menos personas piden permisos por enfermedad o lesiones, y hay mayor participación en los renovados Programas de Asistencia de Empleados.

Abajo se dan las respuestas de la encuesta y los puntos de datos en los resultados de la participación del personal:

- Menos rotación
- Menos agotamiento
- Aumento en el uso de EAP
- Menos estrés
- Mayor uso del espacio "Momentos de tranquilidad"
- Mejores mediciones en el volumen de tarjetas marcadas con "sin almuerzo"
- Solicitud de empleo y crecimiento organizacional general
- Menos llamadas de atención
- Baja en las tasas de lesiones en el lugar de trabajo
- Menos permisos por enfermedad
- Mayor participación en los eventos del lugar de trabajo
- Tasas más bajas de rotación de personal que la industria

Puntuaciones de experiencia

Mientras las organizaciones dan a conocer los programas de apoyo y la capacitación para tratar el bienestar de los empleados, también miden el efecto mediante encuestas de participación de empleados, evaluaciones de cursos y puntuaciones generales de experiencia del paciente. Las evaluaciones a menudo incluyen preguntas, por ejemplo: "siente una sensación de aislamiento en su puesto?" "¿Con qué frecuencia se enoja con las personas?"; "¿Con cuántos colegas tiene una relación estrecha?" Las respuestas a estas preguntas pueden dar indicios de estrés y agotamiento o pueden dar claves sobre la intención del empleado de quedarse o irse.

Abajo están las respuestas y las puntuaciones de datos sobre los cambios en las puntuaciones de evaluación:

- Aumento en las puntuaciones de participación del empleado
- Mejoras en las puntuaciones de activación y relajación
- Mejoras en las puntuaciones de bienestar
- Aumento en las puntuaciones de la experiencia del paciente
- Mejores calificaciones en las evaluaciones del programa de bienestar mejorado después de implementar las estrategias de bienestar
- Más reportes de mayor satisfacción de los encuentros con pacientes después de la capacitación de atención centrada en la relación.

Cultura organizacional

El Estado de HX designó una "cultura organizacional altamente positiva y fuerte" y "un personal altamente comprometido" como los principales factores para lograr una experiencia de paciente positiva.[1] La encuesta lo reforzó con una gran cantidad de respuestas basadas en las mejoras observadas en una cultura organizacional y el entorno. Los encuestados compartieron que a veces es solo ese "sentimiento" que se tiene cuando las personas son más felices.

Abajo están las respuestas de los encuestados sobre las mejoras observadas en el lugar de trabajo.

- Confianza del personal mejorada
- Más alegría
- Mayor satisfacción del trabajo y sentimiento de apoyo
- Un entorno de trabajo de mayor colaboración
- Mayor sensibilidad a las situaciones de estrés
- Un ambiente más positivo en el edificio
- Positividad y empatía entre los miembros del equipo
- Más interés por las actividades de atención personal

Es evidente de estos resultados que cuando la fuerza laboral está comprometida, todos se benefician.

Cómo administrar la bandeja de entrada: los retos extra de la carga de trabajo de los médicos

El tema del bienestar no es algo nuevo para los médicos. Las organizaciones de atención médica comprenden la carga que tienen los proveedores de atención clínica mientras intentan lograr la mejor experiencia del paciente y los resultados.

Rachel Bishop, MD, médico de familia de Kaiser Permanente en Peace Health y directora médica de Well-being Associates en el estado de Washington, trabaja en el bienestar de su organización e independientemente hace retiros de bienestar para mujeres proveedoras. Ella también es miembro del Consejo de Médicos (Physician Council) de The Beryl Institute. Bishop habló de los patrones cambiantes de la comunicación en la atención médica. Ella dijo que hay menos tiempo para que los médicos tengan reuniones en persona con los pacientes por la nueva legislación y tecnología de la atención médica. La legislación como la 20th Century Cures Act (Ley de tratamiento del siglo 20) dicta dónde dedican su tiempo los médicos. La nueva ley aprobada en 2016 ordena las publicaciones electrónicas inmediatas de todos los resultados de las pruebas, listas de medicamentos y notas clínicas a los pacientes sin demora, a menos que haya una excepción poco frecuente que lo permita. "Algunos pacientes ven los resultados de los laboratorios y las imágenes incluso antes que el médico", dijo Bishop.

