

# EL PAPEL DE LOS LÍDERES PARA AYUDAR A QUE EL PERSONAL “ALCANCE EL ÉXITO”

octubre de 2018  
Helen Staples-Evans, DNP, MS, RN  
Dwight C. Evans, M.D. FACP

Ni H. Staples-Evans ni D. Evans tienen ninguna relación financiera que dar a conocer.

# Objetivos:

- Preguntas que serán atendidas:
  - ¿Por qué es tan difícil reclutar, comprometer y conservar a sus empleados?
  - ¿Cuál es el papel de los Líderes a través de los departamentos en este esfuerzo?
  - ¿Cuáles son algunos de los métodos para transformar su Hospital?

# El Dilema Actual de la Atención a la Salud

- Un Sistema de Atención a la Salud fragmentados que es:
  - Apresurado– demasiadas demandas
  - Disfuncional – tareas pesadas
  - En confusión sobre cómo implementar los Registros de Salud Electrónicos
  - Costoso
- Un sistema de atención a la salud disfuncional que premia:
  - La eficiencia sobre las relaciones
  - Las utilidades sobre el bien común
  - El volumen sobre el valor
- Resultado: “**Estrés**” que da como resultado un “**agotamiento**”

# “Síndrome del Sistema de Atención a la Salud Enfermo”

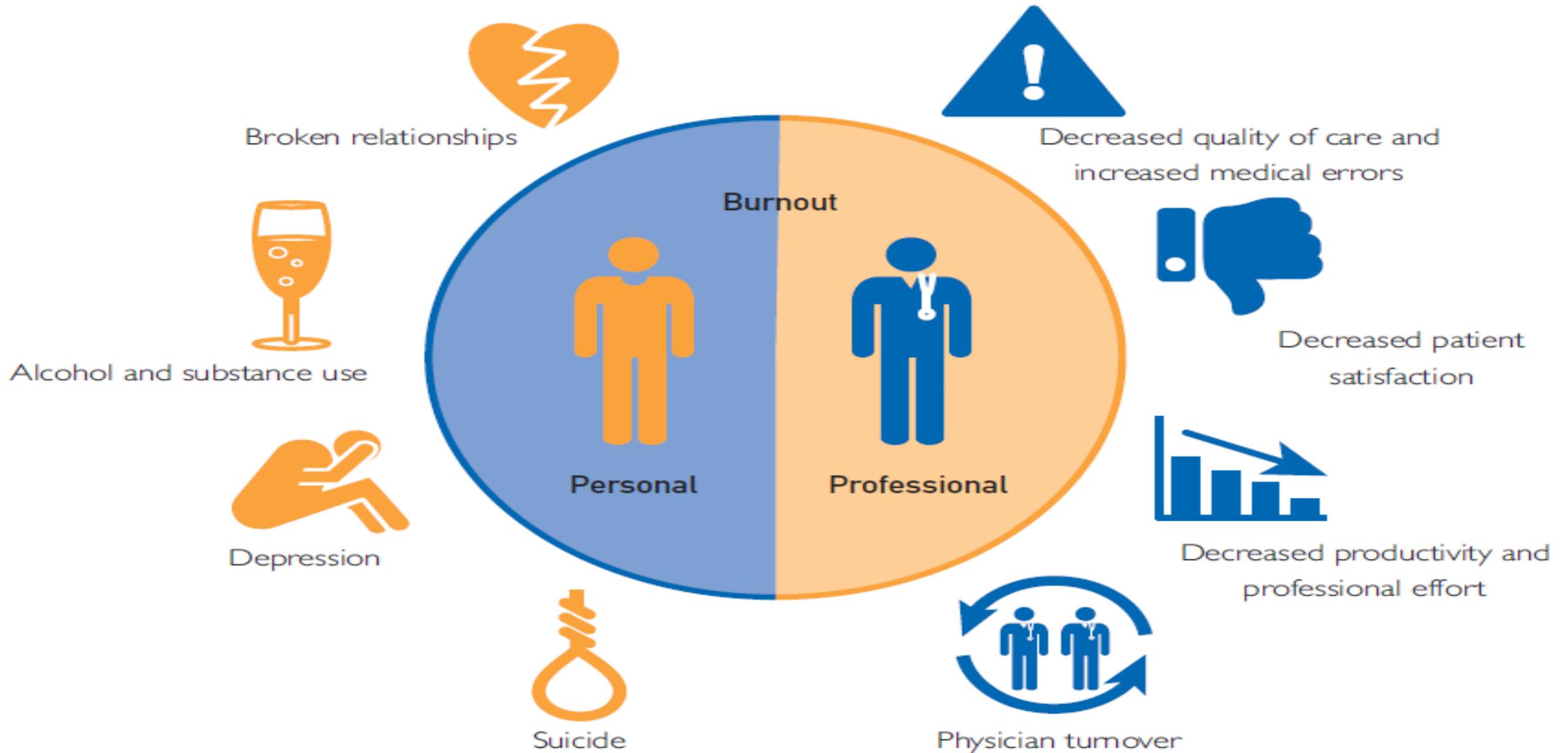
- La atención a la salud es jerárquica y deficiente en respeto mutuo [**confianza**], trabajo en equipo y transparencia
- Usa la **culpa** como solución principal a los problemas
- Tiene mecanismo débiles y ambiguos de responsabilidad
- Carece de la capacidad de **aprender** (capacidad de cambiar cómo funciona)
- No reconoce que la seguridad [física y psicológica] es una **precondición** (no una **prioridad**)
- No comprende que satisfacer los intereses de sus pacientes (y personal) en un ambiente de atención seguro realmente **mejora** la productividad

