



El líder y la formación de equipos de alto rendimiento en contexto COVID

Cristian Tortella I - Cristián Llanos R.
Instituto de Administración de Salud

*#eventos
unegocios*

Unegocios - Departamento de Administración de Empresas - FEN - U. de Chile

Contenidos

1. Escenario actual

- Efectos de la pandemia para los equipos de trabajo
- Experiencias y estudios

2. El líder y los equipos de alto rendimiento:

- Desafíos adaptativos para un líder nuevo
- Escuchar activamente, una dimensión del liderazgo
- Modelos y claves para que el líder acompañe a sus equipos
- Seguridad psicológica y la confianza como pilares del rendimiento de un equipo.

Sistema de salud chileno

Funciones- Organización

FUNCIÓN

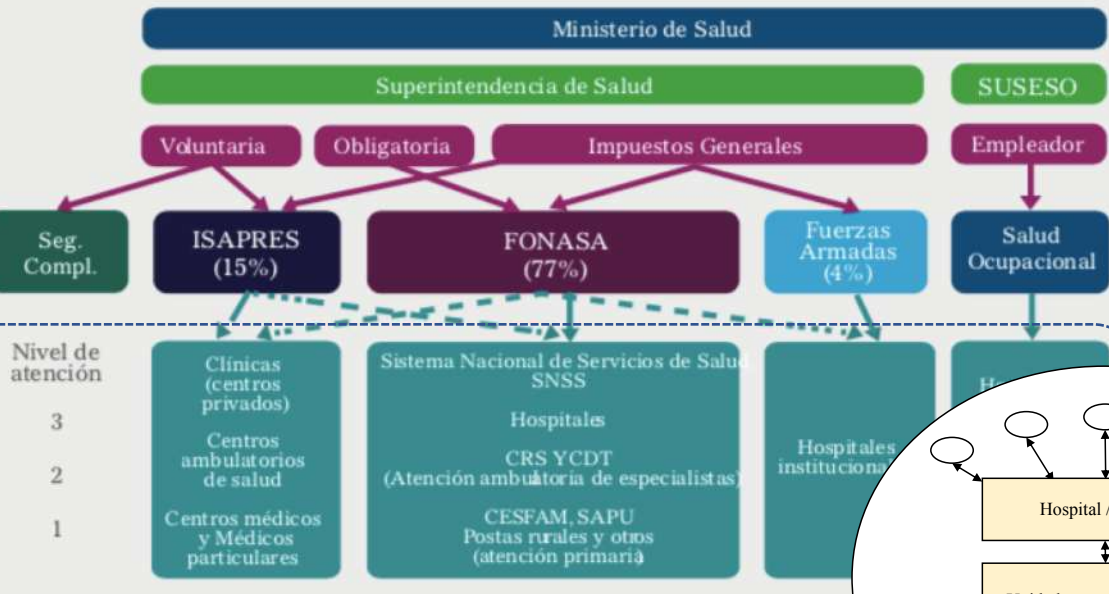
Rectoría

Fiscalización

Financiamiento

Aseguramiento

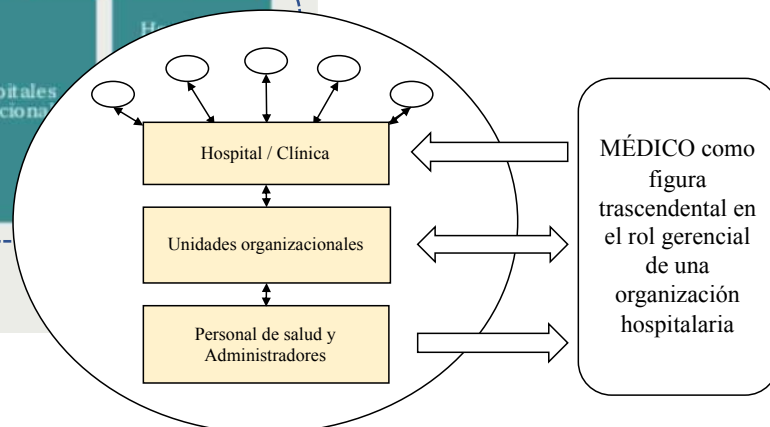
Provisión



—▶ Preferencial
- - - -▶ Secundario

Chile tiene 2,6 médicos por cada 1.000 habitantes (Banco Mundial, 2020).