Además de acceder a la información, los sistemas EMR le dan a los paciente más acceso directo a sus proveedores también. Mediante los portales de pacientes, las personas pueden comunicarse con los proveedores para pedir una recomendación médica, aclarar los resultados, una remisión o parar resurtir recetas. "¿Quién es responsable de responder a todas estas solicitudes de manera oportuna y del nivel de atención?" es una pregunta que tiene Bishop como médico que trata de tener equilibrio para dar la atención apropiada a sus pacientes con la carga extra de poder responder a lo que ella llama la "administración de la bandeja de entrada".

Bishop cree que los médicos necesitan más ayuda para tratar con esta carga de trabajo extra. Las respuestas organizacionales a estos retos deben incluir los programas de apoyo de bienestar diseñados para cubrir las claras necesidades de este grupo. La importancia de este se refuerza en el estudio El Estado de HX donde el 93 % de las organizaciones creen que la participación del proveedor y del personal tiene una influencia en los resultados del paciente.

Participación de los Departamentos de Experiencia en el Bienestar

Aunque comprendemos la naturaleza integrada de la atención médica, también queremos entender dónde encaja la experiencia en un ecosistema de bienestar más amplio. La pregunta final en nuestra encuesta de bienestar de la fuerza laboral, "¿Hasta qué punto el Departamento de Experiencia lleva directamente los esfuerzos para tratar el bienestar de la fuerza laboral?"

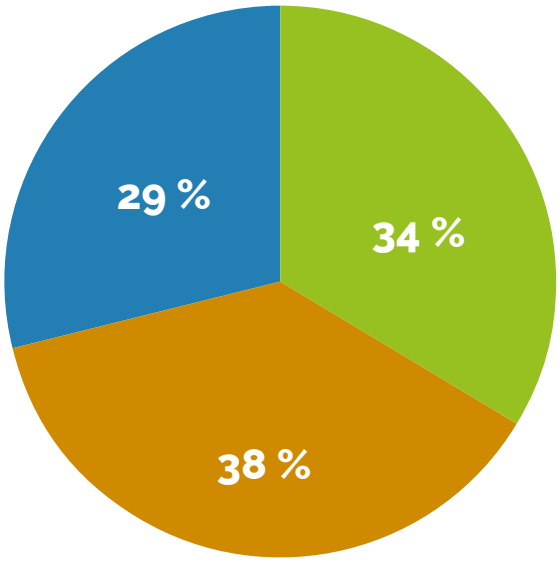
Las respuestas a esta pregunta se dividieron equitativamente en tres. Estos resultados reflejan que las organizaciones de atención médica tienen la oportunidad de alinear más de cerca el compromiso con la experiencia de la fuerza laboral como parte de su estrategia general de experiencia humana.

Con más del 70 % de las organizaciones ahora alineando esfuerzos en la experiencia y el bienestar en alguna o gran medida, la atención médica puede ver cómo se desarrolla esta tendencia como la mejor práctica a seguir, mientras la importancia de la salud de la fuerza laboral continúa creciendo como una prioridad estratégica principal.

ECU Health tiene la experiencia en esta evolución. Recientemente, la Oficina de Bienestar (Office of Well-being) se creó como una línea de servicio que reporta a la Oficina de Experiencia (Office of Experience). Las dos oficinas trabajan estrechamente para que los miembros del equipo estén física y emocionalmente bien, y que se sientan atendidos de reconocer que, al hacerlo, la experiencia del paciente y la relación entre los miembros del equipo, proveedores y pacientes tiene un efecto positivo.

Northwestern Medicine (NM) trabaja para crear una cultura de bienestar mediante una estrategia interdisciplinaria. NM conectó a los colegas entre sí mediante un programa de bienestar innovador que en tan solo seis meses llegó a tener más de 700 miembros de equipo. Lea cómo Northwestern Medicine apoya a su fuerza laboral en el Estudio de Caso N.° 4.

