



Desarrollo de Liderazgo Eficaz en el Servicio de Urgencias

En el campo de la medicina de emergencias, el liderazgo desempeña un papel fundamental para garantizar una atención óptima a los pacientes en situaciones críticas



Autor

Alba Liliana Peñuela Sánchez , MD

Médico Especialista en Medicina de Emergencias

Universidad del Rosario bal



Aunque las habilidades de liderazgo no siempre se enseñan explícitamente en medicina, es crucial para el personal de salud buscar entrenamiento y ampliar el conocimiento en este ámbito





Conceptos que alguna vez fueron dominio de los negocios como comunicación, negociación, satisfacción y compromiso, se han vuelto familiares para los médicos. Aunque el lenguaje del liderazgo se ha infiltrado en el mundo médico, las habilidades necesarias para liderar no siempre se enseñan explícitamente en medicina y para la gran mayoría es un campo que se explora y aprende con la experiencia o de acuerdo con el rol que se ejerce.

En un entorno cambiante con ajustes políticos, ambientales y tecnológicos, es indispensable para el personal de salud buscar entrenamiento y ampliar el conocimiento en liderazgo y dirección, si lo llevamos al dinámico entorno del departamento de emergencias, el liderazgo desempeña un papel fundamental, buscando ser eficaz para garantizar una atención óptima a los pacientes en situaciones críticas. Los líderes en el departamento de emergencias no solo deben tener un profundo conocimiento médico, sino también habilidades de gestión y liderazgo que les permitan dirigir equipos multidisciplinarios de manera efectiva.

¿Pero qué caracteriza un líder eficaz en el servicio de urgencias?

Al revisar la literatura se encuentran algunos artículos que buscan definir las diferentes herramientas, capacidades o competencias claves para ejercer el liderazgo en urgencias, sin que se encuentre literatura madura al respecto, sin embargo una revisión del Australasian College for Emergency Medicine tiene un punto de partida interesante, diferenciando el liderazgo médico en general y el liderazgo en el médico en emergencias, argumentando en que el último se caracteriza por su enfoque en situaciones críticas y la necesidad de decisiones rápidas, mientras que el liderazgo médico en general abarca un espectro más amplio de roles y contextos en la atención médica. Partiendo de esta diferencia se describen los siguientes tipos de liderazgo en el servicio de urgencias:

Liderazgo Clínico: Realizado por todos los médicos especialistas en emergencias, a menudo de manera informal, en la práctica clínica diaria, esta toma de decisiones está basada en el paciente y su cuadro clínico.
Liderazgo Médico: Desempeñado por médicos que ocupan roles de gestión o ejecutivos en la institución de salud, que pueden incluir supervisión de operaciones y gestión de recursos. Esta diferencia afirma que todos aquellos que elegimos especializarnos en medicina de emergencias, tenemos un perfil innato de liderazgo, si miramos a nuestro alrededor podríamos confirmar esta afirmación, sin embargo no todos elegimos ser líderes médicos y algunos asumen el rol gestor de un servicio de urgencias o de un área específica o dirección de clínica



Como especialistas en medicina de emergencias tenemos una innata habilidad de liderazgo asociada a nuestro entrenamiento y que hacer médico del día a día, con la gran fortaleza de saber gestionar y liderar en crisis, característica inherente a nuestra especialidad.

porque su liderazgo clínico es evidente, puedo proponer entonces apalancarnos en el liderazgo clínico innato y fortalecer capacidades y aptitudes de liderazgo médico, gestor y/o ejecutivo.

La misma revisión australiana presenta diferencias en cuanto a habilidades y competencias definiendo que el liderazgo en medicina de emergencias tiene mayor fortaleza en habilidades específicas como la toma de decisiones rápidas, capacidad de trabajar bajo presión, coordinación de equipos en situaciones críticas y gestión de conflictos en un entorno de alta tensión, y el liderazgo médico en general es más fuerte en habilidades como la gestión de equipos, la planificación estratégica, la investigación y la educación médica, dependiendo del contexto. De acuerdo con esto ambos tipos de liderazgo pueden beneficiarse mutuamente y, al integrarse, pueden mejorar la calidad de la atención médica y la eficacia organizacional.

¿Un líder Nace o se Hace?

Peter F Drucker en su artículo "Gestionarse a sí mismo" nos habla que uno de los secretos de la efectividad es concentrarnos en nuestras fortalezas y situarnos en roles donde estas puedan producir resultados, esto implica también trabajar en mejorar nuestras habilidades y adquirir nuevas cuando sea necesario. ¿Cuáles deben ser esas nuevas fortalezas que debemos adquirir para optimizar nuestro liderazgo? ¿Cómo se aprenden? ¿Durante la especialidad o con la experiencia?

Existen varias revisiones sobre las habilidades que se deben trabajar en la educación del especialista en medicina de emergencias para fortalecer el liderazgo, el artículo "Medical Student Leadership in Emergency medicine", publicado en The Journal of Emergency Medicine, en 2020, destaca la importancia de las habilidades de liderazgo en el campo de la medicina de emergencias, menciona que los médicos de emergencia deben ser capaces de inspirar confianza tanto en el personal como en los pacientes, mantener la calma en situaciones inesperadas y motivar a otros a alcanzar su máximo potencial.