El RNPI de la Superintendencia de Salud cuenta con aproximadamente 600 mil trabajadores de la salud, de los cuales 49 mil son médico cirujanos, 57 mil son Enfermeras/os, 60 mil son Psicólogos/as y 191 mil son Técnicos de Nivel Superior, entre otros



Coronavirus: "Podemos anticipar el tsunami de absentismo laboral que se viene"

Analia Llorente
BBC News Mundo

18 mayo 2021



KAROLY EFFENBERGER

Elke Van Hoof es profesora en Psicología de la Salud de la Universidad de Vrije en Bruselas y especialista en estrés y trauma.

“Las personas finalmente caerán debido al **agotamiento y los trastornos relacionados con el estrés**, que llamamos languidecimiento o agotamiento por coronavirus (**coronavirus burnout**) en algunos países.”

“Las organizaciones se están quedando sin maneras creativas de inspirar a las personas nuevamente y recargando su capacidad de recuperación para enfrentar ese **enorme aumento del ausentismo laboral** que vimos en el pasado y que sabemos que pasará”

“Mi consejo a las **empresas es que se preparen para cuando las personas empiecen a ausentarse a largo plazo**”

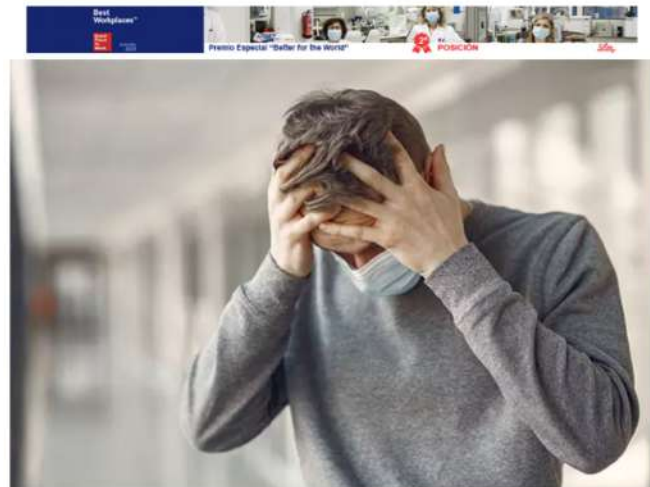
“Asegúrense de que tienen un **plan de respaldo para mantener la continuidad del trabajo**, pero también de que ya hayan creado un buen **plan de retorno al trabajo** porque vemos en la investigación que, a nivel social, si hay políticas que incluyen un sólido retorno a trabajo, se produce un menor ausentismo laboral tras una crisis”

“Ahora es el **momento de invertir en una muy buena política de regreso al trabajo** con el fin de estar preparados para esa ausencia a largo plazo que aparecerá en todas partes”

Infosalus / Investigación

Publicado 25/05/2021

El 40% de los españoles ha tenido un problema de salud mental desde el inicio de la pandemia



Archivo - Migraña en pandemia, dolor de cabeza, Covid-19, mascarilla, ansiedad, depresión. - ABBVIE
- Archivo

MADRID, 25 May. (EUROPA PRESS) -

“Los profesionales de la salud realmente están pagando el precio de estar en primera línea durante más de un año, pero no solo porque están allí, sino también porque ya no se sienten apoyados por la población en general, que tiene dificultades para mantener las medidas, que pueden ser bastante estrictas”

“Todo el mundo esté empezando a estar harto de esta pandemia global, pero **los trabajadores de la salud tienen que seguir trabajando duro y no se sienten tan apoyados. Esa es una carga emocional que se suma a su agotamiento**”.

Estudios en Chile

“Un grupo particularmente afectado por la pandemia es el de los profesionales y funcionarios de la salud..., tanto en lo laboral como en lo personal”

“**Algunos han tenido que redoblar turnos o ir en apoyo de sus colegas**, mientras que otros se han visto afectados por una importante disminución de actividad laboral. Varios han tenido que **asumir roles para los cuales no estaban capacitados**, o han tenido que **reentrenarse de manera acelerada** para recuperar conocimientos ya perdidos hace años”

Esta situación ha expuesto a los funcionarios a lo que se ha dado a llamar “**daño moral**”.

