

Análisis del perfil en el personal de conducción de los hospitales públicos.

Management staff profile analysis in public hospitals.

Africano, Viviana Lelia¹; Aubone, Pablo Eduardo²; Veglienzone, Marisa Nancy³.

¹Centro de Salud y Acción Comunitaria N° 16, Área programática Hospital José María Penna. Buenos Aires, Argentina.

²Hospital Carolina Tobar García. Buenos Aires, Argentina.

³Sección Internación, Hospital de Quemados, Arturo Humero Illia. Buenos Aires, Argentina.

Correspondencia Viviana Africano: vafric2006@hotmail.com

ABSTRACT:

Introduction: In health organizations, management staff is in charge of leading, organizing, designing, optimizing and evaluating the activities of all members of an interdisciplinary group. The purpose is to shape a team committed with quality, willing to accomplish the organization vision and objectives. The goals of this research were: to obtain information about the profile of Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) public hospitals management staff, to analyse their most frequent mistakes, to evaluate personnel opinions regarding their leaders, and to determine if management staff feels fit for the position. **METHOD:** The study was cross-sectional, descriptive and prospective. It was carried out between July and November 2021 with a mixed, non-probabilistic approach, with a semi-structured questionnaire prepared in Google Forms and sent by e-mail and whatsapp to CABA public hospitals personnel. **RESULTS:** From 91 surveys made, leadership, training in their own expertise area, and responsibility were the most highlighted qualities. 85.7% (78) of the respondents answered that it was essential for management staff to be reliable, be responsible, to walk the talk and to be available for their group. 56%(51) mentioned the "lack of communication skills" option and 52.7%(48) chose the "impose conditions without listening" option as the most frequent mistakes in their working area. Only 18.7%(17) did not feel highly regarded by management staff and 61.5%(56) referred to be suitable for management positions, as they had attended courses, were able to solve problems at work and had leadership ability. **DISCUSSION:** This investigation helped us to establish the health personnel perceptions and expectatives in relation to the chiefs and/or main characteristics of CABA public hospitals management staff.

Key Words: Hospital Management; Health Leadership, Public Hospital; Argentina

INTRODUCCIÓN:

El personal de conducción en las organizaciones sanitarias está a cargo del proceso de dirigir, organizar, diseñar, optimizar y evaluar las actividades de los miembros de un grupo interdisciplinario, y de influir en ellas para propiciar la colaboración y la concertación, ampliar y facilitar la comunicación y el trabajo en equipo. La meta es forjar un grupo de acción comprometido con la calidad, dispuesto a lograr la visión y los objetivos de la organización¹.

JP Kotter define liderazgo como: "Una serie de procesos destinados a crear una organización nueva o modificar la ya existente y adaptarla a las circuns-

tancias cambiantes del entorno. El líder visionario define cómo debe ser el futuro, luego conduce a las personas de acuerdo a esta visión y las inspira para hacerla realidad, a pesar de los obstáculos"². La persona responsable de la organización de un servicio generalmente cuenta con los conocimientos en el área a cargo, pero el desafío se presenta en las áreas de manejo del recurso humano y de resolución de conflictos. "Hoy se proporciona capacitación, pero no la suficiente o no es la adecuada o no se brinda en el momento apropiado. Esperamos que la gente modifique hábitos arraigados durante años o décadas con sólo cinco días de educación. Enseñamos aptitudes técnicas, pero no impartimos las habilidades o las actitudes sociales que se

necesitan para lograr que los nuevos arreglos den resultado”³.

Al recibir el nombramiento en un cargo de conducción, no se adquiere la habilidad de formar un equipo de trabajo ni de solicitar y usar bien el presupuesto. Estas y otras habilidades gerenciales deben ser aprendidas y practicadas, si se desea que los médicos sean verdaderamente efectivos en mejorar los procesos de atención en salud con estándares de calidad, eficiencia y de mayor equidad. Peter Senge dice: “Un grupo de individuos talentosos no produce necesariamente un equipo inteligente, así como un grupo de atletas talentosos no produce necesariamente un gran equipo deportivo”⁴.

Los gerentes de servicios de salud deben cumplir con ciertas funciones, tendrán determinados roles, deberán contar con diversas habilidades, cumplir con objetivos y competencias, desafiar retos y tener un determinado perfil acorde al gerente del siglo XXI y al hospital del futuro⁵.

