

Cambio y Liderazgo: aprendizaje organizacional en tiempos de pandemia

Change and Leadership: Organizational learning in pandemic times

Señor Editor:

La pandemia por COVID-19 está teniendo un profundo impacto en las organizaciones del mundo entero poniendo a prueba sus recursos humanos, materiales y

financieros, sobre todo en las instituciones sanitarias. Por lo anterior, se necesitan hacer cambios sistémicos mayores para poder responder de manera más eficiente y efectiva a la post-pandemia y a las siguientes que puedan venir¹.

Este período ha sido arduo para los investigadores de las ciencias básicas y de la salud que han trabajado aceleradamente para desarrollar tratamientos y vacunas para abordar la crisis actual. También ha sido un gran desafío para los investigadores de las ciencias sociales que paralelamente han desarrollado sus estudios en el

análisis y efectos de la pandemia a nivel de la sociedad, organizaciones e individuos², en especial cómo ha evolucionado el liderazgo. Por ello es interesante analizar este enfoque y el impacto en las instituciones sanitarias.

Hacia el año 1990, Perter Senge escribió “La Quinta Disciplina”; libro que revela como impulsar organización Inteligentes mediante un proceso continuo y sistemático para obtener el máximo de provecho de sus experiencias aprendiendo de ellas, esto es el llamado “aprendizaje organizacional”.

Antes de la pandemia, se visualizaban los cambios y se planificaban con tiempo. En esta crisis sanitaria y social, el cambio se ha vivido rápidamente. Sin duda, el planteamiento visionario de Senge en estos momentos toma relevancia, donde las personas y las organizaciones han tenido que desaprender y volver a aprender vertiginosamente.

Los países del hemisferio sur, como Chile, tienen una gran ventaja al contar con evidencia de investigadores de las ciencias sociales del hemisferio norte que van marcando tendencias en la gestión de las organizaciones frente al cambio acelerado.

Es así como Bolden³ plantea que la pandemia de COVID-19 demuestra la necesidad de que individuos y grupos trabajen de manera simultánea donde el líder movilice la experiencia colectiva para determinar la naturaleza de un problema y llegar a un acuerdo para su solución, mediante el “liderazgo colectivo”, donde predomina la confianza, honestidad y compromiso con un propósito compartido.

Asimismo, se ha generado el concepto de “liderazgo de sistemas”, donde destaca la necesidad de influir y aprovechar el compromiso a través de las fronteras organizacionales, profesionales y de otro tipo. Esto significa tener que liderar sin autoridad formal: trabajar con principios de complejidad y pensamiento sistémico para generar nuevos patrones de comportamiento en las instituciones. También implica derribar y reconstruir sistemas, estructuras y procesos, tanto físicos como psicológicos, que limitan en lugar de permitir la transformación y el cambio, con fuerte apoyo a los colaboradores³.

En tiempos de incertidumbre, el liderazgo tiene un papel clave en ayudar a las personas a entender las situaciones en las que se encuentran. Las personas que serán reconocidas como “líderes” serán aquellas que pueden enmarcar el contexto reconociendo la naturaleza y la gravedad de los problemas, abordar las inquietudes y proporcionar un grado de claridad sobre las acciones y respuestas que se requieren, esto es lo que se ha llamado “liderazgo para la creación de sentido”³.

Finalmente, se ha observado el “liderazgo basado en el lugar” que responde al contexto que lo rodea, reuniendo múltiples perspectivas y experiencias para abordar los problemas que preocupan a los equipos

dentro de un lugar particular, y será esencial no sólo para lidiar con los efectos inmediatos de Covid-19 sino también en el largo período de reconstrucción y recuperación que seguirá a la pandemia³.

No hay evidencia suficiente respecto a liderazgo en las instituciones sanitarias, por ello analizar la experiencia en otro tipo de organizaciones, son fuente inspiradora para aportar con mejores herramientas para enfrentar esta crisis en equipo. Un estudio reciente en el Hospital Clínic de Barcelona concluye que la capacidad de trabajo en equipo, la gestión emocional y el respeto a las decisiones organizativas han hecho posible que se hayan podido afrontar los retos de esta pandemia y que el liderazgo de sus directivos es fundamental para guiar al grupo, proporcionar a las comunidades los cuidados esenciales durante este tipo de desastres, mediante el rápido aumento de servicios, que pueden abrumar la capacidad funcional y la seguridad de los hospitales y el sistema sanitario⁴. Cualquiera sean los estilos de liderazgo adoptados en nuestras instituciones, los líderes sanitarios deben potenciar y motivar la capacidad de trabajo en equipo, la gestión emocional y el respeto a las decisiones organizativas colaborativas para superar esta crisis.

Es fundamental, entonces, proyectarse y basarse en otras experiencias. Vienen tiempos decisivos en la comprensión y compromiso con el liderazgo, la complejidad y el cambio⁵. La evidencia ha mostrado que las organizaciones deben aprender, desaprender, colaborar, innovar, desarrollar los talentos del equipo y acrecentar las competencias personales y relacionales, potenciar competencias técnicas y digitales, para crear un mundo más fuerte, más saludable, más amable y más seguro, donde quienes ocupan cargos de liderazgo en salud deberán liderar desde sus emociones y desde su razonamiento para inspirar a sus organizaciones a perseverar en esta crisis y anticiparse a los cambios futuros.

Katuska Reynaldos-Grandón^{1,a}

¹*Facultad de Enfermería, Universidad Andrés Bello, Santiago, Chile.*

^a*Enfermera-matrona, Ingeniero Comercial, MBA, Master en Dirección y Organización de Empresas, Doctora en Ciencias Empresariales.*

Referencias

1. Gates B. Responding to COVID-19 - A Once-in-a-Century Pandemic? *N Engl J Med* 2020; 382 (18): 1677-9.
2. Ali I, Alharbi OML. COVID-19: Disease, management, treatment, and social impact. *Science of The Total Environment* 2020; 728: 138861.
3. Bolden R, Gulati A, Edwards G. Mobilizing Change in Public Services: Insights from a Systems Leadership Development Intervention. *Int J Publ Admin* 2020; 43 (1): 26-36.

4. Martínez-Estalella GM, Zabalegui A, Sevilla-Guerra S. Gestión y liderazgo de los servicios de Enfermería en el plan de emergencia de la pandemia COVID-19: la experiencia del Hospital Clínic de Barcelona. *Enferm Clin.* 2020. Disponible en: <https://www.elsevier.es> [Consultado el 27 de julio de 2020].
5. Legido-Quigley H, Asgari N, Teo YY, Leung GM, Oshitani H, Fukuda K, et al. Are high-performing health systems

resilient against the COVID-19 epidemic? *Lancet* 2020; 395 (10227): 848-50.

Correspondencia a:
Katuska Reynaldos-Grandón
Avenida República 217. Santiago, Chile.
katuska.reynaldos@unab.cl