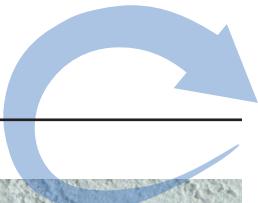
El artículo enfatiza varias herramientas y estrategias de liderazgo que son importantes para los estudiantes de medicina y los médicos de emergencia. Estas incluyen:

1. Mentoría: Describe la importancia de seleccionar un mentor que ejemplifique las cualidades que se desean desarrollar. Justificado en que la mentoría formalizada ayuda a proporcionar orientación y retroalimentación valiosa
2. Participación en Organizaciones: Involucrarse en asociaciones médicas y grupos de interés, como los Grupos de Interés en Medicina de Emergencia (EMIG), para asumir roles de liderazgo y contribuir a proyectos significativos.
3. Desarrollo de Habilidades blandas ("Soft"): Un término conocido por todos y que para el caso de la medicina de emergencias incluyen la comunicación asertiva y la resolución de problemas, estas habilidades se aprenden a través de experiencias prácticas y no son innatas, es por ello que buscar desarrollarlas es clave.
4. Delegación de Tareas: Nos habla sobre aprender a delegar responsabilidades para permitir que otros desarrollen sus propias habilidades de liderazgo, lo que también ayuda a gestionar el tiempo y evitar el agotamiento.
5. Reflexión sobre Experiencias: Reflexionar sobre las experiencias de liderazgo para identificar aprendizajes y crecimiento personal, actividades que se debían desarrollar durante el entrenamiento de la residencia.
6. Establecimiento de Credibilidad: Habla de fortalecer la confianza a través de cumplir con las promesas y superar las expectativas en proyectos y tareas para ganar reconocimiento y confianza.
7. Comunicación Clara: Comunicar expectativas de manera efectiva para asegurar el éxito de los proyectos y fomentar un ambiente de confianza y colaboración.

En el artículo "ED Leadership Competency Matrix, An administrative Management Tool", Douglas et al, presentan una herramienta de gestión administrativa diseñada para mejorar la efectividad de los líderes en los Departamentos de Emergencia, este es un modelo de matriz que permite evaluar las habilidades administrativas



LIDERAZGO EN
URGENCIAS



clave de los líderes en el servicio de urgencias. Este modelo incluye capacidades relacionadas con:

- Aptitud cognitiva: Habilidades mentales y de razonamiento.
- Habilidades técnicas adquiridas: Conocimientos específicos necesarios para la gestión.
- Experiencia: La trayectoria profesional y el aprendizaje

acumulado.

- Características conductuales: Rasgos de personalidad y comportamiento.
- Manejo efectivo de relaciones: Capacidad para interactuar y colaborar con otros.

La matriz se utiliza para realizar una evaluación enfocada, desarrollo y reclutamiento de líderes clave en el servicio de urgencias, este enfoque dinámico permite una perspectiva única para evaluar y mejorar el rendimiento del liderazgo en el servicio de urgencias. Partiendo del liderazgo característico del especialista de medicina de emergencias, del cual hablamos al comienzo, en este artículo definen el desarrollo de las siguientes habilidades para un liderazgo eficaz:

1. Inteligencia Emocional
2. Adaptabilidad
3. Pensamiento estratégico
4. Liderazgo en el cambio
5. Diplomacia y habilidades de networking
6. Creatividad e innovación
7. Conocimiento de la industria y tendencias futuras

Inteligencia Emocional

Si tenemos en cuenta que la exploración y el aprendizaje de liderazgo en salud, ha sido un tema aprendido de otras industrias, al buscar lo que debe caracterizar a un líder eficaz, podemos ir a Harvard Business Review, en 2004, Daniel Goleman describe la Inteligencia Emocional como la habilidad que permite a los líderes no solo gestionar sus propias emociones, sino también conectar y motivar a sus equipos de manera efectiva, esta incluye habilidades como la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y la motivación, las cuales son indispensables para un liderazgo efectivo. Estas habilidades permiten a los líderes manejar sus propias emociones y entender las de los demás, lo que es esencial para construir relaciones sólidas y motivar a los equipos.

Autoconciencia: La habilidad de reconocer y comprender las propias emociones, así como su impacto en el comportamiento y en los demás. Las personas con alta autoconciencia son capaces de reflexionar sobre sus sentimientos y acciones.

Autorregulación: La capacidad de controlar y gestionar las propias emociones y reacciones. Esto incluye la habilidad de manejar impulsos, mantener la calma bajo presión y actuar de manera ética y responsable.

Motivación: La motivación interna para alcanzar metas y objetivos, impulsada por factores intrínsecos más que por recompensas externas. Las personas con alta motivación son proactivas y están comprometidas con su trabajo.

Empatía: La habilidad de entender y compartir los sentimientos de los demás. La empatía permite a las personas conectar emocionalmente con los demás, lo que

es esencial para construir relaciones sólidas y efectivas.

