

Por una Medicina Interna de Alto Valor

El liderazgo clínico ante el futuro y el reto de la transformación de las organizaciones sanitarias.

4 de febrero de 2019



Nacho Vallejo. Internista en el Hospital San Juan de Dios del Aljarafe. Coordinador del Grupo de Trabajo SEMI Paciente Pluripatológico y Edad Avanzada. [@ivmaroto_nacho](#)

El liderazgo es un término confuso y cada vez más utilizado. Lo escuchamos en el ámbito empresarial, en los negocios, en el deporte, y también en lo sanitario.

Aunque es un aspecto que no suele enseñarse en las escuelas y menos en la universidad, los profesionales sanitarios poseemos algunas cualidades que lo definen, como es el pensamiento crítico y nuestra habilidad para evaluar problemas complejos, desarrollar diagnósticos y establecer planes terapéuticos.

Por este motivo, el **liderazgo clínico** está desarrollando un papel cada vez más importante en los hospitales, en los sistemas de salud y en las organizaciones sanitarias. A pesar de ello, esta idea choca con otra realidad: los profesionales sanitarios, y en particular los médicos, hemos sido educados para destacar como «solistas» y, cuando se nos ofrece la responsabilidad de forjar un equipo, de señalar una ruta y de orientar un trabajo, solo algunos pocos lo hacemos bien.

En las organizaciones sanitarias, el liderazgo es un proceso de dirigir, organizar, diseñar, optimizar y evaluar las actividades de los miembros de un grupo. También influir en ellos para potenciar la colaboración, ampliar y garantizar la comunicación y, en definitiva, facilitar el trabajo en equipo. Se trata de forjar un grupo de acción comprometido con la calidad, dispuesto a lograr la visión y los objetivos de la organización. No hay que confundir con el concepto de **administración**, cuyo objetivo es trabajar con las personas y manejar los procesos para producir resultados predecibles. Cada elemento (liderazgo y administración) no es superior al otro. Ambos son necesarios para conseguir buenos resultados y para que aumente la confianza y la cooperación entre médicos y administradores.

Cualidades deseables de un líder médico destacado		
• Deshacer los errores	• Flexibilidad mental	• Originalidad
• Atención a los detalles	• Formación Científica	• Práctica ética
• Audacia y prudencia	• Honestidad	• Pensamiento Crítico
• Autoestima	• Ingenio	• Perseverancia
• Autoaprendizaje	• Iniciativa	• Responsabilidad
• Buen humor	• Integridad moral	• Sentido de pertenencia
• Compromiso	• Inteligencia emocional	• Talento
• Creatividad	• Interés por las personas	• Trabajo Proactivo
• Cultura	• Labor de equipo	• Tranquilidad bajo presión
• Curiosidad	• Lealtad	• Visión inspiradora
• Eficiencia	• Metas de mejora	
• Estilo de vida saludable		

Fuente: Carrada-Bravo T. El liderazgo en organizaciones de salud, mayo 2002.

Las organizaciones sanitarias no son ajenas a esta realidad y están reconociendo la importancia de compartir con los líderes de todos los niveles, la responsabilidad en la mejora de la calidad. Esto incluye también los pacientes y los usuarios de los servicios.

La incorporación de los profesionales de primera línea en estas iniciativas ha supuesto un beneficio neto en la mejora de las instituciones, pero choca con varias barreras, como puede ser la falta de tiempo y/o recursos, y la ausencia de conocimientos y habilidades para ello. Encontrar maneras de liberar tiempo del personal para participar en trabajos de mejora o en adquirir competencias, es un reto para las instituciones. Descubrir y aprovechar el talento, identificar líderes comprometidos capaces de despertar el entusiasmo, comprender que es lo que probablemente motiva a los profesionales a cambiar sus prácticas, constituyen elementos disruptivos con capacidad de modificar con éxito y aumentar el valor de nuestras organizaciones. Para nosotros, los clínicos, el liderazgo puede brindar una oportunidad para fortalecer nuestras tareas e impactar positivamente en la vida de nuestros pacientes.

Avanzar en un modelo organizativo en nuestras instituciones que sea realmente catalizador de cambios, es sin duda otra asignatura pendiente. La incorporación de estrategias y elementos dinamizadores del ámbito industrial a lo sanitario, otra área de mejora como bien apuntaba [Michael Porter](#) en esta interesante entrada [What 21st Century Health Care Should Learn from 20th Century Business.](#)

¿Cómo puede ser un líder efectivo?

