



GESTIÓN y LIDERAZGO en Pediatría

Javier González de Dios

Departamento de Pediatría.
Universidad "Miguel Hernández". Alicante



XIV Curso Internacional de Pediatría
Puebla, 11 de febrero 2022





El paso de "JEFE" a "GEFE"



Guión

- I. Una introducción. GESTIONAR en busca de la (H)EXCELENCIA
- II. Una aclaración. Los ESTILOS DE LIDERAZGO
- III. Una máxima. Liderar NO ES “JEFEAR”
- IV. Una propuesta. Liderar con CORAZÓN
- V. Una meta. Conjugar PEDIATRÍA “líquida” y CEREBROS de obra “sólidos”



Conflictos de interés

Respecto a esta presentación

GESTIÓN y LIDERAZGO en Pediatría: el paso de “jefe” a “gefe”

No presento ningún conflictos de interés con el tema a tratar

Esta ponencia es una reflexión de tres décadas y media de profesión - con sus errores y aciertos - compartida con los compañeros de los cinco Servicios de Pediatría en los que he podido ejercer mi trabajo





Un viaje de
SANTANDER (España)
a
PUEBLA (México)

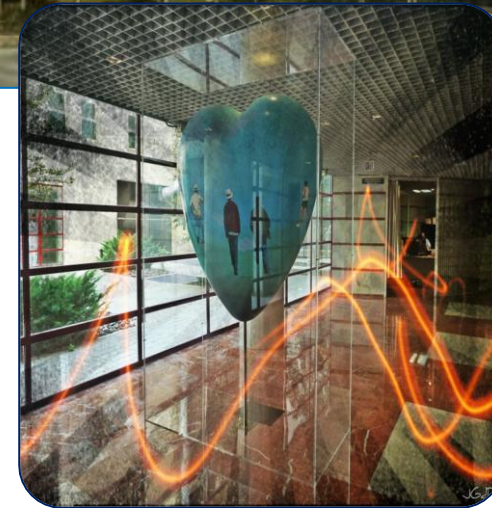




Una introducción: **GESTIONAR** en busca de la **“(H)EXCELENCIA**



PEDIATRÍA: alianza entre las Evidencias y los Valores



**Pediatría basada en PRUEBAS
+
Pediatría basada en VALORES**



En busca de la (H)EXCELENCIA



- Conocimiento
- Humanización
- Compromiso



6 CLAVES para gestionar la (H)excelencia



- Gestionar hacia la Medicina apropiada
- Gestionar en tiempo KISS
- Gestionar con (H)alma en busca de la (H)excelencia
- Gestionar con las 5C + 4 H
- Gestionar con método deliberativo
- Gestionar entre redes 2.0, 3.0 ... y 4.0



1. Gestionar hacia la Medicina apropiada



Medicina Apropiada
=
Medicina basada en la evidencia (MBE)
+
Evidencia basada en la medicina (EBM)

“La medicina como la más científica de las humanidades, la más empírica de las artes, la más humana de las ciencias”

Edmund D. Pellegrino



2. Gestionar en tiempos KISS



KISS

=

Keep It Simple and Short

o

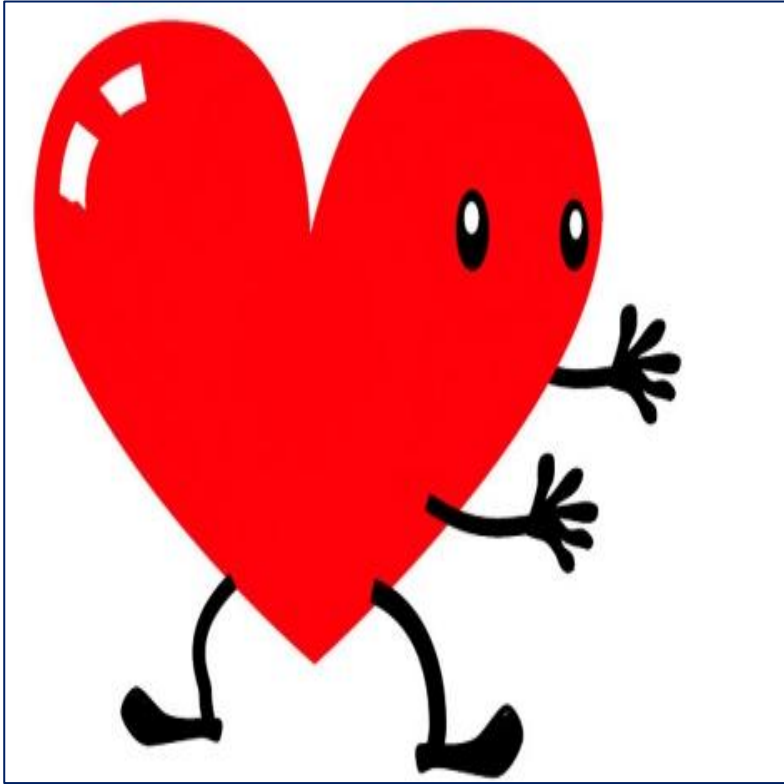
Keep It Simple Stupid

“En un beso sabrás todo lo que he callado”

Pablo Neruda



3. Gestionar con (H)alma en busca de la (H)excelencia



(H)alma y (H)excelencia
=
Honestidad + Hechos + Humildad
+
Humor + Habilidad + Heroísmo
+
Humanización

“Son tres las cosas que le diría a un equipo para ayudarlo a mantenerse unido:

Cuando algo resulta mal: yo lo hice.

Cuando algo resulta más o menos bien: nosotros lo hicimos.

