

**CURSO PRESIMPOSIO
LIDERAZGO Y ESTRATEGIA
19 de marzo, 2024**





Facilitadores:

Rafael González Molina
Alejandro De La Torre
Teresa Tono

Rafael González Molina



Es un líder con gran visión y capacidad de ejecución que ha tenido una vertiginosa carrera de más de 23 años de experiencia con responsabilidades crecientes en distintos sectores de la economía y en los últimos 12 años en el sector salud. Con fuertes habilidades analíticas, desarrollo estratégico de negocios y experiencia en reingeniería de procesos, con excelentes relaciones interpersonales y habilidades de trabajo en equipo, para construir sólidas alianzas a largo plazo con clientes, proveedores y empleados.

Asumió la Gerencia General de la Clínica Imbanaco en septiembre de 2017, con el gran reto de inspirar a los equipos de colaboradores y médicos para que den lo mejor de sí día tras día y liderar las transformaciones que se requieren para armonizar los intereses de todos los grupos objetivos y crear valor de manera sostenible y constante.

Teresa Tono



Médica de la Universidad Javeriana, con Maestría en Salud Pública y PHD en Sistemas de Salud, ambos de la Universidad de California en Los Ángeles – UCLA.

Actualmente es la Directora Ejecutiva de la Organización para la Excelencia de la Salud (OES). Previamente fue directora de Investigación de la OES, anteriormente Centro de Gestión Hospitalaria, a cargo de diversos proyectos de investigación en modelos de medición y mejoramiento de la calidad, tal como el Observatorio de Diabetes de Colombia, del cual fue directora. La Dra. Tono dirigió el Programa de Apoyo a la Reforma de Salud, en el Ministerio de la Protección Social, programa que apoyó el desarrollo y la financiación de los proyectos del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud SOGCS y editora de la Colección PARS, un programa de publicaciones de investigaciones y teoría de las reformas de salud y de la protección social.

Durante el 2002 al 2008 actuó como negociadora principal por el sector de la salud y el sistema de la protección social ante la Banca Multilateral y el Fondo Monetario Internacional.

Alejandro De La Torre



Médico y cirujano egresado de la Universidad del Valle en Cali-Colombia, con estudios de post-gradó en Epidemiología y Salud Pública de Michigan State University y Johns Hopkins University.

El Dr De La Torre ha trabajado en la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Washington, D.C. y Panamá. Experiencia laboral en investigación epidemiológica y salud pública, diseño de políticas públicas, administración de alianzas público-privadas en el sector salud y gestión hospitalaria. Ha sido profesor del Departamento de Ciencias de la Salud Pública, de la Escuela de Medicina, de la University of Miami y actualmente es el Director Científico Nacional de las clínicas del grupo Quirónsalud en Colombia.

AGENDA

HORA	TEMA	RESPONSABLE
8.30- 8.45 am	Bienvenida y Presentación de los participantes	Rafael González Molina Teresa Tono Alejandro De La Torre Participantes
8.45- 9.00 am	¿Qué espera usted aprender hoy?	Participantes
9.00- 10.00 am	Estrategia: de la teoría a la practica	Rafael González Molina
10.00-10.15 am	Descanso	
10.15-11.15 am	Competencias centrales del líder de alto impacto 1. Gerenciar el trabajo 2. Construir capacidad de equipos 3. Construir cultura de equipos	Alejandro De La Torre
11.15- 12.30 pm	Cultura organizacional: cambio de comportamiento en el área medica	Teresa Tono
12.30 – 12-45 pm	Cierre	

¿Qué espera usted aprender hoy?

Individualmente escriba 2 o 3 cosas que usted espera aprender en esta sesión

Objetivos de la sesión

1. Entregar conocimiento para que ustedes puedan incentivar la estrategia y el liderazgo en sus equipos de trabajo.
1. Profundizar sobre las competencias y habilidades específicas para desarrollar un liderazgo de alto impacto en su organización.
1. Aprender nuevos comportamientos que impactan de manera importante el liderazgo a todo nivel.

Competencias cruciales del líder de alto impacto

UNA DEFINICIÓN ÚTIL

Liderazgo es un proceso de influencia social que maximiza el esfuerzo de otros hacia el logro de los objetivos.

Kevin Kruse



COMPETENCIAS CRUCIALES DEL LÍDER

Gerencia

Liderazgo

Gerencia el trabajo

Construye capacidad de equipo

Mejora el trabajo

Crea la cultura de equipo

LIDERAZGO Y ESTRATEGIA

Clínica Imbanaco

Vocación de Servicio

LIDERAZGO Y ESTRATEGIA

¿QUÉ DISTINGUE A UN LÍDER?

Atributos: principios, motivaciones, carácter y rasgos de personalidad.

➔ **Lo que saben:** conocimiento, habilidades y competencias.

➔ **Lo que hacen:** comportamiento, hábitos, la disciplina, genera confianza y el enfoque en resultados.

➔ **Lo que LOGRA: RESULTADOS**

¿QUÉ HACEN LOS LÍDERES?