Para Jocelyn Davies “el liderazgo no es ni un conjunto de habilidades, ni una teoría, ni una compilación de estrategias. El buen liderazgo es una forma de sabiduría práctica, una cualidad escurridiza e integradora que se adquiere por medio del estudio y la experiencia, y se aplica con juicio, momento a momento, a un flujo impredecible de desafíos. Esa capacidad, la de ver la imagen completa, adoptar una decisión en el contexto y elegir la acción más eficaz de entre una lista infinita de acciones posibles, y todo en un momento, puede describirse como sabiduría práctica. Con esto no quiero decir que los líderes no necesitan tener habilidades, teorías y estrategias: las tienen, aún más que eso, necesitan saber aglutinar esas habilidades, teorías y estrategias y utilizarlas como base para la acción. La sabiduría práctica de un líder tiene que ver con captar lo general en todos los sentidos: todos los individuos y sus necesidades, talentos, esperanzas y miedos; todos los caminos posibles y obstáculos que podrían interponerse entre ellos y, quizá lo más importante, todas sus motivaciones, fortalezas y debilidades”⁶.

Según Alex Ferguson en su libro “Liderazgo”: “Cuando se está frente a un grupo de personas es muy útil saber quiénes son, en qué circunstancias crecieron, los mecanismos que

sacarán lo mejor de ellos y los comentarios que conseguirán que se asusten. La única forma de hacerlo es con dos acciones infravaloradas: escuchar y observar”⁷.

El trabajo en equipo resulta indispensable. Según Lorena Marino en su libro “Crear Valor Juntos”, “Si tuviera que definir en una frase qué es liderazgo colaborativo diría es crear valor en equipo. Se trabaja por una visión compartida, donde el aprendizaje no es individual sino colectivo, y dónde el diálogo y las discusiones son dos maneras en que conversan los equipos. Siempre lo identifico con una cadena, donde cada eslabón es importante y está enganchado y unido al siguiente para que funcione correctamente. Lo que uno busca con la colaboración es que todos se sientan representados. Esta forma de liderar de manera colaborativa se nutre de todo lo que hace cada uno. Dentro de ese aporte está claro que todos no son eminencias en sus temáticas y que el líder tiene que saber qué le pide a cada uno y, a la vez, aceptar lo que le puede dar. Es una construcción entre todos en la cual siempre hay alguien que pone más peso. Estamos inmersos en un mundo complejo con contextos agresivos, efímeros, con cambios acelerados y un sinnúmero de temas vitales a resolver y estoy convencida de que la solución viene de lo colaborativo. Allí las respuestas no serán de unos pocos, sino que surgirán de muchas personas, de diferentes ámbitos y niveles, que tienen capacidad de adaptarse, flexibilizarse y enfrentarse a la nueva realidad”⁸.

Por otra parte, se incorporan conceptos antes impensados como el de divagar. “Divagar significa dejarse guiar por el instinto, la intuición y la curiosidad, y por la profunda convicción de que el beneficio para los clientes es suficientemente grande como para que merezca la pena ser un poco desordenado e indirecto para encontrar el camino al éxito. Divagar es un contrapeso esencial para lograr la eficiencia. Debemos contemplar tanto la divagación como la eficiencia. Probablemente los hallazgos extraordinarios, aquellos que desafían la lógica, requieren divagar”⁹.

Luego de analizar la bibliografía verificamos que hay distintas características con las que debe contar un líder. Algunas son clásicas y perduran actualmente (ser responsable y respe-

tado, trabajar bajo presión considerable, tomar decisiones informadas y asumir la responsabilidad sobre éstas, planificar estratégicamente, resolver problemas, etc.) y otras están ya totalmente fuera del modelo de liderazgo actual (autoritarismo, ser excesivamente crítico, exceso de control sobre subordinados, imponer condiciones, falta de control). En contraposición surgen nuevos perfiles de liderazgo en los se tiene en cuenta la estimulación y empoderamiento de los subordinados, el trabajo en equipo, la toma de decisiones en conjunto, saber dirigir y supervisar, delegar tareas y controlar. Y más aún, conceptos más modernos como el de contar con un pensamiento crítico, sostener una buena y efectiva comunicación, construir a largo plazo, establecer metas, tener iniciativa propia, el poder de la innovación y de la creatividad, el paciente como prioridad absoluta, insistir en la búsqueda de la excelencia, etc. Teniendo en cuenta la amplia variedad de características y la evolución de las mismas decidimos hacer una encuesta al personal del Hospital Público de nuestra ciudad para evaluar el perfil del personal de conducción.