Cuando algo resulta realmente bien: ustedes lo hicieron”

Paul “Bear” Bryant



4. Gestionar con las 5 C + 4 H



5 C

+

4 H

Ciencia
Conciencia
Calidad
Color
Calor

Hacerlo bien
Hacerlo mejor
Hacerlo juntos
Hacerlo

*“Un sueño que se sueña solo es tan solo un sueño.
Pero un sueño que se sueña juntos es realidad”*

Raul Seixas



5. Gestionar con método deliberativo



Método deliberativo

=

Hechos

+

Valores

+

Deberes

“El buen médico trata la enfermedad; el gran médico trata al paciente que tiene la enfermedad”

William Osler



6. Gestionar entre redes 2.0, 3.0 y... 4.0



Pediatría “líquida” y ePediatría
=
Pediatría 2.0 (Web social)
+
Pediatría 3.0 (Web semántica)
+
Pediatría 4.0 (Web ubícua)

“La utopía está en el horizonte. Camino dos pasos, ella se aleja dos pasos y el horizonte corre diez pasos más allá. ¿Entonces para qué sirve la utopía? Para eso, sirve para caminar”

Eduardo Galeano





Una aclaración: Los ESTILOS DE LIDERAZGO



¿Qué es LIDERAZGO?

- **Influir de forma positiva** sobre las personas
- Una **influencia saludable** para favorecer el entendimiento del grupo de trabajo (aún en las dificultades) de cara al logro de unos objetivos

LIDERAR es crear espacios de SINERGIA

Para los griegos, la sinergia era
un regalo de los dioses



El liderazgo situacional de Hersey & Blanchard

Lo más característico de los buenos líderes es su capacidad para **estimular la motivación y la competencia** de la otra persona; y para dirigirla hacia la **autodirección responsable** (madurez) mediante diferentes modos de usar su autoridad

Hay 2 liderazgos: Formal (lo da el cargo) y
No formal (lo dan las capacidades)

Hay 4 ESTILOS de liderazgo:

Imposición
Persuasión
Acercamiento
Delegación



Los 4 estilos de liderazgo



1. Estilo "imposición"

Alta orientación a la tarea y baja orientación a la relación

- Situaciones en las que hay que poner freno a una conducta inaceptable o exigir un cambio
- Se marca distancia emocional para evitar que un estilo relacional comprensivo o amistoso sea confundido con permisividad
- El gestor sabe poner límites a conductas manipulativas y consigue ser tomado en serio



2. Estilo “persuasión”

Alta orientación a la tarea y a la relación

- El gestor ofrece guía y buen ánimo
- Se trata de que el especialista sienta motivación por la tarea y corrija sus errores gracias al apoyo y las explicaciones que recibe
- El gestor se convierte en un atento entrenador y un dinámico enseñante (un “coach”)



3. Estilo “acercamiento”

Baja orientación a la tarea y alta orientación a la relación

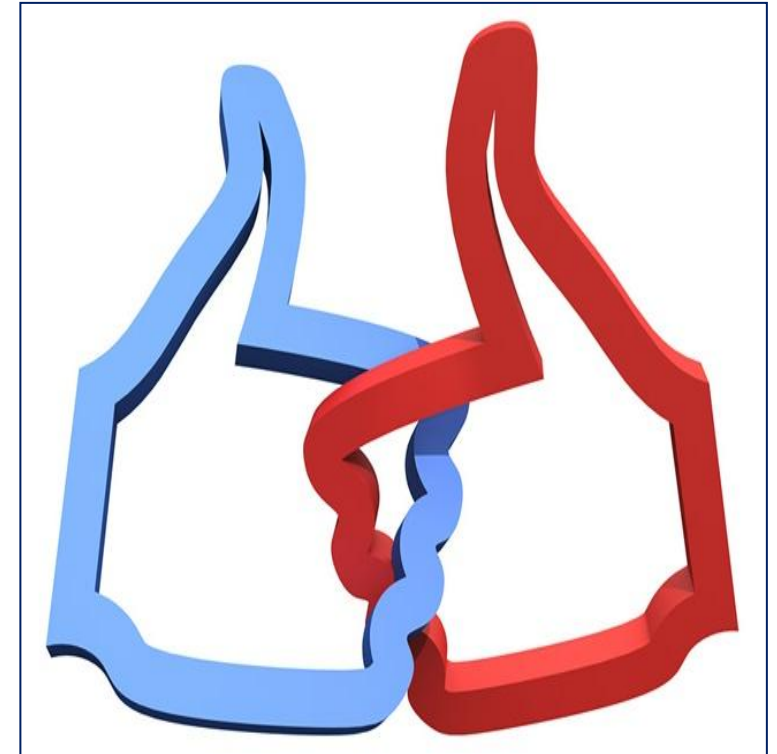
- En esta situación, el gestor sabe detectar la existencia de lo que está bloqueando el buen rendimiento y se interesa por ello (lo explora)
- Excepcionalmente, no le preocupa al gestor que se haga la tarea, sino que el compañero se sepa comprendido y, de esa manera, apoyado (empatía, relación de ayuda)



4. Estilo “delegación”

Baja orientación a la tarea y a la relación

- El gestor entiende que puede mantenerse al margen, dando al compañero autoridad para hacer el trabajo como considere y organizándose a su manera
- El gestor no está presente para dar instrucciones ni controlar estrictamente, pero conoce a su equipo y su dinámica



Madurez de las personas

Madurez es la capacidad de autodirigirse en el proceso de trabajar.

Se compone de dos aspectos:

la **competencia** (hacer y saber) y la **motivación** (querer hacer y querer saber)

Hay cuatro niveles de madurez:

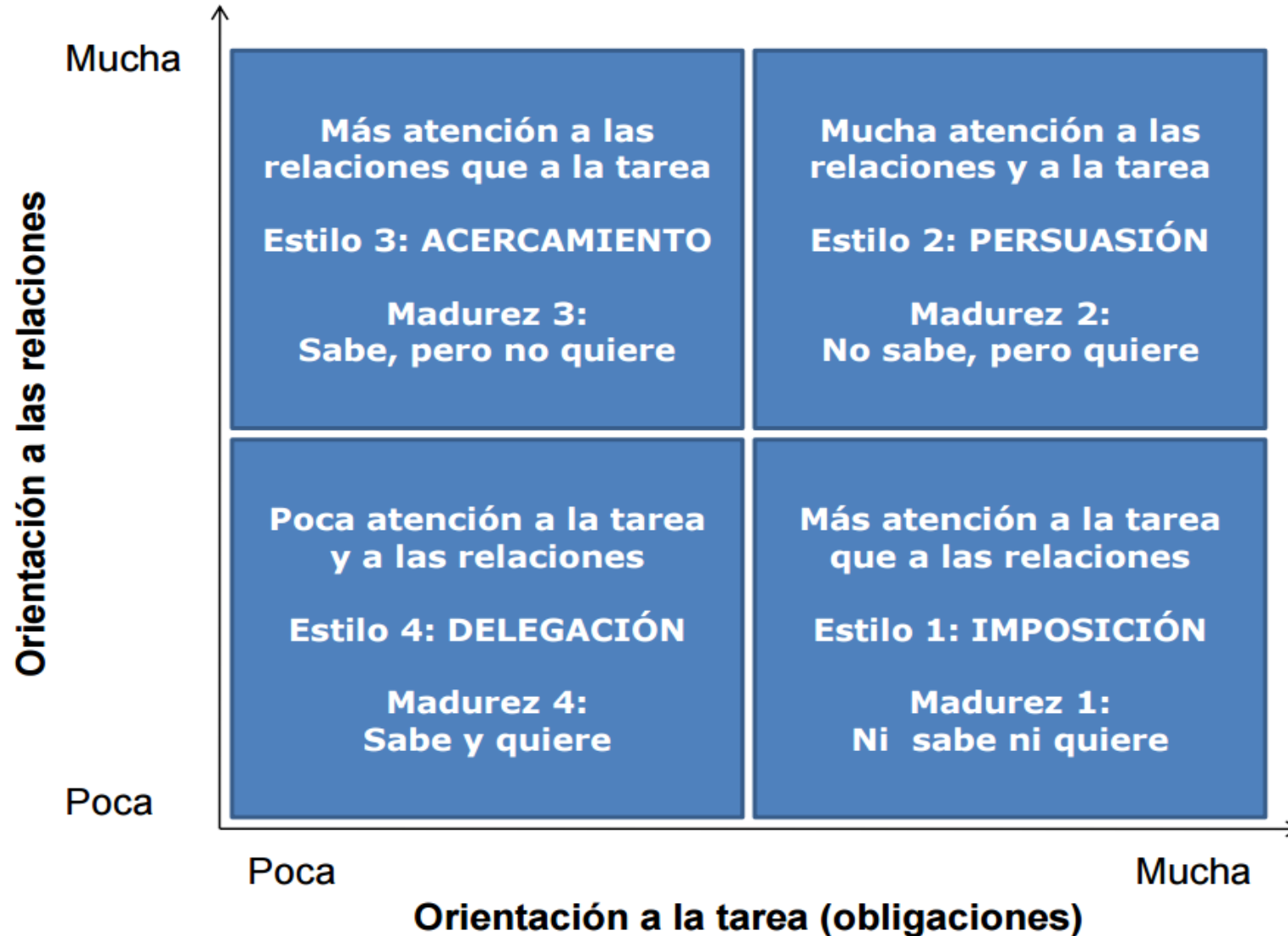
- M1: Ni competencia ni motivación
- M2: Motivación sin competencia
- M3: Competencia sin motivación
- M4: Competencia y Motivación



