



LIDERAZGO EN URGENCIAS

DR. ARMANDO ITURBE FUENTES
URGENCIAS MEDICO QUIRURGICAS
SMME CMMU IFEM WADEM
2007



LIDERAZGO EN URGENCIAS

- ❖ **Los cambios y las oportunidades propios del liderazgo existen en los diferentes niveles dentro de los servicios de urgencias.**

Liderazgo en urgencias

Con cada paciente

Con las necesidades departamentales

Con las necesidades comunitarias

Con las especialidades específicas

Con las organizaciones, las asociaciones e instituciones académicas.





Liderazgo en urgencias

✧ **Teoria de liderazgo desarrollada a fines del siglo XIX con base en cuatro grandes obras :**

✧ Sun Tzu, el arte de la Guerra

✧ La Republica de Platón

✧ El Principe de Maquiavelo

✧ Los Discursos de Maquiavelo

Liderazgo en urgencias

- ✧ El escrito de Sun Tzu realizada durante la Guerra China entre 480 y 220 ac., establece estrategias personales y colectivas que permiten superar cuatro tipos diferentes de conflicto:
 - ✧ Conflicto **entre si** mismos
 - ✧ Conflicto **en el medio** ambiente
 - ✧ Conflicto **con otros** y:
 - ✧ Conflicto **entre los lideres**

Para cada conflicto se realizo una estrategia especifica con resultados exitosos.





Liderazgo en urgencias

- ✧ La República, ve una exploración filosófica de la relación entre **justicia, idealización de liderazgo** y varias **manifestaciones de estado**.
- ✧ La República **puede ser** una **antítesis** de la forma cínica y amorala de escribir **de Maquiavelo**.

Liderazgo en urgencias

- ✧ En el Príncipe opera la premisa que **la corrupción siempre existe** y es un estado ideal nunca alcanzado.
- ✧ El Príncipe fue el mas honesto e inmoral de los libros a palabras de Durant.



Liderazgo en urgencias

✧ Teoría Moderna de Liderazgo.

✧ Formalmente inicia a mediados del siglo XIX con la teoría del "Gran Hombre" la cual postula que los verdaderos líderes tienen **características INNATAS**.

- ✧ **Estatura**
- ✧ **Simetría**
- ✧ **Fuerza**
- ✧ **Energía**
- ✧ **Inteligencia**
- ✧ **Personalidad carismática**





Liderazgo en urgencias

✧ A mitad del siglo 20 fue desplazada dicha teoría por la de:

Se aprende mas que se nace

La teoría del Liderazgo Situacional explora la contribución de las organizaciones al éxito o fracaso de los líderes.

Liderazgo en urgencias

✧ Liderazgo Transformacional

- ✧ Desarrollada en 1970, postula que **el liderazgo no es privativo de pocos** sino que se tienen privilegios y responsabilidades en todos.
- ✧ En la mayoría de las teorías los rasgos continúan hasta nuestra conceptualización moderna de **LIDER IDEAL**.
- ✧ Por ejemplo **CARISMA: CAPACIDAD INNATA DE INSPIRAR**



Liderazgo en urgencias

✧ Liderazgo y tipos de lideres

- ✧ Lider **visionario**
- ✧ Lider **entrenador**
- ✧ Lider **afiliado**
- ✧ Lider **democrático**
- ✧ Lider **ambiental**
- ✧ Lider **comandante**



Liderazgo en urgencias

✧ **Fuerza y tipos de fuerza**

- ✧ **Fuerza referente** (Madre Teresa de Calcutá)
- ✧ Fuerza **cohercitiva** (fuerza acción por imposición)
- ✧ Fuerza **de recompensa** (contraria a la anterior)
- ✧ Fuerza **de información** (capacidad de administrar información, conocimientos o experiencia)
- ✧ Fuerza **situacional** relacion médico-enfermera, resto del personal.



Liderazgo en urgencias

✧ **Limitaciones de la fuerza**

- ✧ La fuerza **es relativa** y dependiente de las percepciones creadas por o alrededor del poseedor de la fuerza.
- ✧ **Es** extremadamente **frágil**.
- ✧ **Puede ser efectiva** si se aplica contra oposición disgregada.





Liderazgo en urgencias

✧ **Liderazgo e implicaciones de fuerza para el manejo de la Medicina de Emergencia.**

- ✧ La primera misión del líder de urgencias es **garantizar la excelencia** en la función profesional en todos los niveles, desarrollar y garantizar calidad de la atención.
- ✧ Para acompañar lo anterior **se alia** el líder de urgencias con el administrador para facilitar las prioridades del servicio y estar al día en un mundo moderno.



Liderazgo en urgencias

- ✧ **La ruta es diferente en una unidad rural que en un centro de entrenamiento academico.**
- ✧ Sin embargo en ambos escenarios la fuerza inicia por establecer credibilidad personal y profesional y en ambos se ejerce la fuerza informativa.
- ✧ Para los que aspiran a ser lideres la reputación clinica desarrollada a traves de la práctica, la compasión, perfección, colaboración y confiabilidad son deterninantes para llegar a ello.