¿Hasta dónde el Departamento de Experiencia lleva directamente los esfuerzos para tratar el bienestar de la fuerza laboral?



Estudio de Caso N.° 4:

Cómo encender el fuego del bienestar
Tiffany Darling,
Directora, Oficina de Bienestar
Northwestern Medicine

Oportunidad: Northwestern Medicine (NM) buscó mejorar el bienestar profesional de su fuerza laboral en un lugar donde las personas se pueden sentir conectadas a sus colegas, tener un sentimiento de pertenencia y sentir que pueden acudir a una red de personas en lo profesional y lo personal. El objetivo es que las personas se unan para participar en compañerismo, para compartir experiencias y aprender unos de otros, y reducir el aislamiento profesional. Además, NM buscaba una forma de educar a la fuerza laboral y crear un vocabulario compartido sobre los artículos del diseño de trabajo que puede dar como resultado un entorno de trabajo más sano usando el esquema del director general de Salud Pública de EE.UU. para la Salud Mental y el Bienestar del lugar de trabajo.[15]

Acciones: con el objetivo de poner en operación el Esquema del director general de Salud Pública de EE.UU., la Oficina de NM creó un nuevo programa llamado "IGNITE" (Encender). IGNITE representa Inspiring Growth, Networking, Improvement, Togetherness and Engagement (Inspirar el Crecimiento, Networking, Mejoras, Unión y Participación) y es un programa liderado por colegas que fomenta el compañerismo, las experiencias compartidas, la conexión, el apoyo mutuo y el significado del trabajo con el objetivo de apoyar la conexión profesional. Puesto a prueba con éxito primero con los médicos, IGNITE se creó con el objetivo de ampliarse a los miembros del personal en todo el sistema de salud. Es el primer programa de bienestar que está disponible para la fuerza laboral clínica y no clínica.

Dirigido por un facilitador compañero voluntario que está capacitado por la Oficina de Bienestar, cada grupo de IGNITE tiene de 8-10 colegas en la misma familia de trabajo, o de equipos interdisciplinarios que trabajan juntos. Cada grupo IGNITE se reúne seis veces a lo largo de seis meses y mientras comparten una comida pagada por NM, hablan del bienestar. La primera reunión es una sesión introductoria para dar seguridad y confianza psicológica, en las cinco sesiones restantes hablar da lugar a centrarse en los cinco puntos principales del director general de Salud Pública de EE.UU. para la salud mental y el bienestar en el lugar de trabajo:

- Protección contra el daño
- Conexión y comunidad
- Armonía en la vida de trabajo
- Importancia en el trabajo
- Oportunidad de crecimiento

Resultados: 100 % de los asistentes vieron el valor del programa IGNITE y lo recomendarían. Otros resultados antes y después de la evaluación incluyeron:

- Menos sensación de aislamiento en la vida profesional
- Menos sentimientos de agotamiento
- Menos sentimientos de insensibilidad hacia otras personas
- Más sentimientos de cercanía con los colegas

"El aspecto único de estos grupos IGNITE es que son liderados por compañeros, cualquiera puede acceder a ellos, clínico o no clínico, y las indicaciones en el esquema del director general de Salud Pública de EE.UU. hacen que las personas hablen de los aspectos del bienestar que sabemos hacen una diferencia", dijo Tiffani Darling, directora, Oficina de Bienestar de NM. "Creemos que estos grupos llegan a personas que habitualmente no participarían en una iniciativa de bienestar, porque la invitación de IGNITE viene de una colega que simplemente los invita a una comida. Se reúnen y reciben educación sobre el bienestar y son capaces de construir camaradería con el grupo, que solo ayuda a los esfuerzos de bienestar de una forma que no se siente como capacitación o un programa habitual."

Lecciones aprendidas

El cuidado de la fuerza laboral de la atención médica es muy importante para tener un sistema de atención médica efectivo. Hay que reconocer que la experiencia de la fuerza laboral es un motor clave para dar a los pacientes y a las familias la mejor atención, calidad y seguridad, exige que las organizaciones se comprometan a entender y actuar sobre las necesidades de aquellos que llegan todos los días al trabajo, como se determina en la Declaración de Experiencia Humana.