OBJETIVOS

- Conocer las características del personal de conducción en los hospitales públicos de CABA.
- Analizar los errores más frecuentes en el personal de conducción.
- Evaluar la visión del grupo de trabajo con respecto a la persona que ocupa el cargo de conducción.
- Determinar si el personal se percibe apto para ejercer cargos de conducción.

MATERIAL Y METODOS:

Diseño: estudio, transversal, descriptivo, prospectivo, realizado en el período de julio a noviembre del año 2021, con un abordaje mixto no probabilístico mediante una encuesta semi-estructurada para investigar las percepciones del personal de salud de los hospitales públicos de Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA).

Criterios de inclusión: personal de salud de los hospitales públicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (CABA) desde julio a noviembre de 2021.

Criterios de exclusión: personal de salud jubilado o ausente en hospitales públicos de CABA durante el período de implementación del trabajo (julio a noviembre 2021).

Para el presente trabajo se diseñó una encuesta dirigida al personal de salud de hospitales públicos de CABA, incluyendo profesionales médicos, kinesiólogos, farmacéuticos, bioquímicos, licenciados en nutrición, licenciados en enfermería, licenciados en psicología, fonoaudiólogos, instrumentadores quirúrgicos, técnicos en radiología, técnicos en electrocardiografía, técnicos en hemoterapia y administrativos. La misma fue diseñada en un formato de Google form y enviada vía e-mail y WhatsApp. Se tuvo en cuenta datos del encuestado (edad, función, situación laboral, antigüedad en el hospital) y se realizaron preguntas para evaluar las características del personal de conducción, errores más frecuentes, capacidad para resolver conflictos, relación del encuestado con la jefatura y proyecto personal en relación a un futuro cargo de conducción.

Análisis Estadístico: frecuencia y porcentajes.

La encuesta se puede ver en el anexo 1.

RESULTADOS:

La muestra de estudio quedó constituida por un total de 91 encuestas realizadas a trabajadores de salud pertenecientes a hospitales públicos del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Los encuestados tenían un rango de edad entre 30 y 65 años, siendo el 70% (64) entre 40 y 60 años. (Gráfico 1)

Al interrogar sobre su función en el ámbito laboral de los 87 que respondieron, el 51.7% (45) eran médicos, el 21.8% (19) licenciados, 11.5% (10) técnicos, 10.3% (9) administrativos, bioquímicos 3.4% (3) y Kinesiólogos 1.1% (1). (Gráfico 2)

En relación con su situación laboral el 93% (85) pertenecía a la Planta Permanente del Gobierno de CABA (Gráfico 3) entendiéndose como tal, aquellos trabajadores que se desem-

peñaban bajo un contrato laboral y con horario preestablecido, el 40% (36) presentaban una antigüedad de 20 años o más dentro del sistema. (Gráfico 4)

La pregunta inicial de la encuesta se realizó con el objetivo de introducir al encuestado en el tema a desarrollar, para lo cual se formuló una pregunta con respuesta abierta, para que los encuestados respondieran libremente y sin condicionantes acerca de las tres características que debían tener según su opinión quienes ejercieran un cargo de conducción. Los tres conceptos preponderantes obtenidos fueron liderazgo 29.6% (27), capacitación en el área en que se desempeña 24,1% (22) y responsabilidad 21.9% (20) (Nube de palabras 1).

Dada la diversidad de cualidades que podían surgir de una pregunta de característica abierta, se formuló sobre el mismo tema otra pregunta de opción múltiple condicionando la respuesta a enunciados preestablecidos. El 85.7% (78) respondió como indispensable: confiabilidad, responsabilidad, dar el ejemplo y estar disponibles para los demás, el 73.6% (67) eligió la opción: crear un buen ambiente de trabajo en equipo, el 68.1% (62) seleccionó: planificar, organizar, dirigir y supervisar y el 45.1% (41) refirió que poder delegar tareas y empoderar a sus colaboradores era indispensable. (Gráfico 5).

En relación con la pregunta que se refiere a si las personas que ejercen cargos de conducción en su establecimiento cumplen con las características indispensables mencionadas previamente, sólo el 22.2% (20) contestó negativamente. (Gráfico 6).