Esta lectura no pretende ser, ni mucho menos, una guía de referencia en el tema, sobre todo por la profusa literatura que al respecto puede consultarse. Pretendemos ofrecer una perspectiva del valor del liderazgo clínico y lo que puede aportar en la mejora y cambio de las organizaciones y, en definitiva, en la atención de las personas.

Para que un liderazgo sea efectivo, debe construirse sobre una misión clara, una visión para el futuro, una estrategia específica y una cultura de la organización que conduzca al éxito.

La **misión** es la razón por la que existe una organización. Para nosotros, los internistas, en el hospital, brindar una atención médica compasiva y de alta calidad. Tener claro el sentido de la misión es crucial para guiar las decisiones y elegir entre las alternativas.

La **visión** es un estado futuro y con suerte mejor, hacia el cual se dirige la organización. Debe formularse sobre las tendencias demográficas, los avances científicos y la

innovación tecnológica del momento. Para los hospitales, tener en cuenta las verdaderas necesidades de las personas, plantear objetivos locales, ofrecer un servicio a la ciudadanía, colaborando con otras administraciones, asociaciones y sociedades, es otro reto de nuestras instituciones.

La **estrategia** se refiere a los planes que sigue la organización para tener éxito y las **tácticas** son los pasos específicos que se realizan para implementar y lograr dicha estrategia.

La **cultura organizacional** es un componente primordial que los líderes deben entender para lograr su máxima efectividad. Los mejores líderes tienen un impacto positivo en la cultura y en los valores de la organización, generando comportamientos, creando y comunicando expectativas culturales.

¿Cuáles son las habilidades para lograr los objetivos de la organización?

Sin ser exhaustivos, los líderes efectivos deben disponer de rasgos específicos que incluyan excelentes habilidades de comunicación, empatía e inteligencia emocional, habilidades de formación de equipos, comprensión del entorno competitivo, pensamiento estratégico y coraje.

Aprendizaje, mejora y práctica de las habilidades de liderazgo.

Como cualquier tipo de habilidad, el liderazgo se puede aprender y mejorar. El liderazgo es tanto un arte, como una disciplina. Los conocimientos técnicos suelen estar disponibles en formato de cursos, encuentros,

etc. Más complejo sin embargo, es el desarrollo de atributos personales que son necesarios para que el liderazgo sea efectivo. La retroalimentación y el entrenamiento son unas herramientas clave para ello.

El intercambio de habilidades con otros profesionales y compañeros puede ser una fuente de mejora; combinar esta oportunidad con la necesidad de habilitar áreas formativas en las llamadas competencias blandas, seguro que propiciará que seamos mejores profesionales.



Fuente: Sintetia. www.sintetia.com

Liderazgo en un entorno de trabajo cambiante.

Debido a nuestro entorno cambiante, y ante los retos que se avecinan en nuestro sistema sanitario, una de las responsabilidades inherentes al liderazgo es iniciar y gestionar cambios internos necesarios para una óptima adaptación a las circunstancias. En este ámbito, las organizaciones sanitarias deben ser conscientes de cultivar el liderazgo entre sus profesionales. Ésto debe ser algo intencional y no dejado al azar. Y asumir este reto, no solo desde la perspectiva de aumentar la calidad, hacer un buen uso de los recursos y aportar valor, sino desde el principal objetivo de rescatar la vocación de servicio y satisfacer las necesidades de los pacientes y también de

los profesionales. Restaurar la comunicación interna, reforzar las competencias de los trabajadores, y facilitar el desarrollo de propuestas que partan de los clínicos ([La autogestión es el camino](#)), en respuesta a los problemas de la organización, debe estar en la agenda de prioridades de nuestras instituciones. No es necesario, para ello que los profesionales dispongamos de una posición jerárquica elevada. Se trata de hacer propuestas bien estructuradas, factibles, y dar seguimiento a las mismas, mediante indicadores sencillos, sometiendo a prueba las intervenciones.

[Resolver la brecha entre](#) la percepción de los gestores, las necesidades reales de los pacientes, los profesionales y la propia cultura del centro, es otro factor que puede facilitar la obtención de los mejores resultados deseados.