FIJAN EL RUMBO

(Visión compartida)

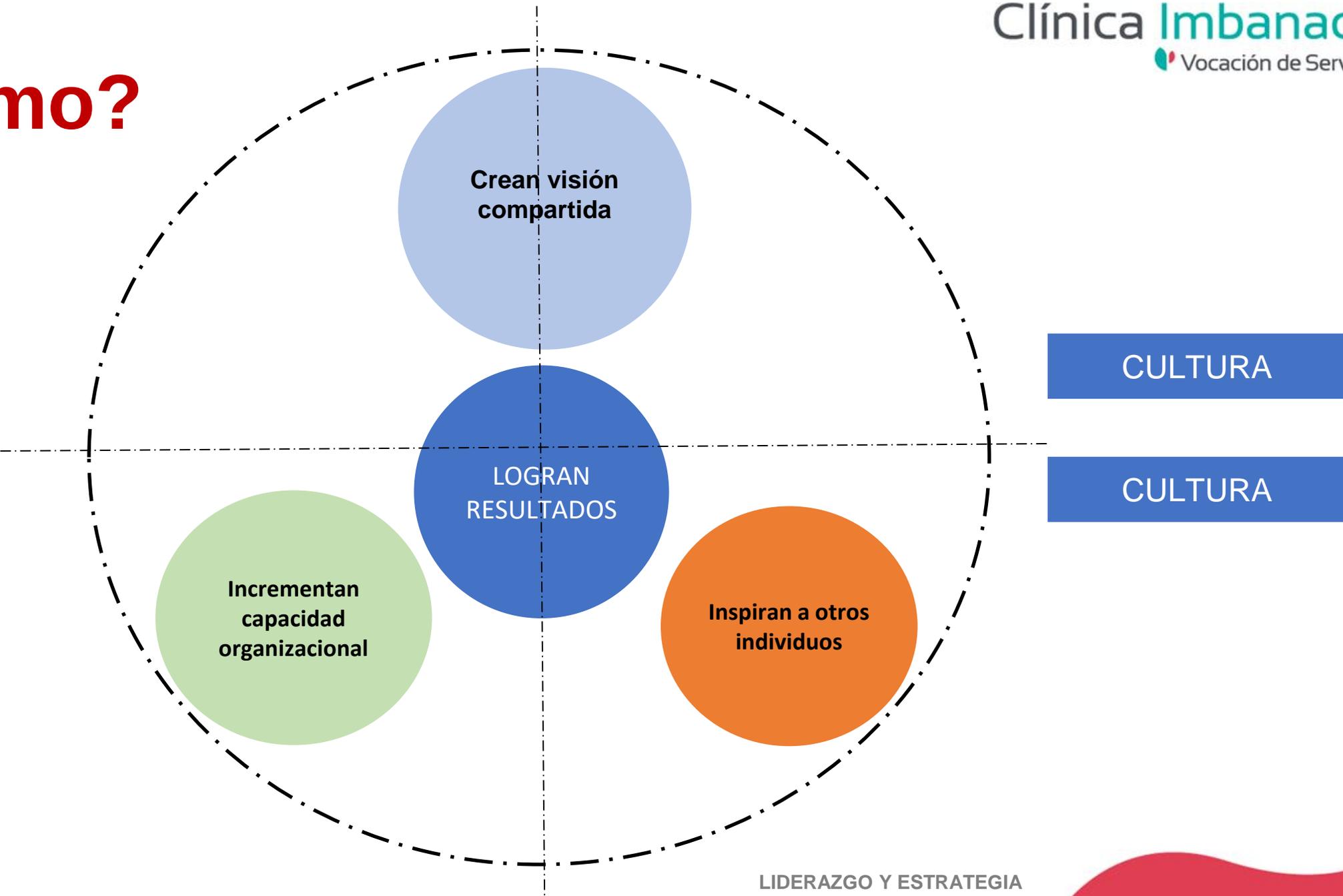
**MOVILIZAN A LOS
INDIVIDUOS**

(Hacen que otros se
comprometan – inspiran)

**INCREMENTAN LA
CAPACIDAD
ORGANIZACIONAL**

(Forman equipos - administran
el cambio)

¿Cómo?



LIDERAZGO Y ESTRATEGIA



Los líderes que fijan el rumbo saben y hacen por lo menos 3 cosas:

- Saben lo que está pasando afuera.
- Se enfocan en el futuro.
- Convierten la visión en acción.



FIJAR EL RUMBO:

Posicionar su firma/marca como generadores de valor superior:

- Visión: MEGA
- Misión: propósito superior
- Estrategia
- Principios, valores
- Estructura

L I D E R A Z G O

Gerentes
Directores
Líderes clínicos
Líderes de servicios
Líderes de equipos
Líderes de programas
Líderes de especialidad
Supervisores
PERSONAS



- ¿Qué necesitan conocer?
- ¿Cómo nosotros desarrollamos sus habilidades?