Nuevamente se recurrió a una pregunta con respuesta abierta para indagar acerca de los errores más frecuentes percibidos por los encuestados con respecto a quienes ejercen cargos de conducción. El 21.9% (20) mencionó la mala comunicación y el 10% (9) no saber escuchar (Nube de Palabras 2). Siguiendo el mismo criterio de evaluación que usamos al inicio de la encuesta, relacionamos esta pregunta con otra con enunciados preestablecidos de opción múltiple y observamos la coincidencia en el resultado entre ambas, ya que el 56% (51) eligió la opción que menciona la falta de comunicación, el 52.7% (48) imponer condiciones sin escuchar y el 50% (46) la de no solucionar problemas. (Gráfico 7)

En contraposición al indagar específicamente, si su jefe era capaz de resolver situaciones conflictivas, sólo contestó negativamente el 10% (9) pero no podemos dejar de mencionar que el 54% (49) contestó a veces. (Gráfico 8)

Con respecto a la relación con su superior, el 83.6 % (76) respondió que era buena o muy buena. (Gráfico 9)

Al interrogar si el trabajador se siente valorado por la persona que desempeña el cargo de conducción en su área de trabajo solo el 18.7 % (17) de los encuestados no se sentía valorado. (Gráfico 10)

Para finalizar la encuesta nos interesó conocer si los encuestados se sentían capaces de ejercer un cargo de conducción y por qué. La gran mayoría 61.5% (56) respondió afirmativamente (Gráfico 11) y justificó su respuesta por haber realizado cursos, ser resolutivos y poseer la cualidad de liderazgo. (Nube de palabras 3)

DISCUSIÓN:

Durante este trabajo recolectamos información respecto a las visiones, percepciones y opiniones que tiene el personal de salud de los hospitales públicos de CABA en relación con quienes desempeñan cargos de conducción.

El hecho de que un amplio porcentaje de los encuestados pertenecía a la planta permanente y que casi la mitad presentaba una antigüedad de 20 años o más en el sistema valorizó los resultados de la encuesta realizada por considerarlos conocedores del ámbito en el cual trabajaban.

Los encuestados, al ser interrogados mediante una pregunta abierta, refirieron que liderazgo, capacitación en el área en que se desempeñan y responsabilidad son las principales características que deben tener quienes ejercen un cargo de conducción. La responsabilidad y varias de las características del líder como confiabilidad, dar el ejemplo y estar disponibles para los demás fueron elegidas como opciones indispensables cuando les pedimos que marquen una opción predeterminada, evidenciando la concordancia de los conceptos de los encuestados. También resaltaron la capacidad de

crear un buen ambiente de trabajo en equipo, planificar, organizar, dirigir, supervisar, poder delegar tareas y empoderar a sus colaboradores. La mayoría contestó que sus jefes cumplían con estas características.

Por otro lado, al interrogar en forma general sobre los errores de los jefes refirieron que la mala comunicación y el no saber escuchar eran los defectos más frecuentes junto con no solucionar problemas y no crear un buen ambiente de trabajo. Contrastando con estas afirmaciones cuando la pregunta apuntaba a su inmediato superior, refirieron que su jefe era capaz de resolver los problemas o las situaciones conflictivas. Nos llamó la atención que su relación era buena o muy buena y que se sentían valorados. Inferimos que esta percepción podría estar sesgada por los mitos que encasillan la mala relación entre jefes y subordinados, pero que cuando lo evaluamos en forma particular descubrimos que cada relación es individual y que las generalizaciones a veces no son apropiadas. También podría deberse a prejuicios o temores de los encuestados de recibir posibles sanciones basadas en una perspectiva más personal, con características individuales propias, como pueden ser la autoestima, la propia valoración o las inseguridades de los profesionales.

Quien ejerce un cargo de conducción debería ser capaz de tener una visión integral, de poder observar como una imagen completa y entera las distintas situaciones que se le presentan. Ser capaz de elaborar posibles soluciones y seleccionar una de ellas, la que considere más adecuada generándolo en un tiempo oportuno y dentro de un contexto cambiante.

Surge como discusión si con esas condiciones o capacidades se nace o si las mismas pueden ser adquiridas mediante capacitación. Y en este último caso, qué características debería contemplar dicha capacitación para que le permita obtener a quien la realice un conocimiento práctico y oportuno, es decir, antes de asumir un cargo de gestión.