# “Agotamiento”

- Definición original: Las consecuencias de un estrés severo o prolongado y experiencia de ansiedad por los profesionales de atención a la salud
  - Un causa principal: Carga de trabajo excesiva
- Tres componentes principales: [Maslach]
  - **Agotamiento emocional**
  - **Enajenación emocional (despersonalización, actitud cínica)**
  - **Desempeño reducido (sentido disminuido de logro personal)**

# “Agotamiento” en Atención a la Salud

- Epidémico:
  - Alrededor del 54% de médicos tienen señales/signos de agotamiento
    - Todo tipo de médicos; más en Urgencias, Medicina Familiar, Medicina Interna General
  - Más del 37% de enfermeras buscan otro trabajo en < 12 meses
  - ~ 33% de enfermeras de Terapia Intensiva tienen señales/signos de agotamiento severo
- El agotamiento lleva a:
  - Menor compromiso del personal-menor **empatía** del prestador de atención
    - Menores experiencias de los pacientes
    - Menor productividad en ocasiones, “presentismo”)
    - Mayores riesgos de accidentes en el sitio de trabajo
    - Peor vitalidad financiera



**FIGURE 1.** Personal and professional repercussions of physician burnout.

# Las acciones institucionales pueden incrementar el agotamiento

- El personal puede verse atrapado en un ló cultural – Falta de alineación entre los valores declarados de una institución y qué tan bien esos valores son percibidos pueden causar frustración en el personal
  - Así, las Instituciones y el personal solo pueden **“tener éxito”** cuando hay alineación entre los **valores** de la organización de atención a la salud, de la alta dirección y del personal

# El Desafío de la Alta Dirección

- **“Dirigir bien”:**

- Mejorar la salud de su organización y desarrollar equipos colaboradores para llevar su organización hacia delante

- **“Atender bien”:**

- Optimizar la salud de cada paciente y de su comunidad

- **“Estar bien”:**

- Mejorar la salud de sus médicos clínicos y reducir las cargas administrativas

# El Desafío de la Alta Dirección

- Cumplir el triple objetivo del Instituto para el Mejoramiento de la Atención a la Salud (IHI, por sus siglas en inglés):
  - Mejorar la **experiencia** del paciente en cuanto a la atención (incluyendo calidad y satisfacción);
  - Mejorar la **salud** de las poblaciones
  - Reducir el **costo** per cápita de la atención a la salud
- Ahora: Cumplir el **Cuádruple Objetivo**:
  - “Mejorar la experiencia de quienes **prestan** atención”
    - Personal que “tiene éxito”

# Rotación del personal de Atención a la Salud

- Impulsores clave de la rotación del personal de Atención a la Salud:
  - **“Agotamiento”**
  - **Falta de “compromiso”**
- ¿Qué puede hacerse para revertir esto?
  - **“Alegría en el trabajo”**
  - **“Compromiso”**

# Comparación Histórica:

- En 1948, la revista *Life* publicó un ensayo fotográfico del Dr. Ernest Ceriani – un médico familiar de Krammling, Colorado
- ¿Cómo era su vida?

# Tratar de salvar el ojo de un niño de 2 años pateado por un caballo



# Clínica Pediátrica...



# ¿Qué tenía él para ofrecer?



# Aun interesar a los pacientes



# Desafío de los Líderes: Crear una Cultura **Alegre y Comprometida**

- Los profesionales de la atención a la salud son capacitados en un legado de **preocuparse** profundamente por una atención de calidad para el paciente
- La atención a la salud es demandante y agotadora, de modo que si el personal pierde la capacidad de **preocuparse**, el resultado es a menudo el agotamiento
- ¿Los líderes deben enfocarse en las causas del agotamiento?  
¿O enfocarse en mejorar la capacidad de los profesionales de la atención a la salud para **PREOCUPARSE**?



