

Liderar en momentos de crisis

Reducción del impacto de la COVID-19 en Latinoamérica y África

Sesión 5 | 27 de agosto de 2020

Informe de salud pública: Dr. Tom Frieden

“Acciones clave para líderes de la ciudad”

Fundamentos del liderazgo: Prof.^a Farayi Chipungu

“Liderazgo y política del cambio”

SALUD PÚBLICA

Acciones clave para líderes de la ciudad, Dr. Tom Frieden – Información importante

Aislamiento de casos y cuarentena de contactos

- Evitar que los casos confirmados o sospechados infecten a otros
- El aislamiento y la cuarentena tienen costos económicos y sociales que las ciudades pueden ayudar a mitigar
 - Proporcionar paquetes de cuidado con alimentos, mascarillas y otras necesidades
 - Proporcionar llamadas telefónicas de registro diario, acceso a la telesalud, remoción de basura y otro tipo de apoyo
 - Proporcionar un estipendio a quienes no cuentan con licencia por enfermedad o con hijos o dependientes ancianos

Prohibición de reuniones públicas en interiores

- Reduce la posibilidad de mayores brotes de la enfermedad
- Las reuniones multitudinarias en interiores son especialmente peligrosas
- También se pueden tomar medidas eficaces para fomentar las actividades al aire libre:
 - Las calles pueden estar cerradas al tránsito para permitir caminar, andar en bicicleta y cenar al aire libre

Cierres de escuela y trabajo y adaptaciones

- Los cierres pueden ser útiles según los patrones de transmisión de enfermedades, pero también hay que limitar los daños sociales
- A veces es posible la adaptación
 - La enseñanza puede llevarse a cabo afuera
 - Se puede priorizar la instrucción en persona para estudiantes con necesidades especiales
 - Aquí encontrará pautas para el cierre y la reapertura de escuelas:

https://preventepidemics.org/wp-content/uploads/2020/06/Reopening-Americas-Schools_07-08-2020-Final.pdf

Órdenes de Refugio en el lugar

- Cuando sea necesario, todas las personas permanecerán en su casa, excepto los trabajadores esenciales (atención médica, seguridad pública, suministro de alimentos) o tareas esenciales (compras de alimentos, atención médica, atención para poblaciones vulnerables)

Recopilación de datos: Pruebas, seguimiento de contactos y efectividad de las medidas de salud pública

- Si algo se puede medir, se puede administrar
- La prueba de infección activa es importante, pero los recursos para pruebas son limitados

- Priorizar las pruebas de personas con síntomas que trabajan en hospitales, escuelas, prisiones, etc.; y trabajadores incluso sin síntomas en instalaciones para atención de personas mayores
- La prueba serológica (anticuerpos) es menos práctica por ahora
- Aquí se pueden encontrar pautas para priorizar las pruebas:
<https://preventepidemics.org/wp-content/uploads/2020/04/TestingPrioritization.pdf>
- Comenzar el seguimiento de contactos para evitar que las infecciones se propaguen más ampliamente
 - Idealmente contratar a rastreadores de la comunidad afectada, por ejemplo, trabajadores de servicios sociales, nuevos graduados universitarios...
 - Hacer un seguimiento público del porcentaje de casos derivados de contactos en cuarentena, que es el indicador más importante para saber si el rastreo de contactos está funcionando
- Si es posible, monitorear la efectividad de las medidas de salud pública
 - Los observadores pueden rastrear el uso de la mascarilla en diferentes comunidades y lugares públicos
 - Se puede encontrar más información en el libro de guía para el uso de mascarillas aquí:
<https://preventepidemics.org/covid19/resources/mask-playbook/>
- La mortalidad excesiva (por encima de los promedios) reflejará no solo los casos confirmados de COVID-19 sino también los casos no diagnosticados y el aumento de las muertes por otras causas, una cifra más cercana al verdadero número de víctimas de la pandemia.
- Puede encontrar información sobre los indicadores clave para el seguimiento de la COVID-19 aquí:
<https://preventepidemics.org/covid19/resources/indicators/>

LIDERAZGO EN MOMENTOS DE CRISIS

“Liderazgo y política del cambio”, Prof.ª Farayi Chipungu - Información importante

Durante las crisis, surgen dificultades cuando los líderes intentan aplicar soluciones **técnicas** a desafíos **adaptativos**.

- Los líderes están acostumbrados a tratar con problemas técnicos:
 - El problema ya se comprende
 - Las soluciones ya se conocen
 - Las autoridades solo necesitan consultar a los expertos
 - Los obstáculos son bien conocidos: el tiempo y el dinero
- Pero además de los aspectos técnicos, la COVID-19 presenta desafíos adaptativos:
 - Los problemas en sí no son claros
 - Las soluciones son desconocidas y requieren aprendizaje
 - Las autoridades deben consultar a las partes interesadas en muchas comunidades
 - Los obstáculos son más difíciles de superar: corazones, mentes, lealtades y valores profundamente arraigados

En este momento de crisis, los líderes deben hacerse **preguntas de diagnóstico críticas**:

- ¿Qué desafíos adaptativos estoy definiendo actualmente en términos técnicos?
- ¿Dónde estoy asignando la responsabilidad?
- ¿Cómo estoy definiendo los obstáculos?
- ¿Qué competencias deben desarrollarse para avanzar en el desafío, y en quién o quiénes?
- ¿Con qué resistencia me encuentro y de qué pérdidas trata de protegerse?

Normalmente, la naturaleza del “contrato de liderazgo” es clara. A los líderes se les confía el poder para:

- definir problemas y soluciones
- proteger a las personas de amenazas externas
- aclarar funciones y responsabilidades

Pero los líderes que se enfrentan un desafío adaptativo tienen tareas diferentes y más difíciles:

- Identificar y enmarcar el desafío
 - Dar un paso atrás para ver todo el sistema
 - Enmarcar el desafío como un desafío colectivo, en el que todos participan
- Identificar y usar el conflicto de manera productiva
 - Descubrir vistas conflictivas
 - Crear un entorno que permita conflictos y conversaciones
- Infundir al trabajo un significado
 - Mantener un sentido de propósito colectivo
 - Dar a conocer y gestionar los propósitos conflictivos
- Situar a sí mismos y a los demás dentro del sistema
 - Comprender de dónde proviene su propia autoridad
 - Asociarse con personas de fuera por encima, por debajo y al mismo nivel de autoridad que ellos mismos
 - Redefinir los roles de los demás según sea necesario

Por último, recuerde cinco cosas:

- **El diagnóstico es clave:** Distinga entre problemas técnicos y desafíos adaptativos para que pueda cambiar su enfoque según corresponda.
- **Prepárese para decepcionar:** Hay muchos intereses en juego, y la gente no siempre estará satisfecha con su manejo de una crisis sin precedentes y devastadora.
- **Trabaje tanto con las personas como con el problema:** Debe crear una nueva capacidad en las personas, darle al trabajo un significado y decepcionar a las personas de manera razonable.
- **Ponga en marcha su propio ritmo y el de sus equipos:** El plazo para un proceso de adaptación es menos predecible que para los problemas técnicos. ¡Recuerde que esto es una maratón, no un esprint!
- **Cuídese:** Encuentre espacios, tiempos y prácticas que le permitan mantenerse al día

Próxima sesión

Jueves 10 de septiembre, de 9:00 a. m. a 10:45 a. m. hora del este de los EE. UU.