Otros/as profesionales, han debido lidiar con la “**doble presencia**”..

“Entre los **factores de riesgo** para un mayor **impacto psicológico** se han reportado : el tener una menor experiencia laboral, trabajo a jornada parcial, ser enfermera en comparación con médicos, insuficiente capacitación, percepción de falta de apoyo organizacional, compensaciones insuficientes, percibir estigmatización, bajo nivel socioeconómico, mayor exposición a noticias sobre la pandemia, sexo femenino, menor edad, madres/padres de hijos dependientes, y temor a contagiar a familiares”.

“Un grupo especial de actores que ha sufrido una importante disrupción en sus rutinas ha sido el de los **alumnos de medicina de los últimos años de la carrera** (internos).”



Tabla 1. Puntuaciones de las mediciones de depresión, ansiedad, insomnio y distrés en los subgrupos

	Sexo		p	Profesión			p ^a	p ^b	p ^c
	Mediana (IQR)			Mediana (IQR)					
	Hombres	Mujeres		Medicina	Enfermería	Otros			
PHQ-9	4 (1,0-5,5)	7 (4,0-12,0)	0,000	4 (2,0-5,0)	9 (6,0-12,0)	7 (4,0-12,0)	0,000	0,001	0,218
GAD-7	6 (2,0-8,0)	9 (5,0-13,0)	0,000	6 (3,0-9,0)	10,5 (6,0-13,0)	7 (4,0-12,0)	0,001	0,051	0,072
ISI	6 (3,0-12,0)	11 (7,0-16,0)	0,000	5,5 (3,0-8,0)	13,5 (9,0-16,0)	12 (7,0-16,0)	0,000	0,000	0,409
IES-R	4 (0,0-14,0)	21 (5,0-32,0)	0,000	5 (0,0-15,0)	22 (8,0-30,0)	16 (4,0-31,0)	0,001	0,002	0,420

Instrumento aplicado en 2 últimas semanas de abril de 2020

Se muestra la mediana obtenida en cada instrumento según los distintos grupos de análisis. La **mediana de las puntuaciones de las mujeres fue significativamente mayor que la de los hombres en depresión, ansiedad, insomnio y distrés** ($p = 0,000$ en todas ellas). La mediana de las puntuaciones de los **profesionales de enfermería fue significativamente mayor que la de los médicos** en depresión ($p = 0,000$), ansiedad ($p = 0,001$), insomnio ($p = 0,000$) y distrés ($p = 0,002$). Al comparar a los profesionales de medicina con los demás profesionales de la salud (odontología, paramédicos, kinesiología, entre otros), la mediana de las puntuaciones de estos fue significativamente menor en depresión ($p = 0,001$), insomnio ($p = 0,000$) y distrés ($p = 0,002$).

PROBLEMAS DE SM

Análisis ítems GHQ-12

En las últimas semanas,¹

Proporción que reporta más o mucho más que lo habitual



Fuente: TERMÓMETRO DE LA SALUD MENTAL EN CHILE ACHS-UC, 2020,2021

SÍNTOMAS DEPRESIÓN

Análisis ítems PHQ-9

En las últimas dos semanas,

Proporción que reporta más de la mitad/ casi todos los días



Termómetro de la Salud Mental en Chile ACHS-UC: Tercera Ronda

Estudios en Chile



Se puede apreciar que las alteraciones del apetito, las alteraciones del sueño, la falta de energía y cansancio, los problemas para concentrarse, así como la pérdida del interés y placer, casi duplican el puntaje en el estudio actual respecto de lo observado en la validación para Chile.