# RESTAURACIÓN DE LA “ALEGRÍA EN EL TRABAJO”

Adaptado de: Perlo J, Balik B, Swensen S, Kabcenell A, Landsman J, Feeley D. IHI  
Framework for Improving Joy in Work. IHI White Paper. Cambridge, MA: IHI; 2017

# I. “Alegría en el Trabajo”

- ¿Su personal puede ser “alegre”?
  - El personal no puede darle lo que no tiene
- Los obsequios que los profesionales de la atención a la salud deben dar:
  - Atención y esperanza
  - Confianza
  - Seguridad
- Buena nueva: La “alegría” es posible

# ¿La “Alegría en el Trabajo” es una idea frívola?

- ¿El agotamiento de la “alegría” es paradójica?
- La “alegría” es más que la ausencia del “agotamiento”;
  - Abarca un sistema de individuos y organizaciones saludables y florecientes que brindan “Atención a la Persona Completa”
- La “alegría” en el trabajo tiene impacto sobre:
  - El compromiso y la satisfacción individuales del personal
  - La experiencia del paciente
  - La calidad de la atención
  - La seguridad del paciente, y
  - El desempeño organizacional

# Proceso para Restaurar la “Alegría”

- Fomentar la “Alegría” se trata de crear un “sistema” que favorezca al personal de **Atención [Atención a la Persona Completa]**, el compromiso, la satisfacción y la adaptabilidad
- Tres pasos clave de este proceso:
  1. El “**POR QUÉ**” – la importancia de la “Alegría”
  2. El “**CÓMO**” – cuatro pasos que los líderes pueden dar para mejorar la alegría en el sitio de trabajo
  3. El “**QUÉ**” – nueve componentes críticos de un sistema para ayudar a tener un personal alegre y comprometido

# ¿Por qué importa la “Alegría”?

- Enfóquese en sus activos-La Alegría es uno de los más grandes activos de la atención a la salud
  - La **atención**/sanación son actividades naturalmente alegres
- Así como “salud” es más que tan solo la ausencia de enfermedad, “alegría” es más que la ausencia del “agotamiento”
  - La alegría es una sensación de que la vida es comprensible, manejable y significativa
  - La alegría se trata de conexiones con el significado y el propósito
  - Un personal alegre crea adaptabilidad todos los días

# *¿Por qué importa la “Alegría”?*

- El papel de la alta dirección es eliminar las barreras que despojan al personal de su orgullo en su destreza
- Deming: “El objetivo de la dirección debe ser crear un sistema en el que todos puedan tener ‘alegría’ en su trabajo”
- Garantizar la “alegría” es una parte crucial de la “Cultura de la Seguridad”

# ¿Por qué la alegría? Equidad

El personal que experimenta inequidad se siente **desligado**- Atacar los ambientes “tóxicos” para los individuos/equipos es una clave para convertirse en una organización de alta confiabilidad

## ◦ Personal desligado:

- La productividad disminuye
- Las opiniones son marginalizadas
- Las decisiones y el desempeño sufren
- Resultado: Los pacientes sufren  
Rotación de personal  
Mayores costos

## ◦ Personal comprometido:

- El personal escucha lo que importa a los pacientes/colegas
- Hace preguntas con comodidad
- Solicita ayuda
- Desafía lo que está ocurriendo
- Usa el trabajo en equipo para resolver desafíos con éxito

# Cómo Restaurar un Fuerza de Trabajo Alegre

- Empieza con “Líderes Servidores”
  - Tienen una **auténtica** presencia en el trabajo de la línea del frente
  - Se mantienen enfocados en la misión
  - Se mantienen enfocados en lo que importa
  - Identifican la “Alegría en el Trabajo” como un componente principal de su papel de líderes
- La seguridad del paciente, el liderazgo efectivo y una fuerza de trabajo alegre están relacionados de manera inextricable

# **Formas** de fomentar la “alegría” en la atención a la salud

1. Saber **por qué** usted practica la “**Atención de la Persona Completa**”
  - Comunicar con historias “por qué nos preocupa” es muy poderoso
2. Empiece con su **personal**- no con sus problemas
3. Actúe “**con**” su personal, no “**para**” su personal
  - Cambie la respuesta del personal de “Si tan solo ellos...” a “¿Qué podemos hacer **nosotros** hoy?”
4. **Comparta** el poder:
  - La “alegría en el trabajo” es una responsabilidad compartida