La realización de esta encuesta podría servir como un primer acercamiento para conocer, siguiendo la perspectiva que tienen los trabajadores en el ámbito de la salud pública hospitalaria, cuáles serían las características que se espera debería poseer la persona que conduce

a un grupo de trabajo o que lo tiene como objetivo.

Esperamos que este trabajo impulse futuras investigaciones para profundizar en este tema.

Relevancia para políticas e intervenciones sanitarias:

Basándonos en lo expuesto previamente consideramos oportuno realizar algunas propuestas referidas a las personas que se desempeñen en cargos de conducción, las primeras, de carácter general, en pos de mejorar y facilitar el desempeño de su trabajo (1) y las segundas, de carácter individual, para favorecer su crecimiento personal (2)

Nuestras propuestas para el desarrollo de las tareas del personal de conducción son:

1. Propuestas Generales:

- a) Reuniones mensuales con su equipo a cargo para favorecer la comunicación y la capacidad de escucha.
- b) Reuniones entre las personas que desempeñan distintos cargos de conducción con la finalidad de crear redes y fortalecer los vínculos.
- c) Crear un buen equipo de trabajo interpretando los distintos roles que cada integrante tiene dentro del grupo, de acuerdo a sus capacidades individuales.
- d) Programar seminarios motivacionales para el equipo de conducción con la finalidad de incentivar el accionar de los mismos.
- e) Proyectar a lo largo del año Jornadas, seminarios y cursos de Capacitación en Gestión Hospitalaria.
- f) Destacar los logros individuales del personal a cargo con la finalidad de motivar y valorar su accionar dentro del grupo.
- g) Fomentar la capacitación del equipo de trabajo a cargo.
- h) Escuchar con la mente abierta, estimulando la creatividad, valorando el intentar cosas nuevas, siendo solidario, sabiendo reflexionar sobre los éxitos y sobre los fracasos que puedan surgir.
- i) Coordinar los esfuerzos de los integrantes

de la institución que permita cumplir eficazmente los objetivos, en especial la satisfacción del paciente.

- j) Priorizar tareas, dirigir al personal y administrar los recursos.
- k) Entablar buenas relaciones con la gente, tener capacidad de análisis y carácter emprendedor.
- l) Poseer conocimientos en informática.

2. Propuestas Individuales

- a) Los Jefes deben ser evaluados por el personal mediante encuestas anónimas, con el propósito de mejorar su gestión.
- b) Capacitación Obligatoria del Personal de Conducción en el manejo del Recurso Humano.
- c) Un Jefe debe ser autocrítico. Debe realizar el análisis periódico de su gestión para poder establecer mejoras. También debe conocer la importancia del “saber observar”. Esto le permite aprender a conocer cómo reaccionan los integrantes de un grupo de trabajo, cómo piensan, qué roles adoptan y cómo interaccionan ante situaciones cotidianas o inesperadas.

Relevancia para la investigación en salud:

Del presente trabajo se desprende la necesidad de profundizar en el estudio del perfil esperable del personal de conducción de los hospitales públicos del Gobierno de la CABA. Esperamos que sirva como disparador de futuras investigaciones asumiendo que las características esperables para este grupo podrían ser distintas de acuerdo al contexto en donde se desarrollen.

Agradecimientos:

Dra. Paula Weissbrod y Dr. Norberto Gonzalez Moreno.

Declaraciones

Los autores declaran no tener conflictos de interés de ninguna clase, que el trabajo ha sido aprobado por el comité de ética responsable en el lugar de trabajo y no declaran medios de financiación del trabajo realizado.

Declarations

The authors declare that they have no conflicts of interest, that the work has been approved by the ethics committee responsible in the workplace, and do not declare means of financing of the work carried out.