Usted puede gerenciar cosas, pero tiene que liderar personas



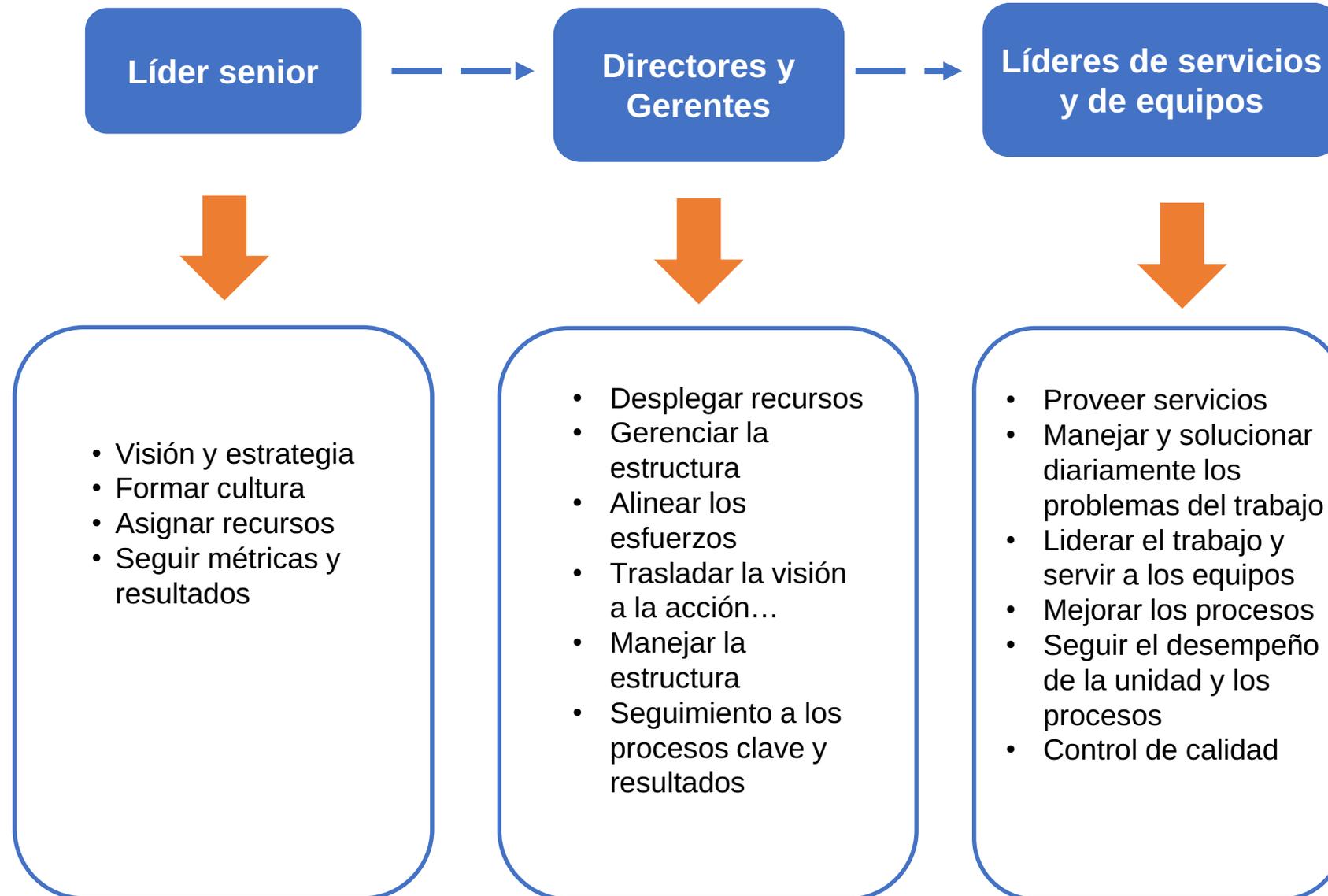
Habilidades de liderazgo

- Pensamiento Estratégico
- Inspirar
- Construir equipos
- Comunicar
- Priorizar
- Rendir cuentas
- Modelar el rol
- Comprometer

Habilidades gerenciales

- Planificar
- Contratar
- Comunicar
- Supervisar
- Asignación
- Presupuesto
- Medir
- Mejorar

Competencias de liderazgo y gerencia enfocados por funciones



CUALIDADES DEL LÍDER EFECTIVO

1. Muestra compromiso genuino
2. Es flexible
3. Participa activamente con sus ideas
4. Escucha activamente
5. Comparte sus ideas sin pedir crédito por ellas



COMPORTAMIENTOS DE LOS LÍDERES DE ALTO IMPACTO

Cómo los líderes hacen la diferencia

Centrados en la persona

Consistentemente en palabras y acción

Compromiso en el frente de acción

Presencia auténtica y regular en la línea del frente y un campeón visible del mejoramiento

Permanentemente enfocado

En la visión y la estrategia

Transparencia

Acerca de los resultados, los defectos, las quejas y el progreso organizacional

Pensamiento sistémico

Fomento y práctica sin límites en toda la organización

DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS CRUCIALES

¿Qué hace un líder efectivo?

Gerenciar el trabajo

Construir capacidad y cultura de equipo

Set de habilidades clave

Gerenciar el tiempo y recursos

Crear procesos estandarizados

Métricas: financiero, calidad, clientes, procesos clave

Solucionar problemas en tiempo real

Comprometer equipos y servicios

GERENCIAR EL TRABAJO

Alejandro De La Torre

LIDERAZGO Y ESTRATEGIA

Clínica Imbanaco
Vocación de Servicio

GERENCIAR EL TRABAJO

1. Crucial el manejo del tiempo y la atención
1. Tómese un tiempo para entender mejor cómo está usted gastando su tiempo
1. Defina herramientas y tácticas para acelerar su rendimiento y optimizar sus resultados



TÁCTICAS PARA OPTIMIZAR EL TIEMPO

1. Aborde los problemas de desempeño:

Competencias /comportamiento

Desarrolle estrategia con el líder de GH

Sea consciente de que los problemas de desempeño son costosos para la energía y el tiempo de todo el equipo, no solo para usted

2. Adopte una actitud de trabajo estándar

¿Cuál es la rutina diaria, semanal, mensual?

Utilice formas o plantillas tanto como sea posible

Enfóquese en las medidas de los procesos

Entrene a su equipo en comportamientos estándar de trabajo



TÁCTICAS PARA OPTIMIZAR EL TIEMPO

3. Gerencie su energía

La energía es un recurso finito pero renovable

¿Qué le toma su energía?

