

**XX Congreso de la Sociedad y V Congreso  
Latinoamericano de Administradores de Salud:  
“Gestión Hospitalaria en un Mundo Global”**

Panel:

**Organizaciones de alta eficiencia**

**Jorge Sanhueza R.**

**Decano de Psicología**

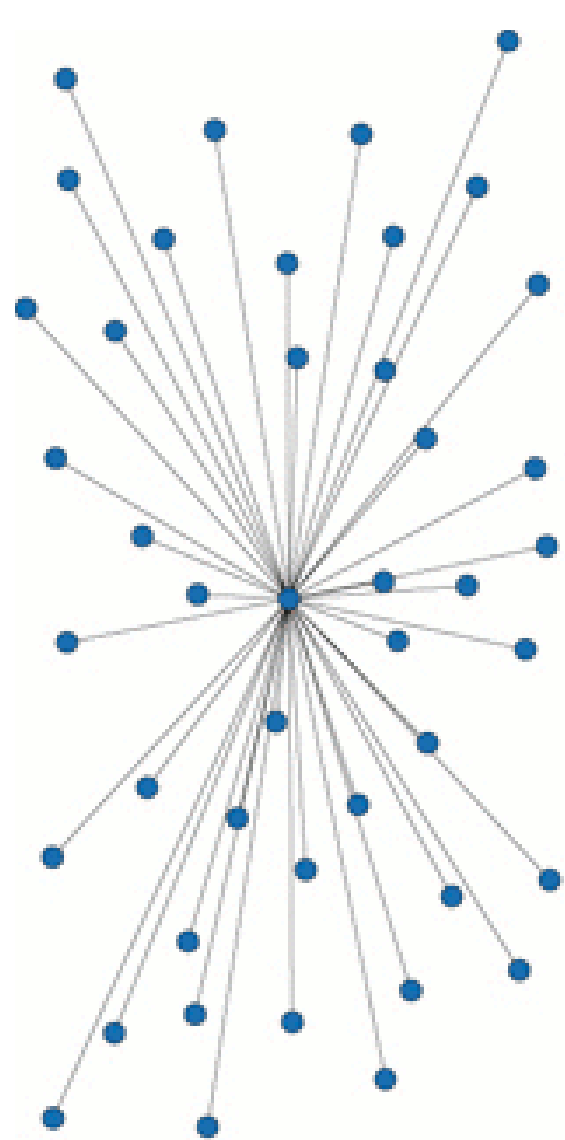
**Universidad Adolfo Ibáñez**

**UN CAMBIO DE PARADIGMAS**

# Paradigmas dominantes

- Desde el modelo de ganancias marginales del capital, donde la rentabilidad se encuentra asociada al crecimiento sostenido...
- Al paradigma del desarrollo sostenible a propósito de los procesos de globalización

Ref. David de Ugarte 2008 ([www.deugarte.com](http://www.deugarte.com))



RED CENTRALIZADA

En base a grafos de Paul Baran, en <http://www.deugarte.com/wiki/contextos/Portada>

Paradigma Tradicional (el mundo newtoniano)	Paradigma Emergente (El mundo de la física cuántica)
Vivimos en un mundo lineal, jerárquico	Vivimos en un mundo circular de relaciones y cooperación
Planificamos para un mundo que esperamos sea predecible	La planeación es un proceso en constante re-evaluación
Creemos en que la mejor comprensión de las cosas es el conocimiento de las partes	Buscamos comprender la primacía de la totalidad
Buscamos como medio la forma de objetivar la percepción del mundo	Aceptamos la complejidad y subjetividad del mundo
Creemos que hay UNA VERDAD	Comprendemos la verdad en contexto
Vemos que la información es poder	La información es una fuerza creativa
Pensamos dicotómicamente	Buscamos la comunalidad
El lenguaje es un descriptor de la realidad: “Ver para creer”	El lenguaje es un creador de la realidad: Si creemos, lo podemos ver.

# **LAS ORGANIZACIONES DE SALUD Y SUS DIFICULTADES DE CAMBIAR LA LÓGICA DE GESTIÓN**

# LOS PARÁMETROS DE LA ORGANIZACIÓN EMERGENTE (Echeverría, 2000)

Criterios	Organización tradicional	Organización emergente
Trabajo preponderante	Trabajo manual	Trabajo no manual
Fundamento del trabajo	Destreza física	La palabra
Clave de la productividad	Movimientos y tiempos	Competencias conversacionales
Mecanismo de coordinación	Línea de ensamblaje	Rediseño de procesos
Locus reflexivo	Localizado: el ingeniero	Difuso: practicante reflexivo
Mecanismo de regulación	Mando y control	Autonomía responsable
Carácter de la regulación	Techo	Piso
Emocionalidad de base	Miedo	Confianza
Perfil de autoridad	Capataz	Coach
Tipo de organización	Piramidal y jerárquica	Horizontal y flexible
Criterio guía	Estandarización	Aprendizaje organizacional