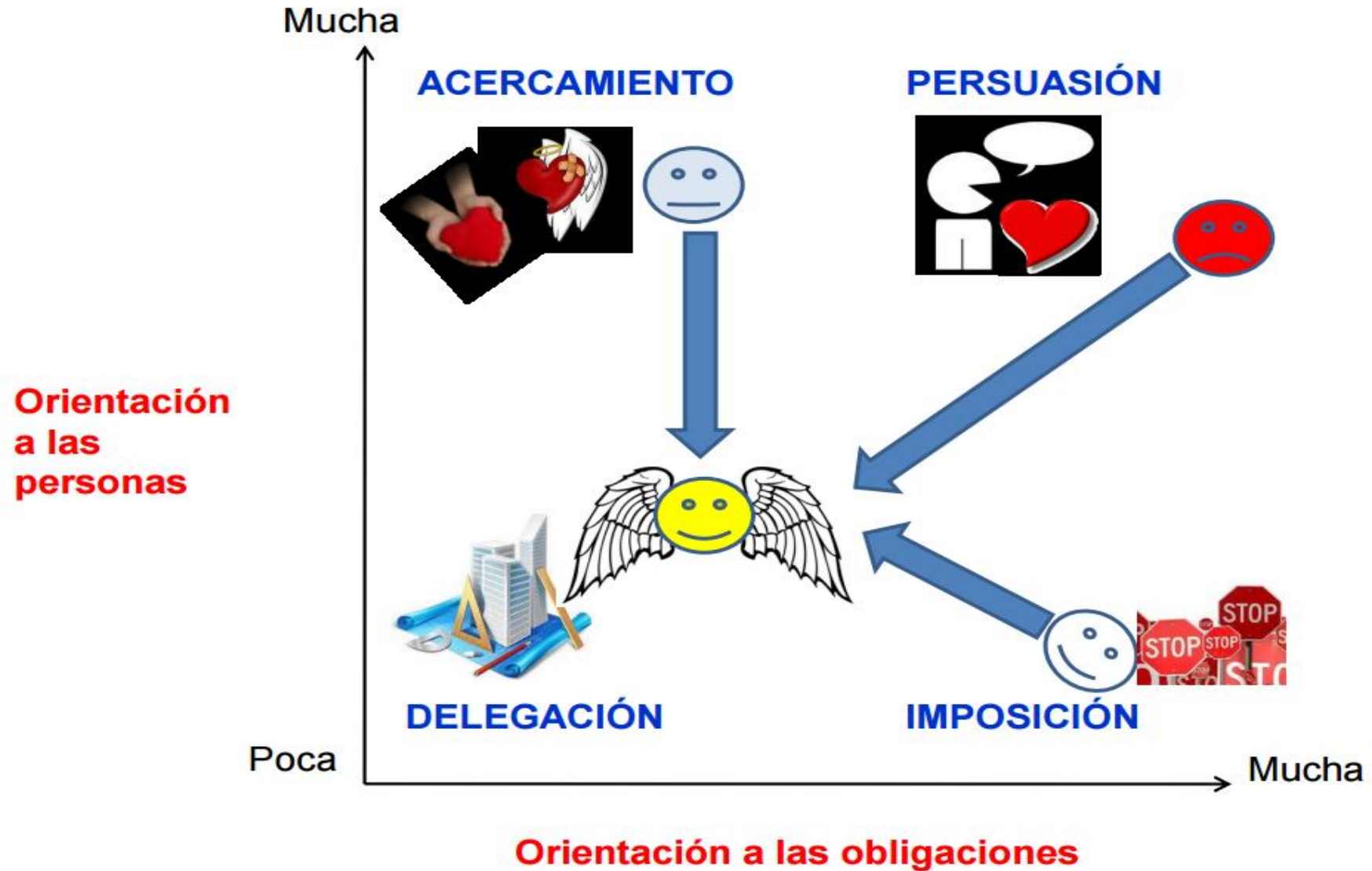
Liderar positivamente es abonar el M4



Liderazgo situacional: LO QUE HAY

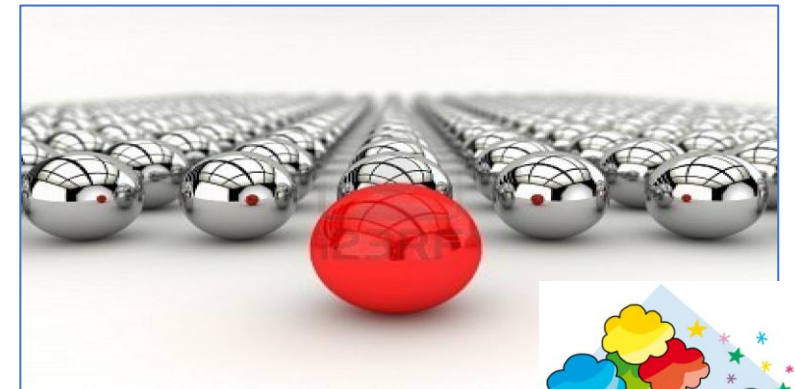


Liderazgo situacional: LO QUE CONVIENE



Mejora de las HABILIDADES de liderazgo

- Para el estilo “imposición”:
entrenamiento en **asertividad**
- Para el estilo “persuasión”:
formación en “**coaching**”
- Para el estilo “acercamiento”:
formación en “**counselling**” e **inteligencia emocional**
- Para el estilo “delegación”:
formación en **liderazgo sistémico y constelaciones**

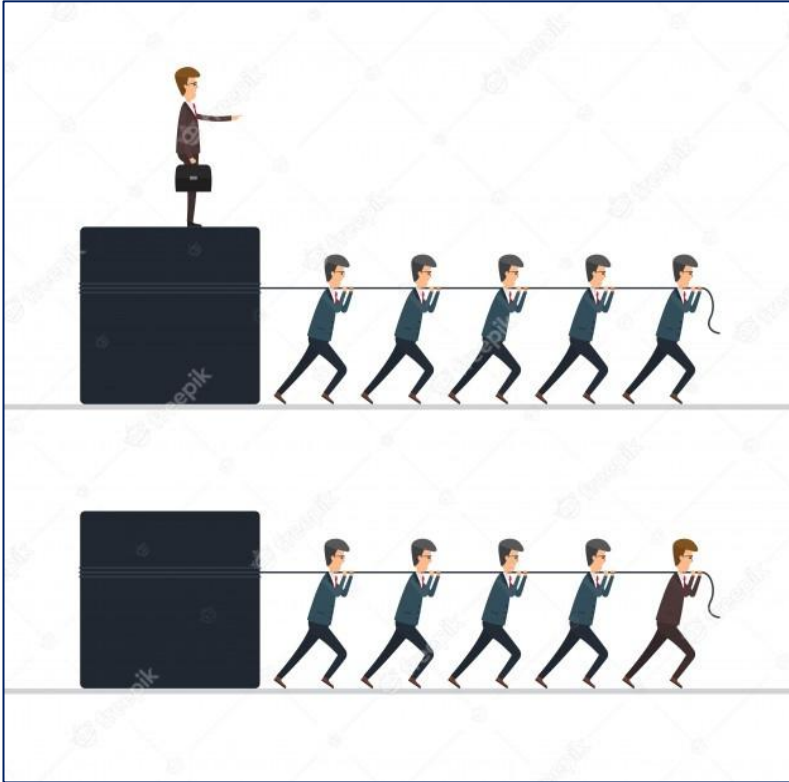




Una máxima: Liderar NO ES “JEFEAR”



Más que una diferente DEFINICIÓN



- **JEFE:** persona que tiene autoridad o poder sobre un grupo para dirigir su trabajo o sus actividades
- **LÍDER:** persona que encabeza y dirige un grupo de trabajo o movimiento social, político, religioso, etc.



DIFERENCIAS entre jefe y líder

JEFE	LÍDER
Máxima: “Yo soy el que mando aquí”	Máxima: “Yo puedo ser útil aquí”
Dirige el Servicio o Departamento	Guía al equipo
Tiene autoridad e impone su criterio	Necesita confianza, convence y ejemplifica
Inspira respeto y precisa obediencia ciega	Genera entusiasmo y es fuente de motivación
Busca responsables de los problemas	Busca soluciones a los problemas
Da órdenes	Pide ayuda
Muestra el camino	Recorre el camino
Se relaciona de forma despersonalizada	Conoce personalmente a sus colaboradores
El jefe dice “haz esto”	El líder dice “hagamos esto”
Aplica un excesivo control a sus colaboradores	Confía en sus colaboradores y delega funciones
Actitud vertical y distante	Actitud horizontal y próxima
Suspicaaz frente a los cambios	Se adapta a los cambios



DECÁLOGO de un líder en Sanidad

- Sabe motivar
- Es un visionario
- Comprende a cada miembro de su equipo y usa el diálogo como gran instrumento
- Conoce las fortalezas y debilidades de cada uno de sus compañeros
- Es seguido por el equipo, respetado pero querido al mismo tiempo
- Persigue beneficios a nivel grupal y no individual
- Libera el potencial de las personas
- Cree en lo que hace y transmite ilusión y pasión
- Sabe solucionar problemas y los resuelve en el menor tiempo posible
- Es observador y sabe potenciar el efecto Pigmalión en cada colaborador