Los **internistas**, junto con el resto de profesionales, tenemos, en este supuesto, una coyuntura extraordinaria para ofrecer valor a nuestras instituciones, y también por que no, una gran responsabilidad. El contacto con otros perfiles profesionales, especialidades y nuestra visión generalista en el hospital, así como las relaciones y colaboraciones que podamos forjar con los equipos de atención primaria, y con los pacientes, y en definitiva, con la sociedad, nos confieren un escenario de grandes oportunidades para ello. La formación en gestión clínica, como parte de nuestro desarrollo profesional, nos puede ofrecer un sustrato de evidencia que nos ayude en esta apasionante tarea, para dar lo mejor de

nosotros y para obtener los mejores resultados con las personas.

Referencias:

1. [Avances en Gestión Clínica](#): imprescindible blog del [Dr. Jordi Varela](#) que pretende compartir aquellos avances en gestión clínica que ocurren en el mundo en un formato muy útil y entretenido.
2. [Hablemos de Liderazgo](#): un blog de Isabel Carrasco González que pretende ofrecer una ventana al mundo de la empresa que sirva para reflexionar sobre cómo podemos mejorar el funcionamiento de las organizaciones sanitarias.
3. [No me gusta mi jefe](#): un blog de [Joan Carles March](#) con enseñanzas sobre el liderazgo en las organizaciones sanitarias que nos ayudan a progresar desde la reflexión y la propuesta de actitudes facilitadoras para un liderazgo efectivo.
4. [Salud con cosas](#): un blog de [Miguel Ángel Mániz](#) sobre gestión en servicios de salud, hospitales y atención primaria además de acercarnos noticias y actualidad de la blogosfera sanitaria.
5. [NEJM Catalyst](#): otra referencia imprescindible, ésta del ámbito norteamericano, que promueve entre otras cosas, la incorporación de líderes competentes y capacitados a las organizaciones sanitarias. Abunda en reflexiones y ejemplos locales que aportan otra mirada necesaria de interés.

6. [Escuela para Agentes del Cambio](#): una iniciativa del NHS que facilita el liderazgo con cambios en la cultura de los profesionales sanitarios del sistema nacional inglés con el objetivo de mejorar la calidad asistencial y promover un compromiso con el sistema. Esta iniciativa está abierta a la participación de cualquier profesional que se quiera incorporar fuera de dicho ámbito.

7. [Clinical leadership and hospital performance: assessing the evidence base](#). Una interesante revisión sobre el beneficio potencial de la participación de los clínicos en la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones sanitarias.

8. [Making the case for quality improvement: lessons for NHS boards and leaders](#). Un documento del [The King's Fund](#) que aporta 10 interesantes lecciones para el liderazgo en las organizaciones sanitarias. Como resumen aportamos [este hilo en Twitter](#).

9. [Developing Physician Leaders: A Perspective on Rationale, Current Experience, and Needs](#). Una referencia sobre cómo el trabajo en equipo puede mejorar los resultados clínicos. Reflexión sobre la necesidad de asumir competencias de liderazgo clínico por los profesionales sanitarios.

10. [The Institute for Healthcare Improvement](#). Otro imprescindible con interesantes recursos para mejorar la calidad de nuestras instituciones bajo la inspiración del Triple AIM de [Donald Berwick](#). Ofrece algunos cursos

online para mejorar competencias en liderazgo y seguridad clínica.

Agradecimientos:

En primer lugar a todo el equipo de profesionales que lideran, nunca mejor dicho, este punto de encuentro. A nuestra Sociedad Española de Medicina Interna, y a todos aquellos profesionales que diariamente en las redes sociales, nos aportan de forma generosa y desinteresada, sus enseñanzas, su visión, su misión y sus valores en esta tarea de servicio a las personas. Y a nuestros pacientes, de los que nos queda mucho por aprender.

Fotografía de portada: [Pixabay](#)

NOSOTROS

“Por una Medicina Interna de Alto Valor” es un documento de trabajo para el Médico Internista, escrito por Varela J, Zapatero A, Gómez-Huelgas R, Maestre A, Díez-Manglano J, Barba R. y editado por nuestra Sociedad. Propone una reflexión sobre las prácticas de valor y la incorporación de competencias en el ámbito de la medicina interna. Su objetivo es fomentar una mayor efectividad en el ámbito de la salud de las personas que tratamos.

SECCIONES ENLACES NEWSLET

[Home](#)

[Nosotros](#)

[Equipo](#)

[Contactar](#)

 [Facebook](#)

 [Twitter](#)

 [Youtube](#)

 [Dropbox](#)

 [Slideshare](#)