Maximice su salud y bienestar: cuerpo, mente y espíritu

Dese cuenta de que su energía es influenciada por su nivel de energía

4. Empodere, empodere, empodere

Asigne tareas a sus equipos y entrénelos al éxito

Delegue, apoye, entrene y monitorice

Sea claro:

- Dirección clara
- Establezca límites
- Explique la razón por la cual el trabajo debe ser bien hecho
- Cuál es la mejor calidad
- Cuál es el impacto si el trabajo no es bien hecho

TÁCTICAS PARA OPTIMIZAR EL TIEMPO

5. Flexibilice su rol a la situación

- Líder
- Manager
- Coach
- Mentor
- Consejero
- Colega
- Miembro de equipo
- Médico/enfermero



TÁCTICAS PARA OPTIMIZAR EL TIEMPO

6. Rompa la tradición

Pregúntese a usted y a su equipo:

- ¿Realmente necesitamos hacer esta reunión?
- ¿Cómo podemos acelerar la comunicación?
- ¿Cuál es la manera más simple de hacerlo?
- ¿Cómo podemos cambiar la manera de hacerlo?
- ¿Cómo podemos tomar decisiones más fáciles y rápidas?
- ¿Qué realmente le importa al paciente/familia?

5 MINUTOS DE DISCUSIÓN EN LA MESA

¿Qué les parece consume más tiempo del debido?

1. Problemas de los empleados
2. Reuniones
3. Problemas que usted nunca logró resolver
4. Defectos y retrabajo
5. Incumplimiento a “lo haré”
6. Inseguridad sobre qué es esperado
7. Sobrecarga de trabajo
8. Falta de personal experimentado



LOS 8 PRINCIPALES DESPERDICIOS

- Defectos
- Sobreproducción
- Espera
- Falta de claridad

- Transporte
- Inventario
- Movimiento
- Sobreprocesos

Coherencia

- Como gerente liste sus responsabilidades en orden de importancia
- Liste en orden descendente según el tiempo gastado por categoría ¿Cómo se compara la lista?
- ¿Existe coherencia entre lo que es más importante y el tiempo gastado en ello?
- ¿Dónde puede usted mejorar el desempeño en la lista?

EJERCICIO

Basado en su tiempo de estudio y análisis, escoja 3 cosas que usted puede hacer para ahorrar tiempo

Desarrolle un plan para iniciar estas dentro del próximo mes, con una fecha precisa de completar lo dentro de los próximos 3 meses

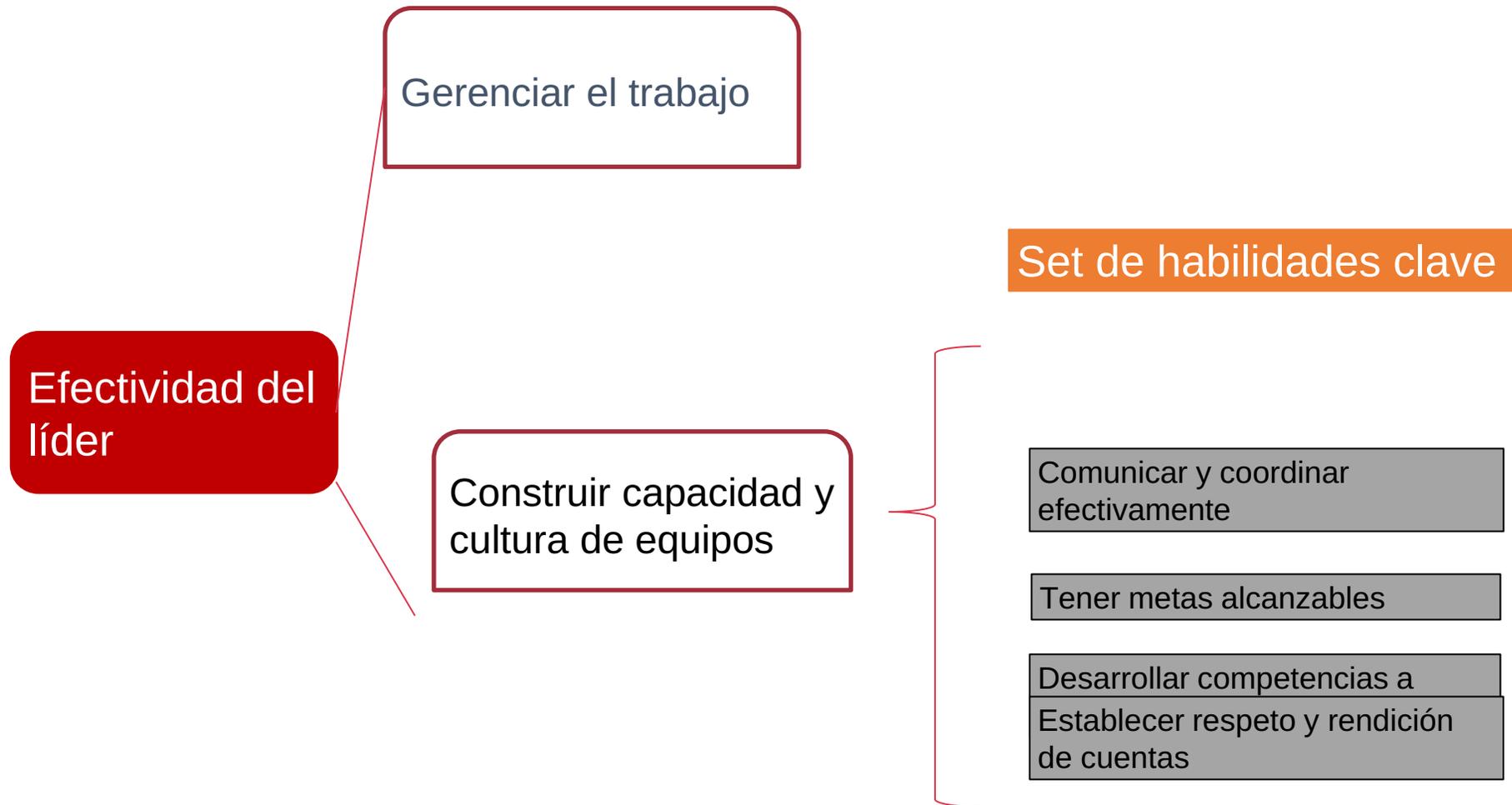
Intencionalmente defina en qué actividades debe usted iniciar el mejoramiento