Este documento nos compartió lo que las organizaciones comprometidas con la experiencia humana hacen para tratar la salud y el bienestar de su fuerza laboral. Abajo están las acciones principales de cada uno de los cinco temas descubiertos en la consulta de la comunidad:

1. **Incluya el bienestar en la planificación estratégica y financiera.** Invierta en profesionales de atención médica que puedan aportar al bienestar emocional y físico. El agotamiento del empleado no se puede minimizar con soluciones individuales. El bienestar de la fuerza laboral se debe construir con colaboración y alienación estratégica, con liderazgo y más esfuerzo de experiencia. La estrategia del bienestar de la fuerza laboral no se debe tratar como un costo para las organizaciones, sino como una inversión financiera que convertirá la cultura organizacional y dará tasas más altas de reclutamiento y retención, empleados más felices y mejor atención al paciente.

2. **Céntrese en la prevención de crisis, pero conozca las señales de agotamiento y responda rápidamente.** Explore los recursos disponibles para evaluar el compromiso del empleado. Use encuestas y herramientas en línea gratuitas para medir el estrés entre los empleados. Use la tecnología para poner rápidamente en las manos de su fuerza laboral el conocimiento que necesitan para administrar el estrés, la ansiedad y el agotamiento. Ponga recursos fáciles de acceder para su empleado mediante un kit de herramientas en un único lugar de ofertas disponibles.

3. **Coloque los programas de apoyo de bienestar en el centro de sus operaciones comerciales.** Deje saber a la fuerza laboral que le importa cubriendo sus necesidades. Comprenda los puntos de dolor de los empleados y lleve soluciones a su trabajo diario. Esté atento a sus necesidades y pregúnteles de qué forma sentirían más apoyo. Ofrezca actividades que den a los empleados tiempo y espacio para sanar y recuperarse; por ejemplo, eventos sociales, sesiones de yoga y meditación. Y no olvide reconocer a sus colaboradores sobresalientes.

4. **Genere una cultura de bienestar mediante la educación.** Generar culturas de bienestar exige intervenciones educativas para ayudar a las personas a entender mejor los conceptos de entornos sanos de atención. La capacitación en comunicaciones centradas en la relación contribuye a entornos de cuidado y colaboración. Ayudar a los trabajadores de atención médica a encontrar el significado y objetivo de sus funciones se ha comprobado que reduce el estrés y el agotamiento en el trabajo. Cuando se crea conciencia sobre las señales de agotamiento y se dan a los empleados las herramientas de capacidades de afrontamiento para adaptarse es una gran ayuda para reducir el efecto del estrés y la ansiedad.

5. **Fomente las tácticas para ayudar al personal con el equilibrio profesional y las prioridades personales.** Con el compromiso de la fuerza laboral como una parte integral de la experiencia del paciente, las organizaciones están llamadas a tratar la manera en que los trabajadores de la atención médica se presentan a sus trabajos, cómo buscan el significado y el objetivo de sus funciones, y la maneras en que contribuyen a entornos positivos de atención. Vemos mayor participación de los Departamentos de HR en los esfuerzos PX, tomando cartas en el asunto para asegurar que sus ofertas estén en equilibro con las prioridades profesionales y personales de la fuerza laboral. Las posibilidades que debe tener en cuenta incluyen imponer políticas de descanso y permiso, ofrecer más días de descanso y fomentar el uso de PTO.

Mientras que la fuerza laboral de la atención médica enfrentaba retos en sus funciones incluso antes de la pandemia, algunas personas ahora ven un nuevo horizonte en la atención médica mediante los esfuerzos de las organizaciones que tienen un compromiso a hacer frente al bienestar directamente. El cuidado de la fuerza laboral y tratar su bienestar en cinco áreas estratégicas identificadas en este documento puede ayudar al personal a encontrar placer, propósito y significado en su trabajo. Sabemos que es posible que no pueda implementar todo a la vez, pero al identificar los puntos de dolor como organización puede centrarse en las áreas de mayor necesidad, permitiendo el tiempo, el espacio y los medios para que los empleados sanen. Las recomendaciones y los estudios de caso en este documento, junto con la riqueza de información disponible en la comunidad de The Beryl Institute, prometen mejorar su kit de herramientas con recursos útiles y conexiones mientras desarrolla sus planes para cuidar de la fuerza laboral ahora y en el futuro.