# Factores **positivos** para mejorar la “alegría” del personal

- Una **Misión** institucional que resulte inspiradora
- Un ambiente de trabajo saludable: **Confianza** mutua, **cortesía**
- Oportunidades de **crecimiento**, progreso: Seguridad de la Fuerza de Trabajo
- Oportunidades para llegar a ser **Líder** y llegar al cuerpo colegiado
- Costumbres y rituales (cultura): **Decir la verdad**
- Los **líderes** que informan, se comprometan e **inspiran** positivamente mejoran la vitalidad del personal

# CÓMO: 4 Pasos de los Líderes:

4. Usar herramientas de la Ciencia del Mejoramiento para probar enfoques para mejorar la “alegría en el trabajo” de su organización

3. Comprometerse con un enfoque sistemático para hacer de la “Alegría en el Trabajo” una responsabilidad compartida en todos los niveles de la organización

2. Identificar las barreras únicas para la alegría en el trabajo en su contexto

1. Pregunte al personal, “¿Qué es lo importante para ustedes?”

Así, cambiar de “Si tan solo ellos” a “¿Qué podemos hacer nosotros hoy?”

# Pasos de “Preparación”:

1. Prepárese para la conversación de “¿Qué es lo importante para ustedes?”:
  - No se preocupe si el personal le pide cosas que usted no pueda hacer
2. Los líderes fundamentales deben dirigir esfuerzos para mejorar la alegría en sus respectivas áreas
  - Necesitan:
    - Tiempo para hacer este trabajo
    - Habilidad para facilitar las conversaciones de “¿Qué es lo importante para ustedes?”
    - Ser capaces de actuar sobre las barreras identificadas
3. Designar un líder campeón sénior

## Paso uno:

Preguntar “¿Qué es lo importante para ustedes?”

- Descubrir lo que importa depende de una relación de **confianza** y considera que los líderes saben **cómo** escuchar
- Considerar el formato de “Pregunta apreciativa” que aprovecha las fortalezas o aspectos positivos de su organización
- Pregunta potencial para empezar la conversación con el personal :
  - **“¿Qué interfiere con un buen día o qué hace que un día sea malo?”**
- Objetivo: crear un sentido de que “estamos juntos en esto”

# Paso dos: Identificar barreras

- Los líderes sénior deben garantizar **primero** la seguridad psicológica de su personal
- Por lo general, las barreras se identifican en la misma conversación de “¿qué es lo importante para ustedes?”
- Dar a todos la oportunidad de dar aportaciones sobre qué obstáculos atacar—y después, juntos, empezar a priorizarlos. Pero solo cuando el personal tenga seguridad psicológica.

# Paso tres: Enfoque “Sistemático”

- **Comprometerse** a hacer de la alegría en el trabajo una responsabilidad compartida en todos los niveles
- Cada miembro del personal tiene un **papel** en crear un sitio de trabajo alegre
- Los líderes deben dedicar **tiempo**, atención, desarrollo de habilidades y recursos para mejorar la alegría en el trabajo
- Esta tarea **no** puede **delegarse** a **R**ecursos **H**umanos – empieza con la alta dirección, pero es labor de todos

## Paso cuatro: Usar herramientas de la “Ciencia del Mejoramiento”

- Metodología para ayudar a determinar si los cambios que usted hace llevan al mejoramiento
  - Lean – A3
  - Método de Mejoramiento – una clave para un mejoramiento real/duradero
    - AIM (SMART): específico, medible, ejecutable, confiable, oportuno
    - Medir para dar seguimiento si ha ocurrido un cambio
    - Implementar cambios pequeños–sugeridos por los miembros del equipo
    - Probar el cambio-usar ciclos de Planear-Hacer-Estudiar-Actuar (PDSA) y después analizar los resultados
- El mejoramiento empieza en la línea del frente- involucra a todos los miembros de la unidad

**Figure 2. IHI Framework for Improving Joy in Work**



# Qué 1. Seguridad física y psicológica

- Seguridad física: el personal se siente libre de daños físicos durante el trabajo diario
- Seguridad psicológica: En lugar de falta de respeto, señalar culpables, un ambiente punitivo, acoso, críticas... cree una cultura en la que todas las interacciones sean respetuosas. El personal:
  - Se siente seguro y capaz de cambiar
  - Se siente capaz de hacer preguntas
  - Busca retroalimentación
  - Admite sus errores
  - Propone ideas
  - Trabaja en un entorno adverso en el cual la organización brinda pleno apoyo a su personal

# Tres preguntas que todo empleado necesita contestar diariamente - Paul O'Neil

- ¿Soy tratado con dignidad y respeto por todos, todos los días, por todos a los que me encuentro, independientemente de raza, origen étnico, nacionalidad, género, creencia religiosa, cargo, nivel de pago o número de grados?
- ¿Tengo las cosas que necesito: educación, capacitación, herramientas, apoyo financiero, estímulo, de modo que yo pueda hacer una contribución a esta organización que dé sentido a mi vida?
- ¿Se me reconoce y se me agradece por lo que yo hago?