Haga este ejercicio al menos cada 4 meses para manejar su tiempo

CONSTRUIR CAPACIDAD DE EQUIPO

Alejandro De La Torre

DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS CRUCIALES



CONSTRUIR CAPACIDAD DE EQUIPOS

Trabajo en equipo

Es el trabajo realizado por un conjunto de personas con habilidades complementarias que se han comprometido con un propósito común y unas metas específicas, para lo cual se apoyan mutuamente.



Los equipos:

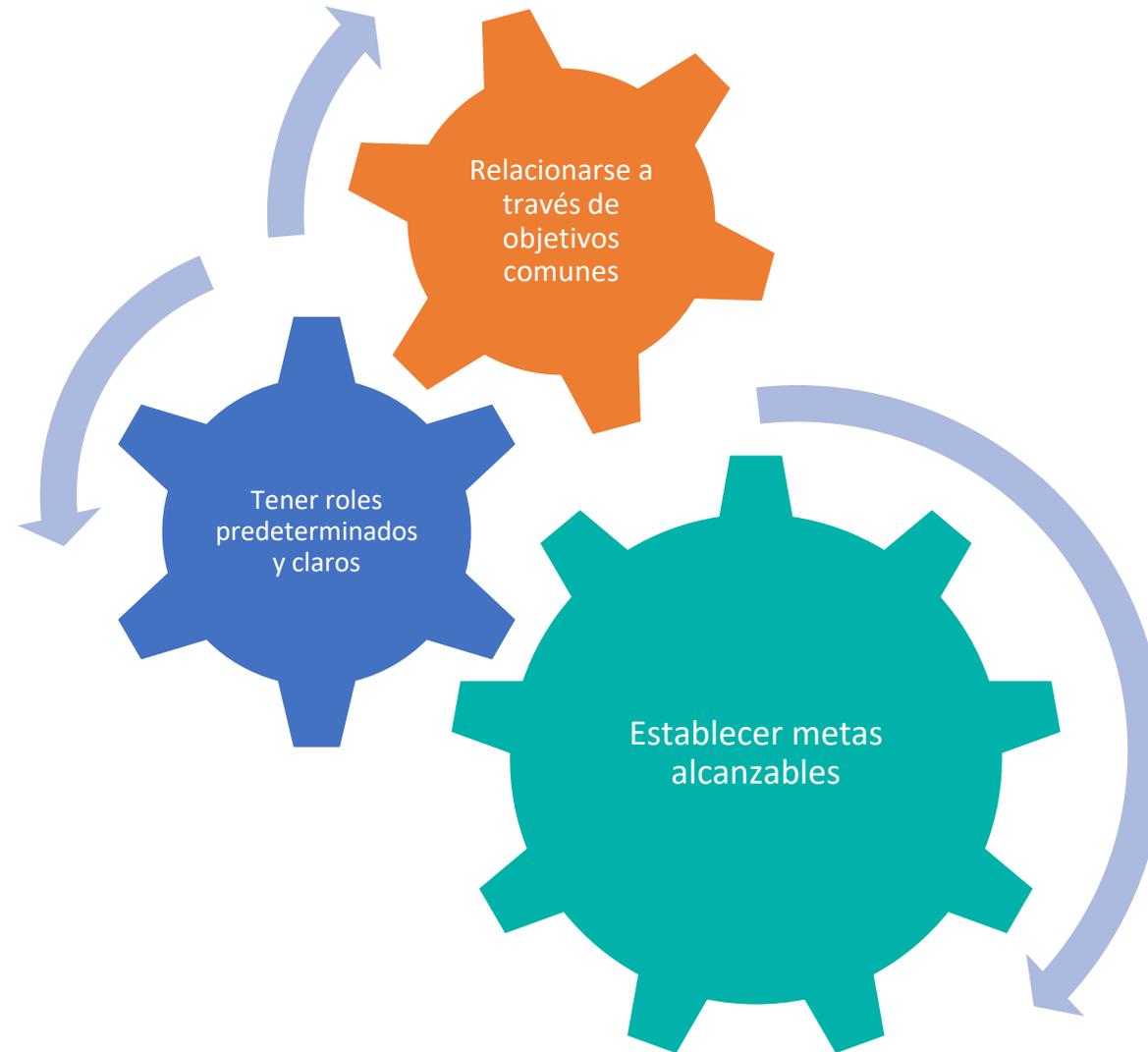
- Tienen objetivos claros
- Se anticipan a las necesidades y a los problemas, acordando métodos para superarlos, al igual que las situaciones de conflicto
- Acuerdan comportamientos que han demostrado reducir daño a los pacientes
- Se apoyan el uno al otro en la provisión de cuidado a los pacientes; ej; retroalimentación y supervisión
- Cada miembro juega un rol, conoce los roles de los demás miembros y los respeta
- Desarrollan procesos confiables ligados a las estrategias de seguridad del paciente; ej; bundles



“El valor que agrega el trabajo en equipo es un activo que toda organización debe incentivar y proteger para potencial crecimiento”

Forbes

Trabajar en equipo implica



CREAR CULTURA DE EQUIPO

Alejandro De La Torre

LIDERAZGO Y ESTRATEGIA

Clínica Imbanaco
Vocación de Servicio

Elementos claves para crear cultura de trabajo en equipo

COMUNICACIÓN

COORDINACIÓN

COMPLEMENTARIEDAD

CONFIANZA

COMPROMISO

LIDERAZGO Y ESTRATEGIA

CREANDO CULTURA DE EQUIPOS

1. Comunicación:

Abierta y clara entre los miembros del equipo en todas las situaciones; ej; en el continuo de la atención, en las transiciones.

