ESTUDIO DE LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

Drs. Marcelo Castro S, Stefano Rinaldi C, Reinaldo Selaive R.

Departamento de Diagnóstico por Imágenes, Hospital Militar de Santiago. Chile.

A STUDY TO IDENTIFY DESIRED LEADERSHIP COMPETENCIES

Abstract: A survey was performed in a number of Units of Radiology in Santiago, Chile, aimed at obtaining from each medical staff (physicians, technologists and ancillary personnel) estimations on what the Head of a Department of Radiology ideal profile should be. Five out of twelve desirable characteristics proposed had to be selected for statistical purposes. Results were analyzed in correlation with positions, age and workplace of those polled. From our findings we conclude that most valuable leading traits vary from different work units, mainly depending on positions held within each medical Imaging Department. Thus, a proactive leadership demands awareness of such considerations in order to improve organizational practices and results.

Key words: Departments of radiology of Santiago, Head of service of diagnosis by images, Survey.

Resumen: Se realizó una encuesta en algunos Departamentos de Radiología de Santiago, en la cual se consultó a funcionarios no administrativos de éstos (médicos, tecnólogos y auxiliares paramédicos) sobre los atributos que consideran más importantes en un jefe de Departamento de Diagnóstico por Imagen, mediante la elección de 5 de 12 aspectos enunciados. Se analizaron los resultados, relacionándolos con el tipo de cargo desempeñado, edad y lugar de trabajo. En este estudio se concluye que los atributos más valorados en un líder, por los diferentes estamentos dentro de un Servicio de Imagenología, difieren dependiendo de los cargos de los funcionarios, por lo cual, para lograr un trabajo en equipo armónico y fructífero, el líder debe conocer y poner en práctica estos aspectos de manera personalizada, en función de los intereses de sus subalternos.

Palabras clave: Jefe Departamento de Radiología, Liderazgo.

Introducción

La radiología ha experimentado un enorme desarrollo en los últimos años, determinado fun-

damentalmente por los avances tecnológicos que han permitido la aparición de nuevas técnicas de imagen, con tecnología cada vez más sofisticada, incrementando significativamente la sensibilidad y especificidad para detectar o descartar patologías. Esto ha provocado una transformación del rol de las imágenes, convirtiéndose de una especialidad de apoyo a una especialidad con un rol protagónico dentro de la medicina moderna, no sólo como poderosa herramienta diagnóstica, sino también como arma terapéutica^(1,2).

A consecuencia de lo anterior, la dinámica del trabajo del radiólogo y del personal que se desempeña en un Departamento de Diagnóstico por Imagen (DDPI) ha variado sustancialmente. Se requiere de profesionales en permanente capacitación, que se adapten y estén abiertos al cambio tecnológico continuo, que interactúen con el resto de la comunidad médica que, además de su función como apoyo diagnóstico, colaboren en la decisión terapéutica y el seguimiento de los pacientes⁽²⁾.

El perfil o las características de un líder de un equipo de personas que se desempeña en un DDPI también ha debido adecuarse a los tiempos modernos. Los elementos motivadores y que facilitan el trabajo en equipo han variado y son diferentes para cada estamento⁽²⁻⁴⁾.

Sin duda, una buena parte del valor aportado por un equipo de personas que se desempeña en un DDPI está vinculado a su líder: que sea capaz de motivar, canalizar los esfuerzos y permitir su desarrollo. Si bien hay muchas maneras formales de designar una cabeza en un equipo de un DDPI, habitualmente no se consideran los elementos o atributos que los propios subordinados esperan de éste^(5,6).

Nuestro objetivo fue conocer cuales son los atributos más importantes que debe reunir un jefe de un DDPI, considerando la opinión de sus subordinados (médicos, tecnólogos médicos y auxiliares paramédicos). Además, quisimos averiguar si estos "atributos deseables" variaban en los diferentes estamentos, en los distintos grupos etarios o el lugar en que se desempeñaban.

Material y método

Se realizó una encuesta de selección múltiple a médicos radiólogos, tecnólogos médicos y auxiliares paramédicos que trabajan en distintos DDPI de hospitales o clínicas de Santiago.