Liderazgo en urgencias

- ❖ Otra practica que se lleva a cabo es la de el conocimiento en el uso de la fuerza para atender al grupo de urgencias.
- ❖ Cada médico de urgencias en practica clínica se enfrenta a medicos de menor nivel, presuntos especialistas que intentan minimizar la actividad del médico del área, como se vio en los primeros años de la especialidad.

Liderazgo en urgencias

- ✧ Competencias administrativas del jefe de urgencias
- ✧ **Comunicación:** inicia con la competencia de la dirección.
- ✧ **Supervisión:** inicia conociendo las estrategias y misión del servicio.
- ✧ **Rendimiento** con regulación de las funciones: requiere del conocimiento de las implicaciones del orden legal, laboral y administrativo.





Liderazgo en urgencias

✧ **Liderazgo del urgenciólogo en la práctica clínica cotidiana.**

- ✧ La primera causa de crisis profunda de los servicios de urgencias es la **macroeconomía** que gira alrededor y que a corto plazo puede ser **peligrosa**. La crisis es muy simple, **en un modelo privado se cobra demasiado** y la atención no cubre la expectativa, **y en un medio institucional se gasta demasiado** en recursos no prioritarios y se descuidan recursos básicos.





Liderazgo en urgencias

- ✧ El uso de los servicios de urgencias a pesar de ser del 2% del total, se realiza de manera inadecuada toda vez que no se tiene clara la misión del primero y segundo nivel de atención.
- ✧ El primer intento para detener el uso irracional consiste en dar atención ambulatoria a pacientes que tienen urgencia sentida y tener los recursos suficientes para la atención de la urgencia real.



Liderazgo en urgencias

- ✧ **Se ha estimado que en 1997 se atendió a 60% de los pacientes de forma ambulatoria.**
- ✧ Se realiza mediante la creación de las áreas de selección y se da con personal calificado que puede ser médico o paramédico, sufre de algunas deformaciones como es el hecho de solo ponerlo en práctica en contingencia, dejar personal mínimo con la idea de optimizar recursos

Liderazgo en urgencias

- ✧ **Nunca como hoy se ha tenido la necesidad de contar con líderes efectivos en los servicios de urgencias tanto en el area clinica como en la administrativa.**
- ✧ Los líderes en los servicios de urgencias han tenido que crear sistemas con procesos que ayuden a aliviar los problemas en ambos niveles.





Liderazgo en urgencias

- ✧ **La insuficiencia del modelo tradicional de liderazgo en los servicios de urgencias.**
- ✧ El liderazgo es un proceso complejo de influencia por el cual una persona induce a otras de buena manera para la realización de objetivos.
- ✧ En la práctica clínica no existe otro lugar en el cual las decisiones se tomen cada segundo 24 hrs al día los 365 días del año con una magnífica oportunidad de tener éxito tanto como de sufrir un fracaso.



Liderazgo en urgencias

- ✧ **El líder debe ayudar a facilitar los mecanismos necesarios para mantener la salud y preservar la funcionalidad del personal con el fin de proporcionar excelencia en la atención.**
- ✧ Lo anterior se desarrolla en un ambiente seguro alrededor de cada paciente y este se relaciona con la solución de problemas emergentes.



Liderazgo en urgencias

✧ La importancia del grupo.

- ✧ La facultad de muchos implica eficiencia del grupo.
- ✧ Los problemas del grupo existen en la medicina de emergencia por múltiples razones.
- ✧ la mayoría de los hospitales y grupos medicos trabajan mentalidad de una buena relacion interpersonal.

Liderazgo en urgencias

✧ **Adiestramiento del grupo**

- ✧ Los programas del grupo enfocados al equipo médico se realizan en la cabecera del paciente y la responsabilidad se extiende al líder con cada miembro del grupo.
- ✧ Las pruebas de campo permiten evaluar el entrenamiento y marcan la disminución en la producción de errores y la gran cohesión que hay dentro del grupo.





Liderazgo en urgencias

✧ **Principios del grupo:**

- ✧ La atención del paciente es responsabilidad del grupo.
- ✧ El liderazgo proporciona una amplia responsabilidad a cada miembro del grupo.
- ✧ Las decisiones efectivas en la atención del paciente son hechas con metodologías prácticas de comunicación.
- ✧ Cada miembro del grupo tiene una función determinada y puede tomar el liderazgo si las circunstancias lo demandan.



Liderazgo en urgencias

✧ **Para que esos principios se lleven a cabo se deben evitar los siguientes obstaculos:**

- ✧ Existe una jerarquia legítima y tradicional en la relación operacional (es obligatorio que el médico de ordenes a la enfermera)
- ✧ En los servicios de urgencias se tienen dos o mas personas que definen la responsabilidad en el trabajo.
- ✧ En otras culturas existen influencias externas como son medicos de otros grupos, asociaciones, consejos, etc.
- ✧ La politica real del hospital esta siempre presente y actua como determinante en el éxito o fracaso del grupo.