Referencias

1. Wolf JA. The Beryl Institute. https://theberylinstitute.org/product/the-state-of-human-experience-2023-affirming-the-integrated-nature-of-experience-in-healthcare-today/
2. The Beryl Institute. https://theberylinstitute.org/defining-patient-experience/
3. Wolf JA. To Care is Human: The factors influencing human experience in healthcare today. The Beryl Institute. 2018. https://www.theberylinstitute.org/page/ToCareIsHuman
4. Wolf JA, Niederhauser V, Marshburn D, LaVela SL. Reexamining "Defining Patient Experience": The human experience in healthcare. Patient Experience Journal. 2021; 8(1):16-29. doi: 10.35680/2372-0247.1594.
5. Dishman L, Smith RJ. How COVID-19 changed frontline healthcare workers' experiences: A narrative inquiry into the impact of chronic burnout on a surgical physician assistant's wellness. Patient Experience Journal. 2023; 10(2):124-132. doi: 10.35680/2372-0247.1817.
6. Cohen, S., Kamarck, T., and Mermelstein, R. 1983. A global measure of perceived stress. Journal of Health and Social Behavior, 24, 386-396
7. Instituto Nacional de Salud. Lista de verificación emocional. https://www.nih.gov/sites/default/files/health-info/wellness-toolkits/emotional-wellness-checklist-2021-2.pdf. Consultado en octubre de 2023
8. Instituto Nacional de Salud. Kit de herramientas emocionales:https://www.nih.gov/health-information/emotional-wellness-toolkit. Consultado en septiembre de 2023.
9. O'Flaherty S, Sanders M, Whillans A. Research: A Little Recognition Can Provide a Big Morale Boost. Harvard Business Review. 29 de marzo de 2021. https://hbr.org/2021/03/research-a-little-recognition-can-provide-a-big-morale-boost
10. Personal de Mayo Clinic. Agotamiento del trabajo: Cómo detectarlo y tomar medidas. https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/adult-health/in-depth/burnout/art-20046642. Consultado en septiembre de 2023.
11. Jefferson Health. Modelo de atención de calidad. https://www.jeffersonhealth.org/nursing/care-models/quality-caring-model. Consultado en septiembre de 2023.
12. Panel de expertos de Forbes. 15 beneficios clave de DEI para comunicar a los miembros del equipo https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/05/19/15-key-benefits-of-dei-to-communicate-with-team-members/?sh=50bec77e195c. Consultado en octubre de 2023.
13. Swensen SJ, LISTEN-SORT-EMPOWER (ESCUCHAR-CLASIFICAR-EMPODERAR). AMA STEPSforward. https://edhub.ama-assn.org/steps-forward/module/2767765?j=1923750&sfmc_sub=173608606&l=5497_HTML&u=37511671&mid=515000152&jb=66&utm_effort=file:/ama.2020.0026_1603732557.76143.pdf
14. Self-Compasión, Dr. Kristin Neff. https://self-compasión.org/ Consultado en octubre de 2023.
15. Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE.UU. (U.S. Department of Health & Human Services). Current Priorities of the U.S. Surgeon General. Esquema de salud mental y bienestar en el lugar de trabajo https://www.hhs.gov/surgeongeneral/priorities/workplace-well-being/index.html. Consultado en septiembre de 2023.

Colaboradores del estudio

Atrium Health Navicent
Mary Hoey
Enfermera científica, Atrium Health Navicent

Departamento de Asuntos de los Veteranos/VISN 12
Rhonda Stark, jefe representante de bienestar de VISN 12

ECU Health
Christina Bowen, MD, jefe representante de bienestar
Julie Oelhert, jefe de experiencia y representante de marca

Northwestern Medicine
Tiffani Darling, directora, Oficina de bienestar

THE BERYL INSTITUTE

Mejora de la experiencia humana en la atención médica

www.theberylinstitute.org