Habilidades Sociales: La capacidad de manejar relaciones y construir redes efectivas. Esto incluye habilidades como la comunicación, la colaboración y la resolución de conflictos, que son fundamentales para el trabajo en equipo y el liderazgo.

Adicionalmente Daniel Goleman en este artículo hace una comparación entre el coeficiente intelectual (CI) y la inteligencia emocional (IE) en el contexto de liderazgo, el cual a la luz del liderazgo medico me parece importante traer a esta discusión:

Incialmente nos dice que, aunque el coeficiente intelectual y las habilidades técnicas son importantes, la inteligencia emocional es la "condición sine qua non" del liderazgo. Esto significa que, si bien el CI puede ser un requisito básico para ocupar un puesto de liderazgo, la IE es esencial para el éxito efectivo en ese rol, razón de peso para reconocer la importancia de desarrollar como médicos habilidades de inteligencia emocional

El coeficiente intelectual se refiere a las capacidades cognitivas y analíticas, como el razonamiento lógico y la resolución de problemas, tan evidentes y claros en la medicina de emergencias. En contraste, la inteligencia emocional se centra en la capacidad de entender y gestionar las emociones propias y ajenas, lo que es crucial para construir relaciones y motivar a los equipos, sabemos manejar situaciones de crisis sin embargo debemos desarrollar habilidades que nos permitan controlar emociones en esos momentos.

También es clave reconocer que el CI es relativamente estable a lo largo de la vida, aunque los médicos continuamente estamos estudiando y enriqueciendo ese CI, la inteligencia emocional también puede desarrollarse y mejorarse con el tiempo, esto por medio de la adquisición de conocimiento, práctica y feedback, de esta forma llegar a una mejora y crecimiento continuo.

Finalmente, el CI y las habilidades técnicas no son suficientes por si solos, los líderes verdaderamente efectivos combinan un buen nivel de CI con una alta inteligencia emocional, lo que les permite no solo tomar decisiones informadas, sino también inspirar y guiar a sus equipos de manera efectiva.

Conclusiones

Aunque en la gran mayoría de revisiones concluye que aún falta información sobre el concepto de liderazgo en urgencias, como ensañarlo y trasmisitirlo, de acuerdo a lo descrito hasta acá y basado en la experiencia, se puede concluir los siguientes puntos:

Como especialistas en medicina de emergencias tenemos una innata habilidad de liderazgo asociada a nuestro entrenamiento y que hacer médico del día a día, con la gran fortaleza de saber gestionar y liderar en crisis,

característica inherente a nuestra especialida

Partiendo de esta fortaleza y apoyándonos en la definición de liderazgo en otras empresas y en las revisiones que se han realizado podemos definir como primera característica o habilidad a desarrollar para un liderazgo eficaz en urgencias, el entrenamiento en herramientas de inteligencia emocional

El entorno y los avances en el management invitan a priorizar la enseñanza de estos temas en el curso de la especialidad de medicina de emergencias, el desarrollo de mentores no solo clínicos si no en gestión, ya que muchos se han hecho en el camino y tienen mucha experiencia que compartir.

Es importante fortalecer el conocimiento clínico con aprendizaje de temas asociados a la gestión que enriquezcan el perfil del especialista en medicina de emergencias como líder y estos están asociados a capacidades técnicas adicionales como aprender sobre finanzas, toma de decisiones, pensamiento estratégico, creatividad, innovación, entre otros, temas que esperaremos profundizar en próximos números de esta publicación.

Referencias

"Medical student leadership in emergency medicine": Schofer, J. (2020). Medical student leadership in emergency medicine. *The Journal of Emergency Medicine*. <https://doi.org/10.1016/j.jemermed.2020.02.023>

"ED Leadership Competency Matrix": Propp, D. A., Glickman, S., & Uehara, D. T. (2003). ED leadership competency matrix: An administrative management tool. *American Journal of Emergency Medicine*, 21(6), 483-488. <https://doi.org/10.1016/j.ajem.2003.09.001>

"Leadership challenges of directors of emergency medicine: An Australasian Delphi study": Rixon, A., Wilson, S., Hussain, S., Terziovski, M., Judkins, S., & White, P. (2019). *Emergency Medicine Australasia*, 31(6), 1000-1008. <https://doi.org/10.1111/1742-6723.13402>

"Tailored leadership training in emergency medicine: Qualitative exploration of the impact of the EMLeaders programme on consultants and trainees in England": Kneafsey, R., Palmer, S., Leech, C., & et al. (2024). *Emergency Medicine Journal*, 0, 1-8. <https://doi.org/10.1136/emermed-2023-213868>

"ystematic literature review of leadership in EM": Wilson, S., & Otros. (2020). *SRevista de Medicina de Emergencias*, 15(2), 1-18. <https://doi.org/10.1234/em.2020.001>

" ¿Qué hace a un líder?": Goleman, D. (2004). *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader>

" Gestionarse a sí mismo.": Drucker, P. F. (2011). *Harvard Business Review*, 36(12), 1-10.