**Ve a sus compañeros como
CEREBROS DE OBRA... no
como manos de obra**





Una propuesta: Liderar con **CORAZÓN**



Liderazgo ético en 5 CLAVES



- **Clave 1:** Actuar con H-alma
- **Clave 2:** Formarse en *self counseling*
- **Clave 3:** Formarse en intervención grupal
- **Clave 4:** Actuar con discreción
- **Clave 5:** Igualar a la alta

Alma, corazón y vida al liderar personas, equipos y organizaciones



Clave 1. Actuar con H-alma

H de HONESTIDAD:

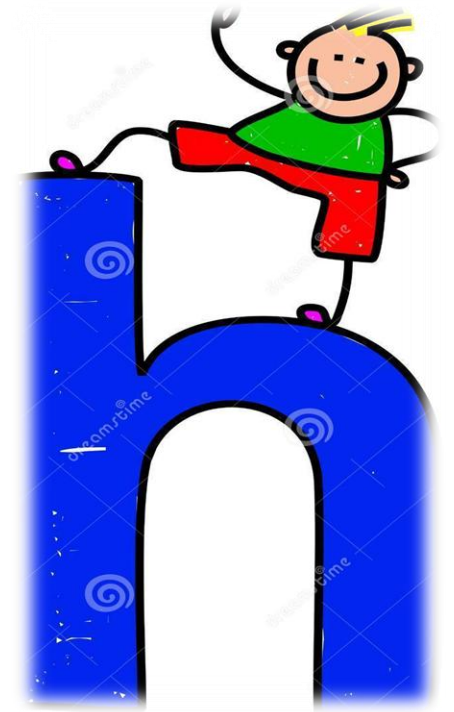
- Honestidad para comunicarse, porque resulta más eficaz
- Honestidad para generar confianza...(y ésta “no da asco”)
- Honestidad y coHerencia entre lo que digo y lo que hago

H de HECHOS:

- Hechos para pasar a la acción
- Hechos que hablan más alto que las palabras
- Hechos que contagien ilusión, compromiso y motivación

H de HUMILDAD:

- Humildad para aprender y agradecer
- Humildad para activar el PGP (Perdón, Gracias, Por favor)
- Humildad para facilitar, estimular, promover y acompañar



Clave 1. Actuar con H-alma

H de HUMOR:

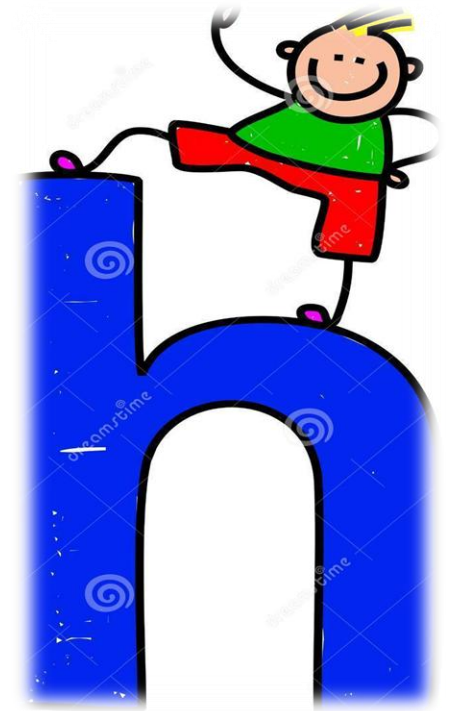
- Humor con el otro, con los otros, consigo mismo
- Humor con prudencia e inteligencia: no a los tristes
- Humor es compatible con esfuerzo y ambos se refuerzan

H de HABILIDAD:

- Habilidad para sudar la camiseta y mejorar con entrenamiento
- Habilidad para encontrar los talentos diferentes de cada uno
- Habilidad en conseguir musculatura emocional y motivacional

H de HEROÍSMO:

- Heroísmo para reconocer que el cambio empieza por uno mismo
- Heroísmo para conservar el coraje, el valor y la dignidad
- Heroísmo para autoreforzarse... y también para dimitir



Clave 1. Actuar con H-alma

H de HUMANIZACIÓN:

- Humanización en el trato a los usuarios externos (pacientes)
- Humanización en el trato a los usuarios internos (profesionales)
- Humanización como compañero de la tecnología en el siglo XXI

La CIENCIA hizo avanzar la Medicina en el siglo XX



La CONCIENCIA cimentará la Medicina en el siglo XXI



Clave 2. Formarse en *self counseling*

... en YO conmigo + YO contigo

Comunicación motivadora

Tabla de Gimnasia Social (TGS), con 6 verbos:

Preguntar
Escuchar
Empatizar
Sintetizar
Reforzar
Retroalimentar



Clave 2. Formarse en *self counseling*

... en YO conmigo + YO contigo

Virus y Bacterias a EVITAR

3 virus

Acusaciones, Amenazas y Exigencias

5 bacterias

Juicios, Menosprecios, Ironías, Generalizar y Etiquetar



Clave 2. Formarse en *self counseling*

... en YO conmigo + YO contigo

Virus y Bacterias a COMBATIR

“Antivirus”

Declarar deseos, Pedir opinión y Empatizar

“Antibióticos”