# 1. Seguridad Psicológica

- Los líderes facilitan la seguridad psicológica al:
  - Ser accesibles
  - Reconocer los límites del conocimiento y mostrar humildad
  - Invitar a la participación
  - Ver las fallas como oportunidades de aprendizaje
  - Usar lenguaje directo y claro
  - Establecer límites en cuanto a lo que es conducta aceptable y hacer que los demás sean responsables de las violaciones de esos límites
  - Desarrollar y sostener una “Cultura Justa”
- Un personal psicológicamente “seguro” es un personal “comprometido”

## 2. Significado y Propósito

- La gente necesita un sentido de **significado** y **propósito** en su trabajo
- ¿Su personal encuentra significado en su trabajo?
- ¿Ellos se sienten conectados a un propósito que es mayor que ellos mismos en el servicio?
- ¿Ellos sienten que el trabajo que hacen crea una diferencia?

# 3. Elección y Autonomía

- ¿El personal siente que tiene alguna elección en la forma en que ejecuta sus responsabilidades diarias?
- ¿El personal tiene voz en la forma en que las cosas se hacen en el trabajo diario?
- **Ejemplo: Los médicos que tienen la flexibilidad para dedicar hasta 20% de su trabajo profesional a la actividad que encuentran más significativa tienen menor riesgo de sufrir agotamiento**

## 4. Reconocimiento y Recompensas

- Los líderes efectivos regularmente brindan reconocimiento significativo a las contribuciones de su personal al propósito y celebran los resultados
- Algunas de las recompensas más significativas rara vez son monetarias
  - Crear camaradería: las reuniones sociales por sí solas no son suficientes para llevar alegría al trabajo
  - Qué cuenta:
    - Reconocimiento oficial
    - Celebración de los logros del equipo

# 5. Dirección Participativa

- Los líderes participativos crean una atmósfera que:
  - **Se compromete** antes de actuar
  - **Informa:** Mantiene a los individuos informados de los cambios futuros que pueden afectarlos
  - **Escucha:** Anima a los colegas a compartir y escuchar al personal a todos los niveles
- La “toma de decisiones autocráticas” es una “oportunidad perdida” para el compromiso
- Clave: Usted transforma la mentalidad del personal, de ser una “víctima” en un sistema roto a un socio comprometido y empoderado que trabaja constructivamente con los líderes para dar forma a su propio futuro

## 6. Camaradería y trabajo en equipo

- La cohesión social se genera a través de :
  - Equipos productivos, una comprensión compartida y relaciones de confianza
- ¿El personal siente que :
  - Tiene apoyo mutuo y compañerismo?
  - ¿Son parte de un equipo? ¿Trabajan para algo significativo?
  - ¿Tienen un amigo o alguien que se preocupe por ellos en el trabajo a quienes pueden pedirles consejos regularmente?
  - Confían en los líderes de la organización?

# 7. Mejoramiento Diario

- Los equipos deben aprender regularmente de los defectos y éxitos identificados
- El mejoramiento diario de procesos debe ser parte del trabajo diario
- **“Mejorar mi trabajo es mi trabajo”**
  - Todo miembro del personal tiene dos trabajos:
    - Actividades diarias regulares (según se establecen en la descripción del puesto)
    - Mejorar la forma en que se realiza el trabajo estándar

# 8. Bienestar y Adaptabilidad

- ¿Su organización valora la salud y el bienestar de todos los empleados?
  - Adaptabilidad – La capacidad de **recuperarse** rápidamente de reveses
  - Desarrollar formas de amplificar los sentimientos de:
    - Gratitud
    - Aprecio el equilibrio trabajo/vida: los miembros del personal también son “personas completas” en una familia
- Cuidarse uno mismo es parte de un enfoque organizacional mayor para lograr la alegría en el trabajo (no una tarea personal separada)

# 9. Medición en Tiempo Real

- ¿Su sistema de Mejoramiento de Calidad permite la retroalimentación regular sobre el desempeño del sistema? De no ser así, agréguele mediciones de “alegría”
- Retroalimentación diaria, semanal o mensual para un mejoramiento continuo
- Publicar los resultados en el sitio de trabajo correspondientes o en un sitio en el que todo el personal los vea
- Solo ~23% de los Consejos de hospitales revisan la seguridad del personal en el sitio de trabajo
  - Sugerencia: El Consejo de su hospital debe dar seguimiento (tablero de instrumentos) a qué tan bien está la tendencia de “Alegría en el Trabajo”