Este tipo de alteraciones también fueron las más frecuentes en los estudios en trabajadores de salud en otros países durante el primer brote epidémico de COVID-19

Efecto de la crisis
Costo de oportunidad

CORONAVIRUS

Enfermos crónicos y pacientes de salud mental, los colectivos de riesgo olvidados en la crisis del covid19

Se han cancelado todas sus citas y tratamientos en la sanidad pública y se ha minimizado la atención en salud mental exclusivamente a enfermos muy graves.



vct@mercurio.cl @VCT_ElMercurio SANTIAGO DE CHILE, VIERNES 16 DE OCTUBRE DE 2020

Miedo al contagio de covid-19 en centros de salud habría impulsado la baja: Hasta en 80% bajaron en Chile exámenes preventivos de cáncer de mama durante la pandemia

• Médicos temen que la caída eleve la mortalidad por la patología debido a diagnósticos tardíos. El llamado es a confiar en los protocolos de seguridad y a retomar los controles.

JANINA MARGANO

Los exámenes preventivos contra el cáncer de mama disminuyeron drásticamente en Chile con la llegada del nuevo coronavirus. Esto, tanto en centros públicos como privados.

Así lo aseguran médicos locales entrevistados, como el doctor Juan Manuel Donaire, oncólogo mamario de Clínica Las Condes y jefe de patología mamaria del Hospital Barros Luco, quien estima que en el centro privado la realización de mamografías bajó en un 60% entre marzo y septiembre, mientras que en el servicio de salud metropolitana sur la disminución "también fue muy considerable".

Desde la Clínica Alemana confir-



Lista de espera suma 281 mil pacientes adicionales por efecto de la pandemia

Rocío Latorre

24 de julio de 2020



La ocupación de las UCI de la Región Metropolitana mantienen una tendencia a la baja.

Ministro Paris detalló que, a mayo, eran 1.965.283 las personas aguardando una consulta de especialidad y 291.883 pacientes con una cirugía pendiente en la red pública.

Ir a www.menti.com

CÓDIGO

52666256



Cuando cambia el líder, se posibilita que todo lo demás cambie

Cambio generado por la
Pandemia afectó nuestra forma
De entender el liderazgo y la forma
De entender nuestros equipos

Los problemas que enfrenta el líder son
adaptativos, no técnicos.

Los problemas derivados de la pandemia
COVID son adaptativos

El líder debe aprender a "bailar" con la
soledad, la reprobación, el poco
reconocimiento, con la posibilidad de perder.

Al líder lo sostiene la visión y el propósito

¿Qué tiene que aprender el líder en este nuevo
contexto?

Curiosidad y aprendizaje



No podemos resolver problemas pensando de la misma manera que cuando los creamos.

El liderazgo tiene que ver con la generación de desequilibrio para que las personas u organizaciones puedan sortear el desafío adaptativo al que se enfrentan.

Este desequilibrio puede catalizar conflicto, frustración, pánico, confusión, desorientación y temor a perder algo querido.

Los líderes tienen que ser capaces de dos cosas:

- gestionarse a sí mismos en ese entorno
- ayudar al resto de las personas a tolerar el malestar que experimentan.

El malestar siempre acompañará a los procesos adaptativos, no es el propósito ni el objetivo del cambio pero es parte de este, por eso los líderes deben mostrar compasión por las otras personas mientras hacen el “trabajo duro” de superar el desafío al que se enfrentan.

Ronald Heifetz



¿Cuál es la emoción o estado de ánimo en tu equipo de trabajo?

Los equipos están formados por
Personas...

Las personas son vulnerables y al
Mismo tiempo capaz de hacer
Posible lo imposible

Un equipo que vive bajo su potencial de
Alto rendimiento vive en un contexto de
Resignación

La calidad de las conversaciones determina
Lo que es capaz de lograr ese equipo

¿En mi equipo se habla de lo que
Es posible?

¿En mi equipo está permitido
Mostrar vulnerabilidad y no sufrir
Consecuencias por ello?