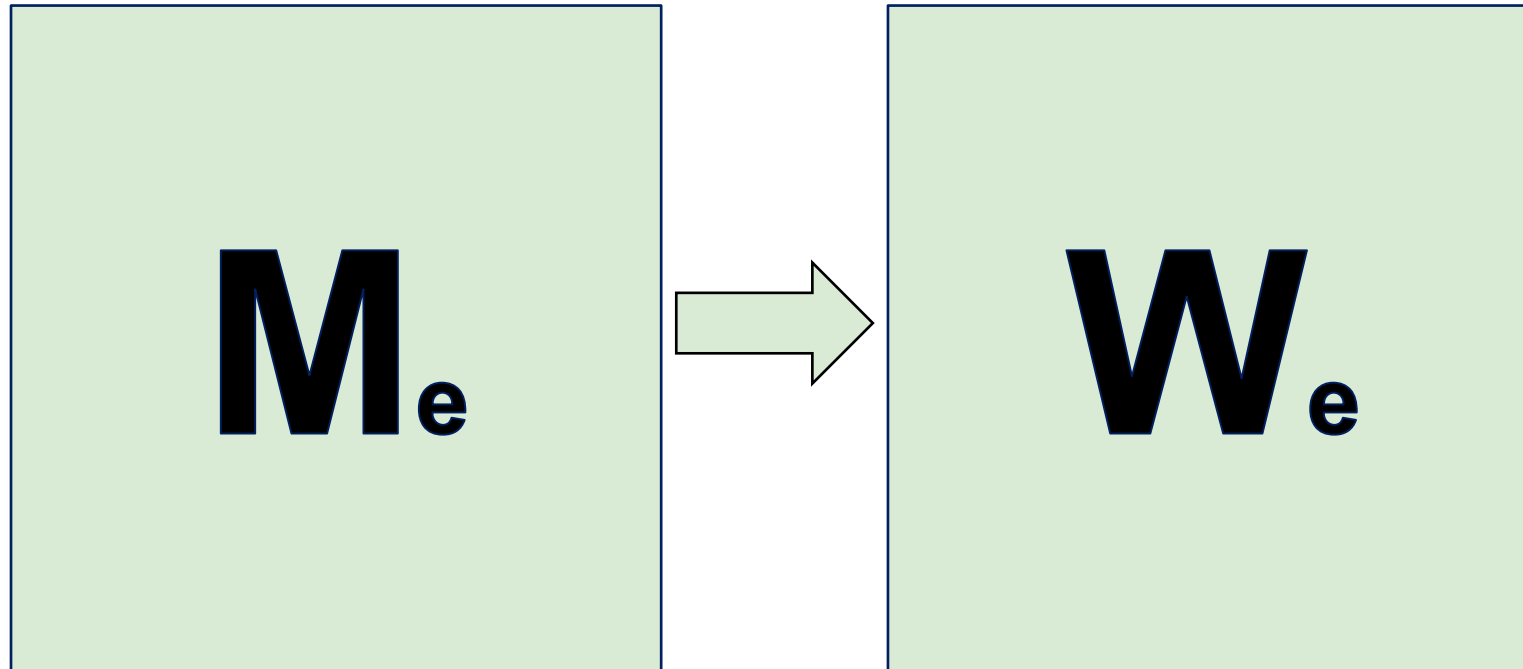
Preguntar, Hablar en positivo, Concretar, Decir el por qué
y para qué de las cosas



Clave 3. Formarse en intervención grupal

... en NOSOTROS

El pacto es CRECER juntos con la excelencia de cada uno...



...donde coordinar es APRENDER



Clave 3. Formarse en intervención grupal

... en NOSOTROS

Liderar se escribe con “C”

Colaboración
Continuidad
Compromiso
Cooperación
Complementariedad
Claridad

Comunicación
Confianza
Creatividad
Complicidad
Conexión
Compresión



Clave 3. Formarse en intervención grupal

... en NOSOTROS

La mejor herramienta es la **COMUNICACIÓN**

Si quieres comunicar... habla

Si quieres convencer... oye

Si quieres que te sigan... acércate



Clave 3. Formarse en intervención grupal

... en NOSOTROS

ERRORES que evitar

Negativismo
Etiquetado
Generalización
Dramatización
Catastrofismo

EVITAR ser emocionalmente sordos y socialmente torpes



Clave 4. Actuar con discreción

... cuando la discreción es un ARTE

Liderazgo DISTRIBUTIVO

Mejor preguntar que suponer

Mejor proponer que imponer

Mejor escuchar activamente que oír pasivamente

Mejor usar la conjunción copulativa (y) que la disyuntiva (o)

Mejor usar la conjunción copulativa (y) que la adversativa (pero)

Mejor facilitar que impedir



Clave 5. Igualar a la alta

...en busca del “efecto ROSENTHAL” o PIGMALION

Actuar con alguien tratándole mejor de lo que es,
le ayuda a ser mejor



Efecto Rosentahl en todo liderazgo:

Liderazgo formal e informal

Liderazgo con clientes externos e internos

Auto-liderazgo (yo conmigo)



"Gefe", ese líder que proporciona felicidad



El cambio del jefe por el “gefe” provoca en los trabajadores:

- Aumento del rendimiento laboral
- Mejora del compromiso hacia la empresa
- Genera un crecimiento del potencial profesional
- Consigue niveles más altos de fidelidad
- Incrementa la energía y disminuye las bajas
- Frena la “fuga de cerebros” de la empresa

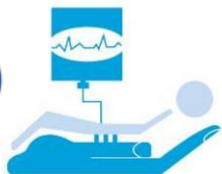




Una meta: Conjugar PEDIATRÍA “líquida” con CEREBROS DE OBRA “sólidos”



PEDIATRIA y sus ÁREAS ESPECÍFICAS



24 Sociedades de especialidades reconocidas por la AEP



MUCHO MÁS que una “medicina interna con chupete”



- Porque abarca todas las especialidades médicas, en un verdadera **PEDIATRÍA INTERNA**
- Porque incluye dos edades únicas y apasionantes en los extremos: **PERI-NEONATOLOGÍA y ADOLESCENCIA**
- Porque abarca tres campos sanitarios ya comentados: **Pediatría CLÍNICA, PREVENTIVA y SOCIAL**

- Porque su actividad incluye tanto la actividad en un **HOSPITAL** como en **ATENCIÓN PRIMARIA**



Y atendemos diferentes EDADES

Límite variable por países y hospitales:
hasta 14-15 años, hasta 18 años, hasta 21 años



- RECIÉN NACIDO

- LACTANTE



- PREESCOLAR

- ESCOLAR

- ADOLESCENTE



Cambio de PARADIGMA integral y progresivo en siglo XXI

De Hospital...	... a Departamento de Salud
De gestión del Caso...	... a gestión del Proceso integrado
De Proceso integrado...	... a Proceso personalizado
De gestión del Siniestro...	... a gestión del Riesgo
De Sanitarista...	... a Salubrista
De Hospital sólido...	... a Hospital líquido (H2.0)
De Medicina basada en la evidencia...	... a Evidencia basada en la medicina
De Ciencia	... a Ciencia con Conciencia



En busca del hospital "LÍQUIDO" con profesionales "SÓLIDOS"





Servicio de Pediatría

DEPARTAMENTO DE SALUD
ALICANTE - HOSPITAL GENERAL

IV Curso de Diplomado en RCPNeonatal Completa

Fecha: 27 y 28/02/2015
Lugar: Salón de Actos (HIGUA)
[Descarga PDF](#)

● ● ● ●



Asistencia



El Servicio de Pediatría del Departamento de Salud Alicante-Hospital General establece acciones prioritarias encaminadas a un SERVICIO DE PEDIATRÍA ORIENTADO AL PACIENTE (y su familia) y en el que se conjuguen especialmente los valores de humanización, sensibilidad, comunidad, colaboración, liderazgo y excelencia en un hospital terciario, el segundo en importancia de la Comunidad Valenciana.