# Implementación de la “Alegría” – Caso de Estudio

- Una Unidad de Terapia Intensiva tenía bajas calificaciones de compromiso- Envió de correo electrónico al personal para presentar el concepto
- Ejemplos de preguntas que hicieron a su personal:
  - Yo recomendaría “\_\_\_” como un buen lugar para trabajar
  - Estoy satisfecho con mi equilibrio trabajo/vida
  - Puedo alcanzar mi potencial en mi trabajo
  - Mi supervisor inmediato se preocupa por mí como persona
  - Mis contribuciones a la atención directa al paciente son reconocidas/recompensadas
- La Gran Pregunta: “¿Qué es lo importante para ti?”
  - Ellos invitaron al personal de la Unidad de Terapia Intensiva a una reunión de 10 minutos (descanso)
    - ¿Por qué elegiste la atención a la salud? Respuestas: Historias poderosas que inmediatamente crearon camaradería
    - ¿Qué hace que un día sea bueno para ti?
    - ¿Qué interfiere con un buen día?
    - ¿Cuáles son las “piedras” diarias que se meten en tus zapatos? ¿Interfieren con tener un buen día?

# Implementación de la “Alegría” – Caso de Estudio

- El personal identificó lo que querían mejorar:
  - Más colaboración, comunicación y trabajo en equipo
  - Mejor apoyo alrededor de cuestiones del final de la vida--el desafío de brindar atención potencialmente fútil
  - Información sobre lo que pasa cuando el paciente sale de la Unidad de Terapia Intensiva-¿Mi atención tuvo importancia?
- Pasos siguientes:
  - Almuerzos interdisciplinarios (enfermeras, ayudantes y todos) para hablar sobre situaciones difíciles de atención al paciente
  - Reuniones “instantáneas” multidisciplinarias diarias para coordinar la disposición y la atención esencial
  - Un boletín de “Alegría en el Trabajo” para compartir el aprendizaje y los reportes de casos sobre los resultados de los pacientes

# Implementación de la “Alegría” – Caso de Estudio

## ◦ Lecciones aprendidas:

- Las conversaciones sobre “lo que es importante” son una intervención-el personal, sorprendido, se siente mejor sobre que se le hagan preguntas
- Los “pacientes son lo que importan más” – conclusión después de semanas de conversaciones
- “El personal y los aprendices aprendieron que son más similares que diferentes” – conexiones humanas significativas
- “No tenga temor de empezar” – Haga de la “alegría en el Trabajo” parte del trabajo diario al implementar pequeñas acciones dedicadas a las necesidades de los pacientes y el personal
- “Las reuniones matutinas establecen el tono del día” – un nuevo grupo de valores:
  - Ayudar, sanar y proteger a la gente
  - Ser los mejores en lo que hacemos
  - Apoyarnos mutuamente con actitudes positivas
  - Continuar aprendiendo y creciendo
- “Algo está pasando en la Unidad de Terapia Intensiva”
- Sostener: continuar una cultura de apoyo mutuo. El liderazgo diario incluye desarrollar la “Alegría en el Trabajo” y una cultura de equipo más sólida



**FIGURE 2.** Key drivers of burnout and engagement in physicians.

## II. Compromiso

- Las expresiones **auténticas** de usted mismo en el papel de su trabajo
  - El personal desligado se siente desacoplado – puede retraerse o reprimir su auténtico yo
- El compromiso es lo opuesto del agotamiento [El compromiso es el *inverso positivo del agotamiento*] se caracteriza por:
  - **Vigor** (alta energía)
  - **Dedicación** (orgullo, entusiasmo)
  - **Absorción en el trabajo** (concentración profunda)
  - Tener una ética de trabajo positiva, gratificante y persistente
- El compromiso se basa en la **Confianza Mutua**

# Caso de Negocios de “Compromiso”

- El personal **tiene éxito** en un ambiente con “Líderes Servidores”
  - 15 veces más probable que se sientan **felices** con sus elogios
  - 9 veces más probable que sientan que su hospital **se preocupa** por ellos
  - 9 veces más probable que estén **satisfechos** con sus supervisores
  - 8 veces más probable que sientan que usted *comparte la* **información** con ellos
  - 7 veces más probable que tengan una buena relación con usted (Alta Dirección)
  - 4 veces más probable que sientan que sus colegas **cooperan**
- Menos ausencias por enfermedad en un ambiente “Comprometido”:
  - ~ \$300 por empleado/Año
- Menos quejas formales