Mente abierta, corazón abierto y voluntad abierta

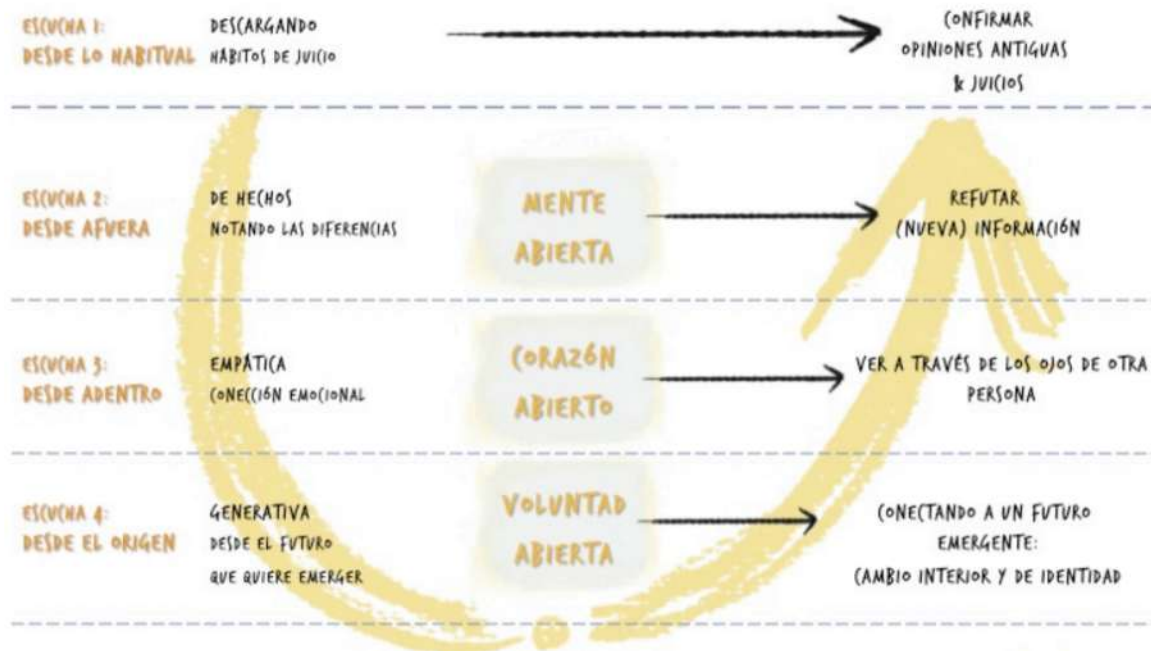
El líder debe
Cuestionar sus creencias
Limitantes...

Aprender a escuchar

El líder se transforma al
Mejorar su nivel de escucha

Escucha activa una característica
Para el líder

Al cambiar el líder el observador que
Es incrementa sus posibilidades, aparecen
Nuevas posibilidades, nuevos recursos



Niveles de Escucha, Otto Scharmer

El viaje del equipo hacia el alto rendimiento

El líder debe ser consciente si está a cargo de un grupo o de un equipo

El desempeño de un grupo de trabajo es una función de lo que sus miembros hacen en cuanto individuos. El desempeño de un equipo incluye tanto los resultados individuales, como lo que denominamos “productos de trabajo colectivo”

Los equipos hacen a sus integrantes sentirse parte.

¿Qué estas haciendo como líder para facilitar
El viaje de tu equipo en busca de su excelencia o
agilidad?

¿Sabe el equipo lo que esperan de él?



Preguntas para el líder para determinar donde se encuentra su equipo

¿Qué tipo de equipo lideras?

¿Tiene el grupo un tamaño suficientemente reducido?
(Típicamente menos de veinte personas).

¿Tiene el grupo niveles adecuados de habilidades
complementarias?

¿Tiene el grupo un propósito amplio y con significado
al que todos los miembros aspiran?

¿Existe un conjunto específico de objetivos de
rendimiento con el acuerdo de todos?

¿Se entiende el enfoque de trabajo y tiene el acuerdo
unánime?

¿Existe una responsabilidad mutuamente compartida
sobre los resultados del grupo?