Castro M, y cols. Estudio de las competencias de liderazgo. Rev Chil Radiol 2008; 14: 94-98.

Correspondencia: Dr. Marcelo Castro S.
marcelocastros@yahoo.es

Se incluyeron dos hospitales públicos, uno de FFAA, una clínica privada, un centro radiológico y un hospital universitario.

La encuesta se repartió directamente a las personas en los lugares de trabajo. Todas las personas que recibieron la encuesta la respondieron completamente.

Se solicitó a los encuestados que mencionaran los 5 aspectos más relevantes que debiera reunir un jefe de servicio de imaginología, dentro de los 12 siguientes:

1. Siempre actúa con integridad inquebrantable.
2. Se comunica de manera abierta, sincera y consistente.
3. Demuestra una actitud justa y equitativa con todo su equipo.
4. Contribuye a crear un espíritu positivo de trabajo en equipo.
5. Construye credibilidad, respetando las ideas y características de cada uno de los miembros del equipo.
6. Inspira a que otros alcancen más de lo que imaginan.
7. Se mantiene actualizado en cuanto a las tendencias de la imaginología y toma un rol activo para lograr adaptar su servicio en función del entorno.
8. Tiene la confianza y perspectiva que le da el conocimiento profundo de la imaginología para proponer el cambio.
9. Resuelve en forma rápida y eficaz los problemas generados en su servicio.
10. Posee empatía y predisposición a ponerse en el lugar del otro.
11. Genera posibilidades de desarrollo profesional.
12. Reconoce el aporte de sus subalternos.

Resultados

Se encuestó un total de 195 personas, de los cuales 62 fueron médicos (31,7%), 79 tecnólogos médicos (40,5%) y 54 auxiliares paramédicos (27,6%), como se observa en el Gráfico 1.

Se analizó posteriormente la distribución etaria de los encuestados, que se aprecia en el Gráfico 2. En el

Gráfico 1.

grupo de los médicos, destacaba un 32,2% entre los 41 y 50 años, seguido por un 25,8% entre 30 y 40 años, y un 16,1% entre 51 y 60 años. Entre los tecnólogos médicos, había un 39% entre 30 y 40 años, seguido por un 34% entre los 41 y 50 años, y un 16% entre 51 y 60 años. Finalmente, entre los auxiliares paramédicos, un 37% tenía entre 30 y 40 años, seguido de un 27,7% que era menor de 30 años, y un 22,2% entre los 41 y 50 años.

Luego se analizó el lugar de trabajo de los distintos encuestados, que se representa en el Gráfico 3. En el grupo de los médicos, un 35,4% trabajaba en clínica privada, un 24,1% en hospital de las FFAA, y un 11,2% en hospital público. Respecto a los tecnólogos médicos, un 42% de ellos trabajaba en clínica privada, seguido de un 27% en hospital de la FFAA y un 18% en hospital público. En el grupo de los auxiliares paramédicos, un 37% se desempeñaba en hospital de las FFAA, un 35% lo hacía en clínica privada y un 11% en hospital público.

Se analizó cuáles eran los 5 atributos considerados como los más importantes que debía reunir un jefe de un DDPI:

En el grupo de los médicos, el atributo N°7 (Se mantiene actualizado en cuanto a las tendencias de la imaginología y toma un rol activo para lograr adaptar su servicio en función del entorno) fue el que éstos consideraban más importante, con un 15,1% de las preferencias. Posteriormente fue seguido por los atributos: N°1 (Siempre actúa con integridad inquebrantable) con

Gráfico 2.

Gráfico 3.

un 14,1%, N°9 (Resuelve en forma rápida y eficaz los problemas generados en su Servicio) con un 12,2%, N°8 (Tiene la confianza y perspectiva que le da el conocimiento profundo de la imaginología para proponer el cambio) con un 9,6% y el N°5 (Construye credibilidad, respetando las ideas y características de cada uno de los miembros del equipo), con un 8,3 %. La distribución de los atributos considerados más importantes por los médicos se observa en el Gráfico N° 4.