# Crear una Cultura de “Compromiso”

- “**Cultura**” es el sistema de premisas, valores, creencias y normas compartidas
- El compromiso solo tiene éxito cuando está respaldado por una Cultura Hospitalaria positiva:
  - Un ambiente psicológicamente seguro
  - Tener metas y expectativas alcanzables, y al mismo tiempo, desafiantes
  - Que apoye a los empleados con cierta autonomía
  - Actitud positiva, orgullo y compromiso de los empleados con la misión de la organización

# Ejemplos del “Compromiso” en Acción

- Las respuestas del personal son resultado de preguntar “¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo?”
  - “En mi unidad vale la pena hablar” porque se hará algo para atender mis preocupaciones
  - “La gente con la trabajo coopera para completar el trabajo”
  - “Me siento motivado para aportar nuevas y mejores formas de hacer las cosas”
  - “Mis talentos se usan bien en mi unidad”
  - “Mi trabajo me da una sensación de logro personal”

# Compromiso - Adaptabilidad

- La adaptabilidad es la capacidad de adaptarse y recuperarse de factores estresantes (“recuperarse” de la adversidad o el fracaso)
- Crear adaptabilidad no debe ser el elemento central de su estrategia-si se lleva demasiado lejos, la adaptabilidad significa reprimir a la gente
  - “¿No eres suficientemente fuerte para enfrentar el estrés?”
- Ninguna cantidad de adaptabilidad puede soportar una cultura organizacional que no dé apoyo o sea tóxica-especialmente si los héroes que hablan son silenciados o forzados a irse

# “Mensaje” de Compromiso para la **Alta Dirección**

- Salgan y háganse ver:
  - La mayoría de sus empleados quieren **verlos** más
    - La visibilidad de los líderes es una de las acciones más valoradas para el mejoramiento del compromiso
    - El tiempo de usted es extremadamente limitado – por lo cual ustedes necesitan dar prioridad al reforzamiento positivo y las actitudes y acciones efectivas
- El compromiso es bidireccional – el acercamiento es unidireccional
  - El compromiso requiere que ustedes creen relaciones y confianza
    - *Ustedes no pueden cambiar la conducta si el personal no tiene confianza en ustedes*

# Ideas de Compromiso para Líderes Sénior :

- Siéntense y escríbanse una carta ustedes mismos:
  - En seis meses a partir de ahora, me comprometo a: \_\_\_\_\_
  - En seis meses a partir de ahora, me comprometo profesionalmente a : \_\_\_\_\_
  - Estas metas son importantes para mí porque: \_\_\_\_\_
  - Para alcanzar estas metas necesitaré:
  - Entre las personas a quienes puedo recurrir para ayudarme a crecer de estas maneras se incluyen:  
\_\_\_\_\_

# ***Papel** de la Alta Dirección*

- El objetivo general de la dirección debe ser **crear un sistema** en el que todos puedan experimentar “alegría” y “compromiso” en su trabajo
- Los líderes: deben **modelar** las conductas esperadas; esto ayuda a crear una cultura que respalde el compromiso y la alegría mejorados en el trabajo
- Las conductas de liderazgo apropiadas de los médicos influyen **positivamente** el bienestar y el compromiso de los médicos del personal

# Papeles de los Jefes de Servicio

- Los jefes de departamento son poderosos aliados de la Alta Dirección para implementar el cambio, al actuar como :
  - Agentes del cambio
  - Administradores de la resistencia
  - Enlace con el personal de la línea del frente
- Pero primero tienen que comprender:
  - Qué está **ocurriendo**
  - **Por qué** está ocurriendo
  - Qué significa este **cambio** para mí

# Responsabilidad del Jefe de Servicio

- Comunicar claramente la Misión [Propósito] de su organización a su personal
- Desarrollar una cultura que favorezca y fomente la **confianza** al promover equipos saludables y efectivos
- Garantizar la seguridad física/psicológica
- Comunicar claramente la **visión** y **modelar** cómo transformar su servicio
- Garantizar sistemas justos y equitativos que satisfagan las necesidades humanas fundamentales que impulsan la “Alegría en el Trabajo”

# Conductas del **Supervisor** para Alentar el Compromiso

- El personal:
  - Recibe la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades
  - Tiene información sobre cómo se hace el trabajo de uno (elementos de autonomía)
  - Es alentado para ser innovador al promover una conducta que establezca metas altas
  - Se le enseña la colaboración intergrupala
  - Trabaja en un ambiente de Líderes Servidores
  - Se siente psicológicamente seguro
  - Vive en un ambiente “cortés”