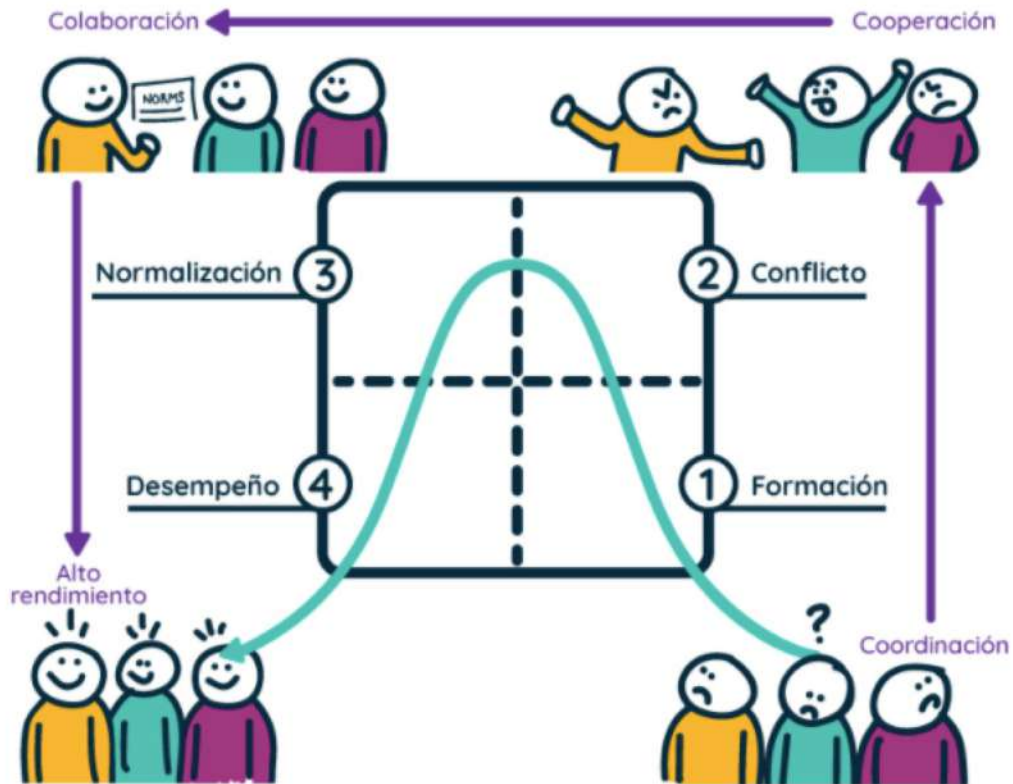
“Muchos equipos creen que estén alto desempeño pero en realidad se mantienen en formación”

Un equipo de alto rendimiento se caracteriza porque el liderazgo tiende a ser participativo y rotativo.

La delegación es posible ya que existen altos niveles de confianza y compromiso, alineación frente a objetivos, claridad en los roles y consenso al distribuir la carga de trabajo.

Claves para el líder:

- Acuerdos (“Hacer cocina”, horas de conexión, reuniones, “hacerse predecible”)
- Profundidad de las conversaciones (no evitar temas difíciles)
- Check in / check out
- Retroalimentación apreciativa (KUDO Wall)
- Cuando entra un nuevo integrante al equipo o en contexto digital el equipo vuelve a “formación”,



Modelo de Tuckman

“La confianza es saber que cuando un compañero de equipo te apremia, lo hace porque se preocupa por el equipo” (Lencioni)

Las Cinco Disfunciones de un Equipo de Patrick Lencioni, en la cual se muestra la relación entre cinco dinámicas disfuncionales que impiden el desarrollo de equipos de alto rendimiento. LENCIONI señala que los 5 obstáculos o disfunciones a los que se enfrentan los LÍDERES y sus equipos son:

Claves para el líder:

- AAR (After action reviews) - Vulnerabilidad del líder
- KPI y medición de metas
- Combatir miedo al error
- Celebrar pequeños logros



La importancia de la vulnerabilidad en los equipos de alto rendimiento

En 2015, Google publicó los resultados de un estudio sobre que hace a un equipo alcanzar el alto rendimiento:

De los 5 factores, la seguridad psicológica fue el elemento vital.

¿Cuánta seguridad psicológica entrego como líder a mi equipo?



En una frase, ¿qué te llevas de esta presentación?





Unegocios.uchile.cl

#eventos unegocios

Unegocios - Departamento de Administración de Empresas - FEN - U. de Chile