Docencia



Investigación



Gestión



Calidad / Ética





... gestionando "CEREBROS DE OBRA"



VIAJE a la Pediatría “líquida” con profesionales “sólidos”



El poder de las
TECNOLOGÍAS DE
INFORMACIÓN y
COMUNICACIÓN...



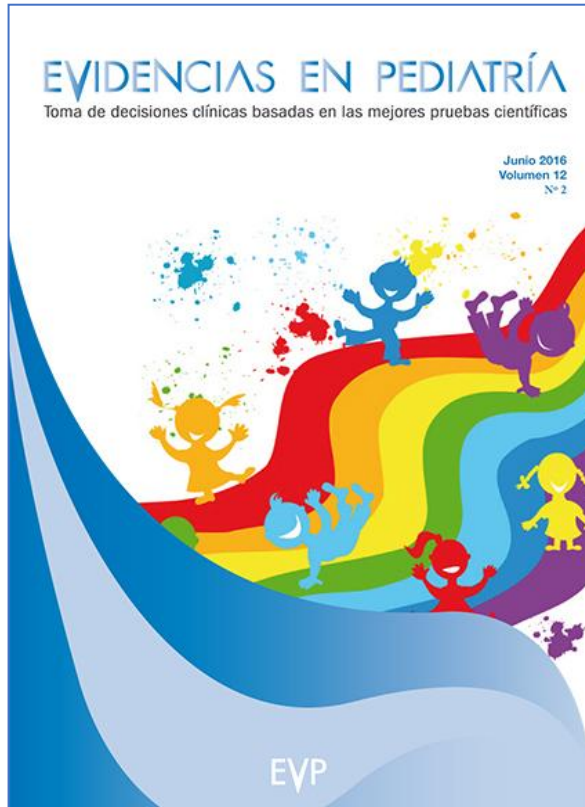
...en el Servicio de
Pediatría del
HGUA



4 proyectos

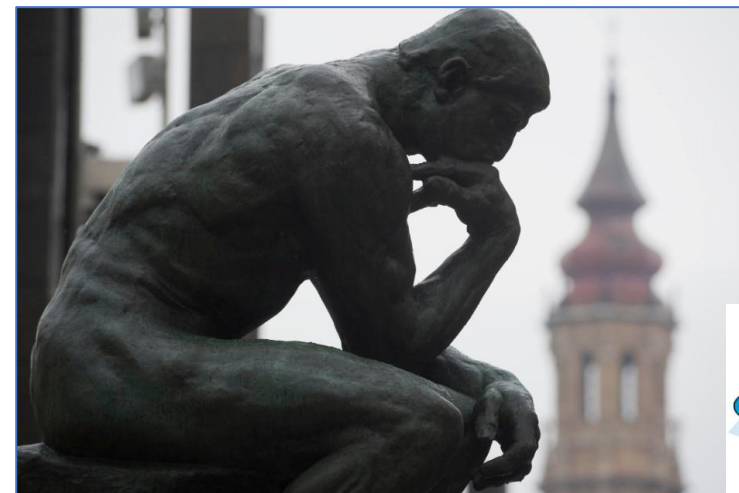


Proyecto 1. Una revista científica: EVIDENCIAS EN PEDIATRÍA (año 2005)



Blog
Redes sociales

Comité
Revista



Proyecto 2. Una experiencia docente: CINE Y PEDIATRÍA (año 2010)