En lo posible estandarizada buscando transmisión y recepción de la misma información

Uso de :

- Briefing
- Objetivo y plan a seguir
- Seguridad psicológica
- Expectativa de excelencia
- Normas de conducta
- Actitudes
- Comportamientos

CREANDO CULTURA DE EQUIPOS

2. Coordinación:

En todo equipo de trabajo debe estar presente la figura del líder.

Esta figura es quien se encarga de coordinar las tareas y los miembros, conociendo a fondo cada uno de ellos para asignar los trabajos a las personas que mejor preparadas estén para cada punto.

El líder debe ser accesible para los miembros del equipo y contar con flexibilidad a la hora de realizar la coordinación de manera positiva.

CREANDO CULTURA DE EQUIPOS

3. Complementariedad:

Todo equipo debe contar con personas con conocimientos y habilidades particulares para ser capaz de dar respuesta a las necesidades de los clientes de manera global.

La formación y la experiencia tanto a nivel personal como profesional de cada miembro enriquecerán los resultados del trabajo común.

Es una buena opción apostar por la creación de equipos de personas con diferentes perfiles, aunque la coordinación resulte más compleja, puesto que de esta manera se enriquecerán los resultados.

4. Confianza- ¿Qué es esto?

Es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Este futuro depende de la acción de un otro. Es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no-control, ni del tiempo sobre el otro.

Dominios de la confianza

Competencia

Se refiere a la habilidad (técnica, intelectual, aptitudinal, etc.) de la persona para efectuar las acciones necesarias para cumplir con lo que declara que va a cumplir.

Responsabilidad

Se basa en el pasado: en qué medida la persona ha cumplido consistentemente con sus promesas o ha realizado las acciones que ha declarado.

Sinceridad

Se trata de que la conversación privada de una persona, sea consistente con su conversación pública.

CREANDO CULTURA DE EQUIPOS

5. Compromiso:

Si los puntos anteriores se realizan de manera eficiente, el compromiso de los miembros del equipo crecerá.

El líder, como ya se ha apuntado, debe velar por que cada persona conozca su labor y los objetivos comunes, contribuyendo de esta manera al incremento de la motivación de todos los componentes.

El compromiso se establece con el trabajo, con los compañeros y con la empresa

El compromiso es una señal de buena ética y es un comportamiento muy adecuado con la sociedad

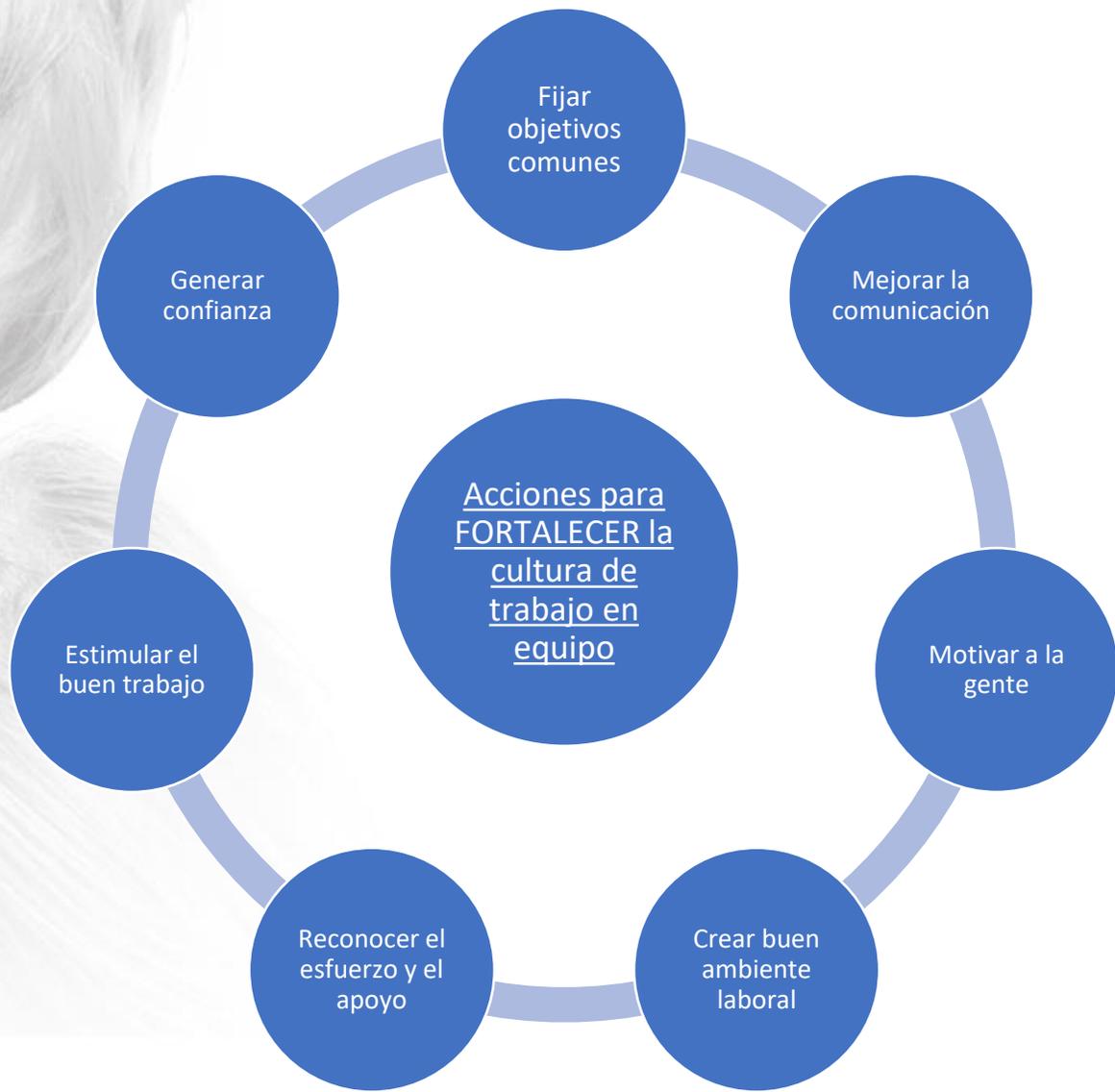
¿Por qué es mejor trabajar en equipo?