Liderazgo en urgencias

✧ Liderazgo en el hospital con politica propia.

- ✧ El servicio de urgencias ciertamente contribuye a la reputación y al éxito financiero pero es una prerrogativa del consejo y administración darle el valor real y justo a la contribución.
- ✧ Muchos preveedores en medicina de urgencias, sobre todo aquellos que han trabajado en establecer soberania en la especialidad, tienen definidos altos estandares de excelencia en urgencias y medicina aguda.

Liderazgo en urgencias

✧ Recomendaciones de Kouzes y Maxwell

- ✧ El incremento en el desarrollo del liderazgo esta basado en la confianza y credibilidad .
- ✧ Cada lider debera conocer sus alcances y adquirir fuerza verdadera.



Liderazgo en urgencias

- ✧ **Cualquier líder deberá desarrollar reputación y honestidad.**
- ✧ Quizá tomando riesgos por si mismo, quizá tratando de predicar con el ejemplo.
- ✧ Los buenos líderes demuestran constantemente su buena voluntad cargando en sus hombros la responsabilidad y aplicando la energía sin menoscabo de su salud.





Liderazgo en urgencias

✧ **El líder pragmático manifiesta gruñidos para asegurar una intuición predictiva de acción motivacional.**

- ✧ Ellos realizan lo anterior al **escuchar** con cuidado y atención
- ✧ Por **observación** aguda de la conducta humana
- ✧ Por **conocimiento** de sus propias fortalezas y debilidades
- ✧ Y por la seriedad para **comunicarse** con su grupo primero con el corazón y despues con la lógica.
- ✧ La gente conoce en una **organización** de manera instintiva a un líder.

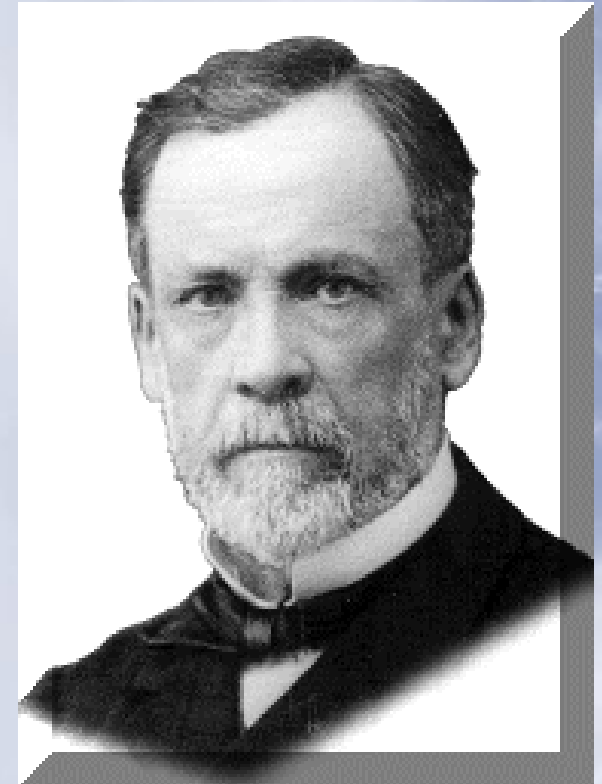
Liderazgo en urgencias

- ✧ **El buen líder nunca es egoísta.**
- ✧ Su primera misión es **promover** la atención de los pacientes con niveles de **excelencia**, independientemente de la de ellos mismos, de las políticas y filosofía de las organizaciones.



Liderazgo en urgencias

- ✧ **El servicio de urgencias no es una isla.**
- ✧ El líder de urgencias siempre será un **colaborador** y puede llegar a ser el campeón de la colaboración.
- ✧ **Suple** las demandas económicas con el empleo de fuerza y dinamismo en el medio de urgencias.
- ✧ Por lo tanto **resiste** la fuerza del desarrollo



Liderazgo en urgencias

- ✧ **El líder conoce y acepta el conflicto.**
 - ✧ Cuando este ocurre, se aplica como primer paso aspectos etico-morales y se realiza una **negociación** prudente que preserve la buena relación.
 - ✧ Los buenos líderes desarrollan instinto para mandar, conociendo el momento del **empuje**, el momento de **parar** y retirarse antes de perder posición en la infraestructura y en apoyo a que los esfuerzos sean preservados.





Liderazgo en urgencias

- ✧ **Superar la resistencia al cambio es siempre el mayor cambio para el líder.**
- ✧ Dado que existen muchos pasos vacilantes hacia el progreso, es importante celebrar y dar créditos generosos a cada paso rumbo a la victoria.



Liderazgo en urgencias

✧ **Finalmente, los administradores no pueden ignorar al paciente y deben admitir las percepciones del grupo médico porque esto es una forma de aceptar que de ahí deriva la fuerza legítima.**

Liderazgo en urgencias

GRACIAS.