# Bienestar = “Tener éxito:”

## Resultado de una Cultura Justa/Segura

- Un personal alegre, comprometido y “con éxito” presenta 6 características cruciales:
  1. Se preocupa por sus colegas como amigos
  2. Brinda apoyo mutuo– amabilidad y compasión en momentos difíciles
  3. Evita culpar a los demás – y perdona los errores
  4. Se inspira mutuamente
  5. Enfatiza el sentido del trabajo
  6. Trata a los demás con **Respeto, Gratitud, Confianza e Integridad**

# Cuatro Pasos para Fomentar el **Bienestar/Tener Éxito**— El Antídoto para un sitio de Trabajo Tóxico y Estresante

1. Favorecer las conexiones sociales
2. Mostrar empatía
3. Salir de su propio camino para dar ayuda
4. Animar al personal a que hable con usted—  
en particular de sus problemas

# Promover el Bienestar/Tener Éxito: **Equilibrio**

- Promover el bienestar (tener éxito) del personal en cuatro áreas:
  - Vida profesional
  - Aspectos físicos
  - Aspectos psicológicos
  - Habilidades sociales
- Bienestar Personal :
  - Tiempo para relaciones personales (familia y amigos)
  - Ejercicio rutinario
  - Pasatiempos
  - Vacaciones
  - Encontrar significado en el trabajo- relacionados con colegas y participar en actividades de mentor

## Enfocarse solo en ser “Positivo” puede llevar a malos entendidos

- El énfasis en la Alegría/Compromiso no significa que al personal no se le permita expresar dudas, compartir preocupaciones o tener un “mal día” — no significa evitar conflictos
- Los conflictos son inevitables; lo que importa es CÓMO elegimos reaccionar al conflicto
- Atender el conflicto debe hacerse con un sentido compartido de
  - Quiénes **somos**
  - Quiénes **aspiramos** ser
  - Qué queremos **lograr**

## Enfocarse solo en ser “Positivo” puede llevar a malos entendidos

- Papel de los líderes:
  - Apoyar el hacerse oír (Seguridad Psicológica)- permitir que cualquier miembro del personal exprese una opinión contraria
  - Fomentar la cortesía: (una “humilde pregunta:”)
  - Esforzarse por comprender: escuchar de modo que el personal sienta que es escuchado

# Desafíos para “Tener Éxito”

- El **agotamiento** de los médicos clínicos está en un nivel alto récord
- Los líderes de la atención a la salud necesitan comprender qué factores disminuyen la “Alegría en el Trabajo” y aumentan la falta de “Compromiso”, y atender las cuestiones que favorezcan el agotamiento y destruyan la alegría en el trabajo
- Existen métodos comprobados para crear un ambiente de trabajo positivo que produzca estas condiciones y garantice el compromiso para brindar atención de alta calidad a los pacientes, aun en situaciones estresantes

# “Alegría en el Trabajo” y “Compromiso” – Claves para el Reclutamiento y la Retención de Personal

- Mejorar la “**Alegría en el Trabajo**” y el “**Compromiso**” lleva a tener un personal que:
  - Encuentra significado y propósito
  - Al mismo tiempo se mejoran las experiencias de los pacientes, los resultados y la seguridad
  - Mejora la efectividad y la productividad del sistema
- Restaurar la “Alegría en el Trabajo” y mejorar el “Compromiso” le ayuda a lograr el “**Cuádruple Objetivo**”:
  - Mejor experiencia (paciente)
  - Mejor atención (resultados del paciente)
  - Menores costos
  - *Mejor experiencia del personal/“**tener éxito**”*

## “Atención a la Persona Completa” [**Cuidado**]

- Si su personal de atención a la salud puede compartir una auténtica “**Atención a la Persona Completa**” a través de “**Alegría**” y “**Compromiso**”, *tendrán experiencias asombrosas* en cada encuentro con los pacientes – y la recompensa que viene de restaurar la salud y aliviar el sufrimiento
- Eso restaurará la energía y la vitalidad de su personal para amortiguar el estrés diario de la atención a la salud

Schwenk, “Physician Well-being and the Regenerative Power of Caring” JAMA 319:1543-1544, April 17, 2018.

Shanafelt TD. “Enhancing Meaning in Work: a Prescription for Preventing Physician Burnout and Promoting Patient-Centered Care” JAMA 2009; 302:1338-1340.

# Cambio

- Los hospitales que tienen éxito en el cambio de su cultura y en el mejoramiento de los resultados de los pacientes están relacionados con una alta dirección que:
  - Toma decisiones con los equipos clínicos
  - Crea un ambiente de aprendizaje
  - Ayuda a que el personal se sienta psicológicamente seguro para hablar cuando las cosas van mal
- Necesitamos **compartir** la “**Alegría**” de ser un profesional de atención a la salud “**Comprometido**”