- Se estimula la creatividad
- Aumenta la motivación
- Se desarrolla la motivación
- Aumenta la eficiencia
- Mejora el sentido de pertenencia



EFFECTIVE LEADERSHIP IS NOT ABOUT MAKING SPEECHES OR BEING LIKED;
LEADERSHIP IS DEFINED BY RESULTS, NOT ATTRIBUTES





LIDERAZGO Y ESTRATEGIA

Principales barreras para **CONSTRUIR CULTURA** de trabajo en equipo

- Darle prioridad a los intereses personales sobre los institucionales
- Falta de motivación
- Imposiciones y falta de acuerdo
- La desorganización: es importante que los equipos estén muy coordinados y cohesionados.

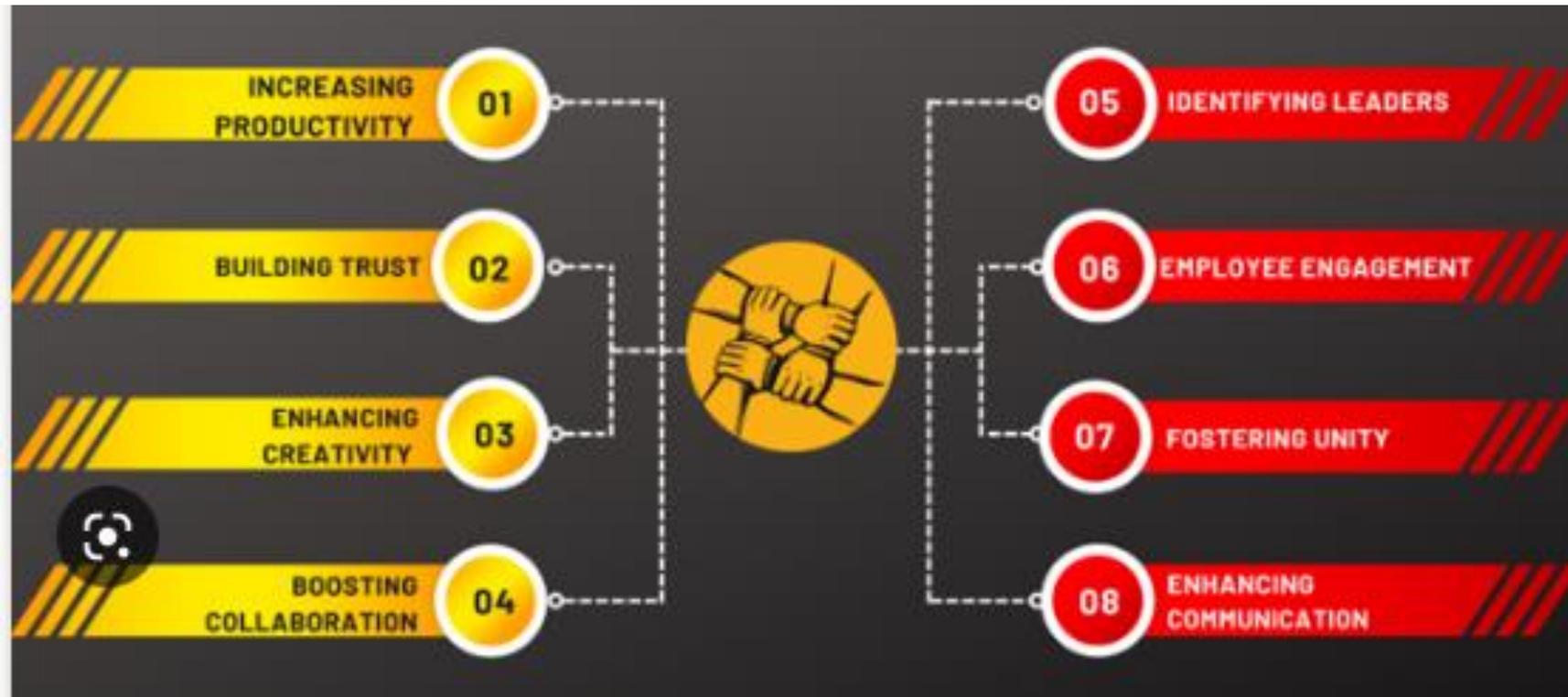
El objetivo común es la pieza fundamental que cohesiona los equipos.