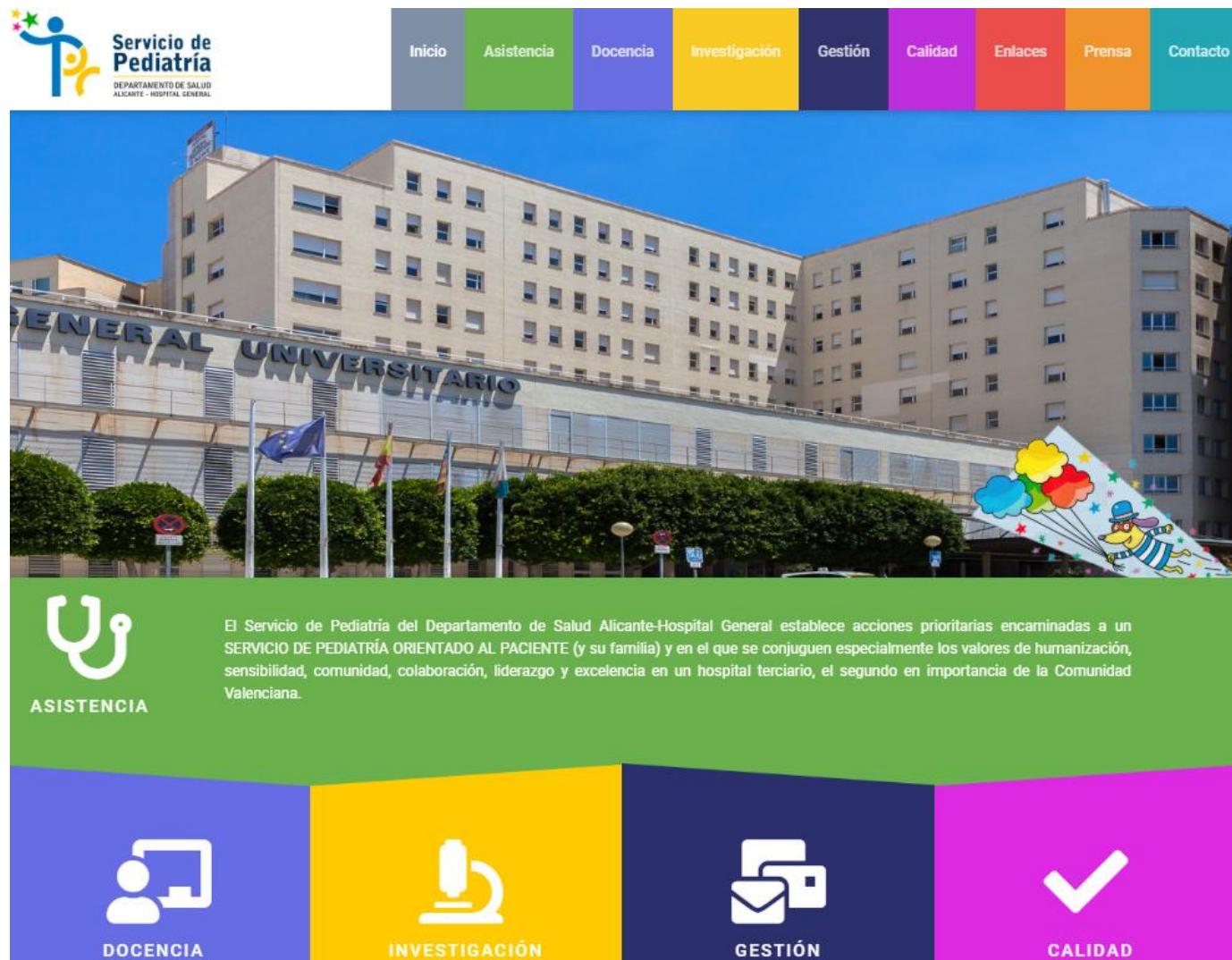


Proyecto 3. Una plataforma de formación: CONTINUUM (año 2013)

Continuum... Asociación Española de Pediatría
El portal de formación de la AEP
Asociación Española de Pediatría



Proyecto 4. Una herramienta de gestión: WEB PEDIATRÍA (año 2014)



PREMIOS a la gestión de la (H)excelencia



Premios BiC (Best In Class) 2017, 2018, 2019

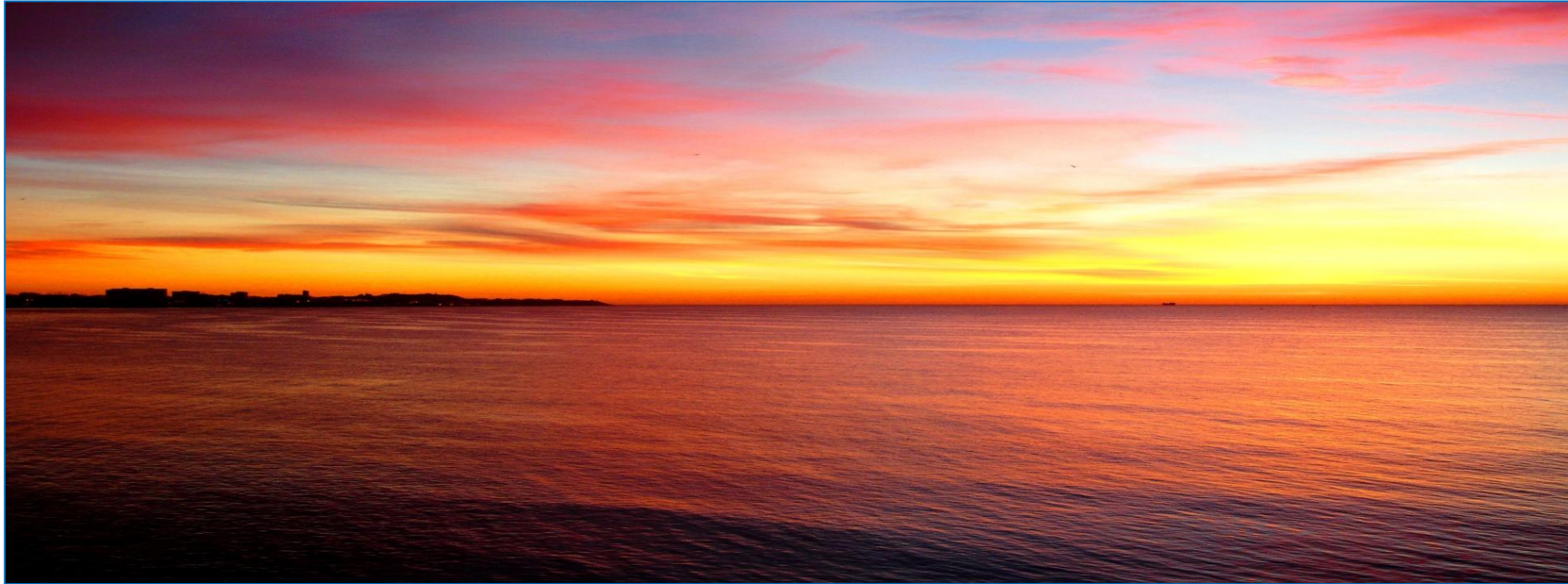
Premio IHHI (Índice de Humanización de Hospitales Infantiles) 2018

Premio BPC (Buenas Prácticas Clínicas) 2018

Finalista Hospital Optimista



Entre el “DEBERÍA” y el “DEBE”



El “Debería” es abstracto y universal: lo IDEAL

El “Debe” es concreto y particular: la REALIDAD



BIENVENIDOS al viaje de "JEFE" a "GEFE"

...con **CIENCIA** y con **CONCIENCIA**



*"Algunos nacen para sentarse junto a un río.
A algunos les cae un rayo.
Algunos tienen oído para la música.
Algunos son artistas.
Algunos nadan.
Algunos entienden de botones.
Algunos saben de Shakespeare.
Algunas son madres.
Y otras personas... bailan"*

El curioso caso de Benjamin Button
(David Fincher, 2009)



BIENHALLADOS en el XIV Curso Internacional de Pediatría

...con **REALISMO MÁGICO**

“La vida no es sino una continua sucesión de oportunidades para sobrevivir”

Gabriel García Márquez





GESTIÓN y LIDERAZGO en Pediatría

Javier González de Dios

Correo electrónico: javier.gonzalezdedios@gmail.com