Dentro de los subgrupos etarios de los médicos, tanto los menores de 30 años como el grupo entre los 51 y 60 años, eligieron el atributo N°1 (Actúa con

integridad inquebrantable) como el más importante con un 16,6% y 18% respectivamente. Por su parte, los grupos etarios entre 30 - 40 años, 41 - 50 años y mayores de 60 años, escogieron el atributo N°7 (Se mantiene actualizado en cuanto a las tendencias de la imaginología y toma un rol activo para lograr adaptar su servicio en función del entorno) como el más importante con un 13,7%, 16% y 16% respectivamente. El Gráfico 5 muestra cómo se distribuyen los atributos más relevantes por los médicos para un jefe de servicio de imaginología, de acuerdo al grupo etario de estos profesionales.

Para los tecnólogos médicos, el atributo más considerado fue el N°7 (Se mantiene actualizado en cuanto a las tendencias de la imaginología y toma un rol activo para lograr adaptar su servicio en función del entorno), con un 14% de las preferencias, seguido por los atributos N°9 (Resuelve en forma rápida y eficaz los problemas generados en su servicio) con un 13%, N°12 (Reconoce el aporte de sus subalternos) con un 11%, N°4 (Contribuye a crear un espíritu positivo, de trabajo en equipo) con un 10%, y N°5 (Construye credibilidad, respetando las ideas y características de cada uno de los miembros del equipo) con un 8,3%. En el Gráfico N° 6 se puede apreciar la distribución de los atributos considerados más relevantes por los tecnólogos médicos.

Gráfico 4.

Gráfico 5.

Dentro de los subgrupos etarios de los tecnólogos médicos, los menores de 30 años escogieron el atributo N°7 (Se mantiene actualizado en cuanto a las tendencias de la imaginología y toma un rol activo para lograr adaptar su servicio en función del entorno) como el más importante con un 17% de las preferencias; el grupo entre los 30 y 40 años eligió el atributo N°9 (Resuelve en forma rápida y eficaz los problemas generados en su Servicio) como el más importante con un 14% de las preferencias; por su parte, el grupo entre los 41 y 50 años escogió el atributo N°4 (Contribuye a crear un espíritu positivo de trabajo en equipo) como el más importante con un 13% de las preferencias; finalmente, en el grupo entre los 51 y 60 años, el atributo más importante fue el N°1 (Siempre actúa con integridad inquebrantable), también con un 13% de las preferencias. La distribución de los atributos considerados más significativos por los tecnólogos médicos, según grupo etario, se observa en el Gráfico 7.

En el grupo de los auxiliares paramédicos, el atributo N°12 (Reconoce el aporte de sus subalternos)

fue el que ellos consideraron más importante con un 14% de las preferencias, seguido por los atributos N°4 (Contribuye a crear un espíritu positivo, de trabajo en equipo) con un 13%, el N°3 (Demuestra una actitud justa y equitativa con todo su equipo) con un 10,7%, el N°9 (Resuelve en forma rápida y eficaz los problemas generados en su Servicio) con un 10%, y el N°2 (Se comunica de manera abierta, sincera y consistente) con un 9,6 %. El Gráfico 8 muestra los atributos más valorados por los auxiliares para un jefe de servicio.

Dentro de los subgrupos etarios de los auxiliares paramédicos, los menores de 30 años eligieron el atributo N°12 (Reconoce el aporte de sus subalternos) como el más importante con un 17,3% de las preferencias; luego, en los grupos entre 30 y 40 años y entre 41 y 50 años el atributo más importante fue el N°4 (Contribuye a crear un espíritu positivo, de trabajo en equipo) con un 16% y 13,3% de las preferencias respectivamente; finalmente, el grupo etario entre 51 y 60 años escogió los atributos N°4 (Contribuye a crear un espíritu positivo, de trabajo en equipo), N°7 (Se

Gráfico 6.

Gráfico 8.

Gráfico 7.