# NUEVOS TRABAJADORES BUSCAN NUEVOS LÍDERES

TRABAJADOR  
TRADICIONAL  
REACTIVO

JEFE  
TRADICIONAL

**ALTO AJUSTE**  
DESEMPEÑO "NORMAL"  
Y PERSONAS  
DESCOMPROMETIDAS

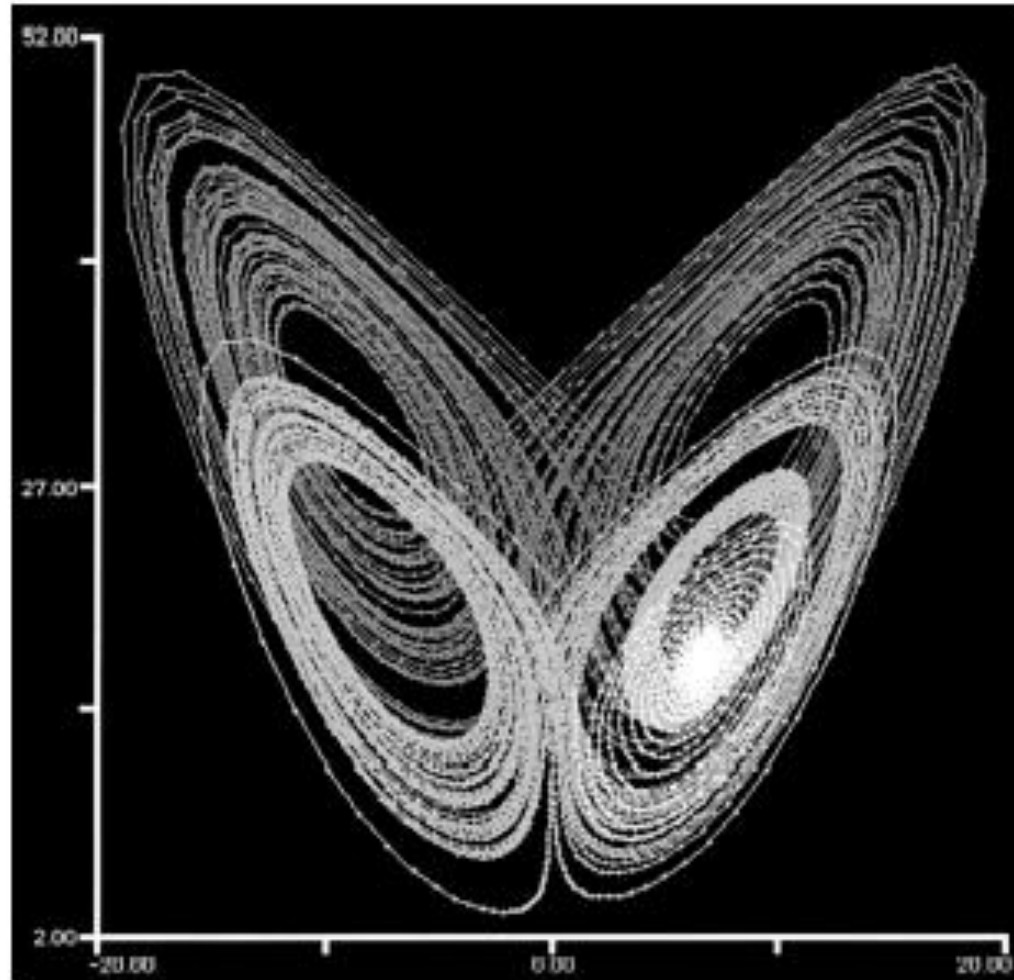
## EL ALTO DESEMPEÑO

“Los equipos de alto rendimiento ofrecen a las personas la oportunidad de avanzar voluntariamente más allá de los límites habituales, en **un esfuerzo colectivo por lograr algo importante**. No ayudan a las personas a satisfacer todas sus necesidades, impulsos y motivaciones, pero ofrecen, sin duda, oportunidades de conseguir esas “experiencias límites” altamente gratificantes.”

## Características de los E. A. D.

- ✓ Objetivos y metas que le dan identidad al equipo
- ✓ Ambiente de trabajo
- ✓ Solución de conflictos
- ✓ Planes de aprendizajes y formación permanentes
- ✓ Liderazgo
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Comunicación eficaz
- ✓ Valores y creencias comunes
- ✓ Relaciones con el medio
- ✓ Importancia de los resultados y reconocimiento a los miembros del equipo

**Figure 1**  
*The Complex Dynamics of Three Types of Business Teams*



Note. The dynamical structures, as represented by trajectories in phase space, generated by Losada's (1999) model to describe high-performance (dark gray), medium-performance (light gray), and low-performance (white) teams. The vertical axis represents emotional space. The formula connecting  $P/N$  to emotional space is  $P/N = |E - 1|b^{-1}$ , where  $E$  is emotional space,  $1$  is the initial value of positivity/negativity (equal to 16), and  $b^{-1}$  is the Lorenz inverse constant (equal to 0.375).  $P/N = 1$  when  $E = 18.66$  (Losada & Heaphy, 2004). Values above and below 18.66 indicate predominance of positivity and negativity, respectively. The horizontal axis represents degrees of inquiry versus advocacy: The left represents asking questions, and the right represents advocating one's own viewpoint.