TEAM BUILDING

Fundamentals of Team Building



Beneficios de trabajar en equipo



TIPS para fortalecer la cultura del trabajo en equipo

1. Centrarnos más en el “nosotros” que en el “yo”...
1. Establecer un entorno donde se pueda opinar con total libertad, pero también escuchar
1. Delegar y confiar
1. Impulsar la empatía. Entender a las personas y ponemos en los zapatos de los otros.
1. Fijar objetivos y sobre todo objetivos comunes.



DEFINICIÓN DE RESULTADOS

No se lidera realmente sino se obtienen los resultados deseados.

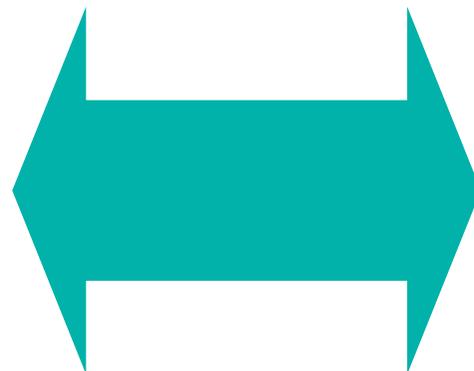
“Qué se pretende lograr”



**PARA
QUÉ**



**LIDERAZGO
EFICAZ**



**ATRIBUTOS
X
RESULTADOS**



RESULTADOS DESEADOS

1 - Equilibrados

Buscan la excelencia en 1 sola dimensión pero son buenos en lo demás.

2 - Estratégicos

Contribuyen a darle una ventaja competitiva a la organización.



RESULTADOS DESEADOS

3 - Duraderos

Buscan el éxito a largo plazo.

4 - Altruistas

Buscan el beneficio del todo y no solamente de un grupo o área específica.



LIDERAZGO

¿Cómo hacerlo?

Concentración absoluta en los resultados sin pasar por encima de la ética y los valores.

**RESULTADOS
DESEADOS?**



BRECHA



**RESULTADOS
ACTUALES**



LIDERAZGO

¿Cómo hacerlo?

Asumir la responsabilidad de su grupo, especialmente ante los malos resultados.

Respaldan los esfuerzos de los integrantes de su grupo, pero al mismo tiempo deben tomar decisiones sobre sus colaboradores que no se desempeñan bien.

Comunica claramente cuáles son los propósitos y cuál es la prioridad.



LIDERAZGO

¿Cómo hacerlo?

- Discutir con su grupo los resultados deseados, las metas, aportes para la estrategia, la misión, la visión.
- Son líderes eficaces quienes logran integrar y energizar a otros (forman equipos de liderazgo).
- Define cuáles tareas son las que usted debe hacer personalmente.



LIDERAZGO

¿Cómo hacerlo?

El líder siempre tiene que estar en las decisiones difíciles (aquellas que nadie quisiera hacer).

Participar en actividades y oportunidades de desarrollo que le ayuden a conseguir mejores resultados.



LIDERAZGO

¿Cómo hacerlo?

- Conocer al máximo a los integrantes de su equipo y brindar oportunidades de desarrollo.

IDENTIFICAR: Debilidades y Fortalezas

- Buscar constantemente nuevas maneras de mejorar el desempeño.
Nuevas metodologías
Nuevas formas de contratación.
Atreverse a experimentar.
- Desarrollo de métricas- Medir los indicadores correctos.

PRACTICANDO LOS COMPORTAMIENTOS DE ALTO IMPACTO

Ejemplos

Centrados en la persona	Generando confianza con su integridad
Compromiso en el frente de acción	Liderando los equipos de mejora que incluyen empleados del frente de acción. Rondas diarias por los servicios y hablando con los empleados
Permanentemente enfocado	Clarificando prioridades Empujando para lograr los resultados
Transparencia	Compartiendo las buenas y malas historias Resultados de calidad a la vista
Pensamiento sistémico	Enfoque sistémico con otros departamentos y disciplinas en el mejoramiento Búsqueda continua de nuevas ideas y paradigmas

CONCLUSIONES

1. El líder debe usar sus habilidades y percepción para incluir las satisfacciones individuales en el objetivo común y crear un nivel de realización que mantenga a los subordinados a su lado.
1. El líder debe tener claridad sobre sus funciones principales de acuerdo con su rol.
1. El líder debe identificar roles y funciones dentro del grupo para permitir que cada miembro satisfaga y realice un propósito o interés mayor. Esta distribución de las funciones debe buscar siempre el máximo desarrollo de sus habilidades.
1. El líder excepcional es social y humano, comprende a sus colaboradores y armoniza las metas individuales de cada uno con la meta grupal que él debe llevar a cabo.
1. El líder debe incentivar una **cultura de trabajo en equipo y generar confianza**

Referencias

- Swensen S. High-impact leadership: improve care. IHI 2013. www.ihl.org
- Clásicos de HBR. Prentice WHC
- Executive Strategy. Harvard Business Review . 2009
- Gerencia estratégica. Humberto Serna Gómez, Editorial Panamericana, 2011
- Druker P. ¿Qué hace eficaz a un ejecutivo? HBR, 2004.
- Ulrich D, Senger J, Smallwood N. Liderazgo basado en resultados. De cómo los líderes fortalecen el negocio e incrementan las utilidades, Edit. Norma 1999
- Goleman D, Boyatzis R, El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional. Plaza Janes.2002
- Senge, P. La quinta disciplina. El arte y la práctica de las organizaciones que aprenden.
- Business Week. Casos de éxito en liderazgo. Mc Graw Hill. 2007
- Cómo ser un líder. Porque la inteligencia emocional sí importa: 2015
- Peter M. Senge, A. Leiner, Ch. Roberts, R. Ross, G. Roth y B. Smith: La Danza del Cambio. Norma. 2000

GRACIAS