Gráfico 9.

mantiene actualizado en cuanto a las tendencias de la Imaginología y toma un rol activo para lograr adaptar su servicio en función del entorno) y N°9 (Resuelve en forma rápida y eficaz los problemas generados en su servicio) como los más importantes, con un 15% de las preferencias cada uno. En el Gráfico 9 se observa la distribución de los atributos más importantes para los auxiliares, según grupos etarios.

Discusión

El aspecto más valorado por los radiólogos y tecnólogos médicos de un líder de un DDPI es que se mantenga actualizado en cuanto a las tendencias de la imaginología, tomando un rol activo para lograr adaptar su servicio en función del entorno. Es probable que este atributo esté determinado en gran parte por las características de esta especialidad, caracterizada por continuos cambios a la velocidad del avance de la tecnología, lo que requiere tener un líder actualizado, un referente técnico, que prevea y se adelante a los cambios, que conduzca a su equipo hacia el futuro^(4,5). Tan trascendente como lo anterior, es que actúe siempre con integridad inquebrantable, que resuelva en forma rápida y eficaz los problemas generados en su servicio, que tenga la confianza y perspectiva que le da el conocimiento profundo de la imaginología para proponer el cambio y que construya credibilidad, respetando las ideas y características de cada uno de los miembros del equipo. Todos estos factores apuntan a los valores éticos, de servicio, respeto, ponerse en el lugar del otro, generar confianza y constituir un modelo a seguir⁽⁶⁾.

Si bien los aspectos más relevantes son similares para médicos y tecnólogos, estos últimos valoran más aquellos de desempeño laboral y de trabajo en equipo.

Lo que los auxiliares paramédicos más valoran de un jefe de un DDPI es que reconozca el aporte de sus subalternos, que contribuya a crear un espíritu positivo de trabajo en equipo, que demuestre una actitud justa y equitativa con todo su equipo, que resuelva en forma rápida y eficaz los problemas generados en su servicio y que sea empático, con predisposición a ponerse en el lugar del otro. Para ellos los aspectos

técnicos son secundarios, le otorgan más valor a los aspectos humanos, de reconocimiento, de cercanía y de disposición a resolver los problemas⁽⁴⁾.

No hubo grandes diferencias respecto a los elementos valorados según los diferentes grupos etarios ni respecto del lugar en que se desempeñaban.

No cabe duda que la calidad del producto que entregamos a la comunidad, es decir, el diagnóstico a través de las imágenes, será más certero y oportuno, si trabajamos en un ambiente armónico, de respeto, de consideración y de reconocimiento. Al líder de este equipo le cabe la mayor responsabilidad, pues es el quien debe trazar la senda, incentivar, regular y procurar un mejoramiento continuo.

Conclusión

Este estudio muestra que los atributos de un líder más valorados por los diferentes estamentos dentro de un Servicio de Imaginología difieren dependiendo de los cargos de los funcionarios, por lo cual, para lograr un trabajo en equipo armónico y fructífero, el líder debe conocer y poner en práctica estos aspectos de manera personalizada, en función de los intereses de sus subalternos.

Esperamos que los resultados obtenidos en esta encuesta sean de utilidad a la comunidad radiológica y puedan aplicarse en los distintos Servicios de Imaginología del país, fortaleciendo el trabajo en equipo, tan necesario para entregar un servicio de calidad.

Referencias

1. Muroff LR. Implementing an Effective Organization and Governance Structure for a Radiology Practice. *J Am Coll Radiol* 2004; 1: 26-32.
2. Dalla Palma L, Stacul F, Meduri S, Geitung J. Relationships between Radiologists and Clinicians: Results from Three Surveys. *Clin Radiol* 2000; 55: 602-605.
3. García C, Ortega D. Comunicación en los Tiempos de la Cólera: Clínicos y Radiólogos. *Rev Chil Radiol* 2004; 10: 187-191.
4. Gunderman R. The Worth of a Leader. DOI 10.1016/j.jacr.2005.03.018
5. Gunderman R. Why Radiology Leaders Fail. DOI 10.1016/j.jacr.2004.01.013
6. Van Moore A. Developing Future Leaders and Leadership Training in Radiology. DOI 10.1016/j.jacr.2006.05.013