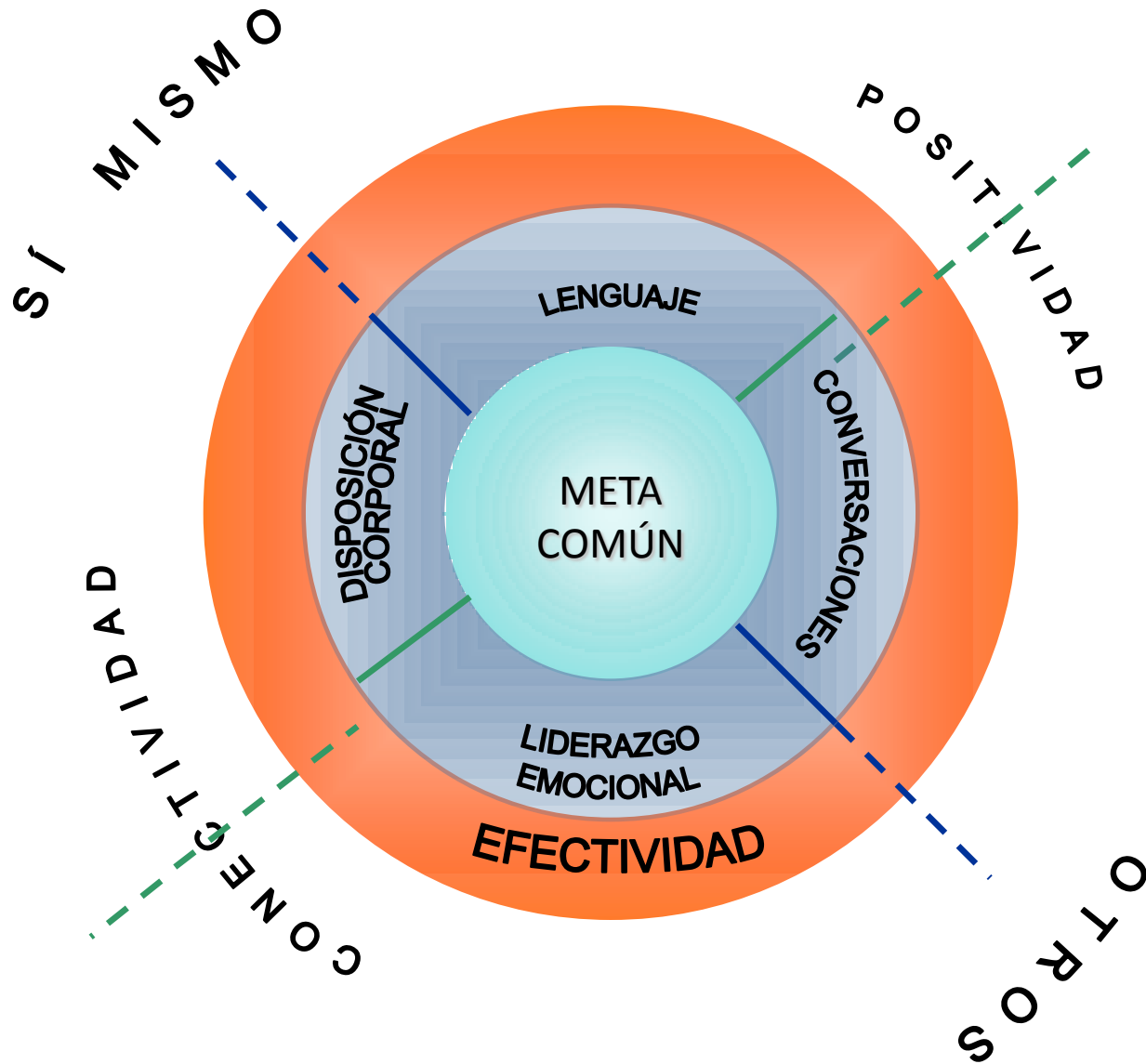
---

Fredrickson, B. & Losada, M. (2005, October) Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist* Vol. 60, No. 7, 678–686.

# En síntesis

- Dinámica Complexor:
  - Conectividad: Alta.
  - Positividad / Negatividad: Alta  
( $2,0913 \leq P/N \leq 11,6345$ )
  - Estilo comunicacional: Equilibrio entre focos externo / interno; abogar / indagar

# DETERMINANTES DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO



- Las organizaciones emergen a través de descripciones, viven en las historias y en las conversaciones entre sus miembros, de manera que los cambios ocurren por medio del diálogo.
- En toda organización o grupo hay algo que funciona. La forma como enfocamos las cosas de entrada aporta la solución y comienza a ser nuestra realidad.