REFERENCIAS

- 1 – Idalberto Chiavenato, “Administración de los Recursos Humanos”, Capítulo 1 Introducción a la administración moderna de personas, Editorial Mc Graw Hill México (Noviembre 1999), Pag 8
- 2 – John P. Kotter, “El líder del Cambio”, Capítulo 7, Proporcionar la capacitación necesaria. Editorial: Mc Graw- Hill México, (Junio 2000). Pag 118
- 3 – John P. Kotter, “El líder del Cambio”. Capítulo 12, El liderazgo y el aprendizaje perpetuo Editorial: Mc Graw- Hill México. (Junio 2000) Pag: 199
- 4– Peter Senge, “La quinta disciplina”, Capítulo 6, Editorial Planeta (1992). Pag 140
- 5 – Carrara Bravo Teodoro “Liderazgo médico en sistemas de salud. Diseño de un nuevo modelo de gestión”. Revista Mexicana de Patología Clínica (2003). Vol 50 Pag142-156
- 6 – Jocelyn Davies, “Los grandes del liderazgo: sabiduría clásica para líderes modernos”, Editorial Sirio (2016) Pag.17 y 19
- 7 – Alex Ferguson, Michael Moritz, “Liderazgo”. Capítulo 1: Ser uno mismo, Editorial Rocabolsillo (2015), Pag 18
- 8 – Lorena Marino, “Crear Valor Juntos” - Liderazgo colaborativo y mentoring. Editorial Planeta, (2019) Pag 169-170
- 9– Jeff Bezos, “Crea y Divaga: Vida y reflexiones de Jeff Bezos”, Editorial Paidós (2020), Pag 205-206)
- 10– Claudio Ruff Escobar, “Fundamentos de la gestión del Capital Humano en entidades hospitalarias. Rev Cubana Invest Bioméd, abr.-jun. 2018, vol.37 no.2, Pag 39-45 Ciudad de la Habana http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002018000200005
- 11– J. Guilford, Creatividad y Educacion;

- (1983) España: Ediciones Paidós (pag 323)
- 12- Ricardo Andres Conde Martinez, ¿Cuáles son las principales características de los gerentes modernos que permite identificarlos como líderes en el siglo XXI en las organizaciones?, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia, (junio 2017), <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16695/CondeMartinezRicardoAndres2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

ANEXO 1

Encuesta:

Datos del encuestado:

a) Edad:

Menos de 30 años.

31 a 40 años.

41 a 50 años.

51 a 60 años.

61 a 65 años.

b) Función:

Médico.

Licenciados.

Técnicos.

Administrativo.

Farmacéutico.

Bioquímico.

Kinesiólogo.

c) Situación laboral:

Planta.

Contratado.

d) Antigüedad en el hospital:

De 5 a 9 años.

De 10 a 14 años.

De 15 a 19 años.

De 20 años o más.

Preguntas:

Con respecto a las personas que se desempeñan en cargos de conducción responda: ¿Qué características cree usted que debe tener? Enumere por lo menos tres. (texto de respuesta largo)

De los siguientes enunciados enumere los cuatro que considera indispensables que debe poseer quien se desempeñe en cargos de conducción (casillas de verificación)

Espíritu emprendedor e incursionar en cosas nuevas.

Actitud optimista (convicción de que todo saldrá bien).

Confiabilidad, responsabilidad, dar el ejemplo y estar disponible.

Poder delegar tareas y empoderar a sus colaboradores.

Planificar, organizar, dirigir y supervisar.

Crear un buen ambiente de trabajo en equipo.

Afán de logro y poder.

Solucionar problemas.

Saber comunicar.

Estar capacitado en gerenciamiento, informática, idiomas.

Pertenecer y conocer la institución que va a gerenciar.

Según su experiencia: ¿Las personas que desempeñan cargos de conducción en su establecimiento, cumple con esas características? (Marque 1)

SI

NO

ALGUNOS

¿Qué errores son frecuentes en las personas que tienen cargos de conducción? Enumere dos. Pregunta de respuesta larga

De los siguientes enunciados enumere los cuatro errores más frecuentes que presentan quienes desempeñan cargos de conducción (casillas de verificación)

Exceso de control sobre sus subordinados.

Imponer condiciones sin escuchar.

Ser demasiado crítico.

No controlar tareas delegadas.

Falta de estimulación y motivación a sus subordinados.

No permitir que los subordinados tomen decisiones propias.

Falta de comunicación.

Falta de conocimiento de la institución que dirige.

No ser confiable ni respetado.

No estar capacitado en gerenciamiento.

No solucionar problemas.

No crear un buen ambiente de trabajo.

No ser emprendedor.
No ser optimista.

En el área que usted trabaja, la persona que desempeña el cargo de conducción, ¿es capaz de resolver los problemas o las situaciones conflictivas que surgen? (Marque 1)

SI
NO
A VECES

¿Cómo es su relación con la persona que desempeña el cargo de conducción? (Marque 1)

MUY BUENA
BUENA
MALA
INDIFERENTE

ANEXO 2

¿Se siente valorado por la persona que desempeña el cargo de conducción en su trabajo? (Marque 1)

SI
NO
A VECES

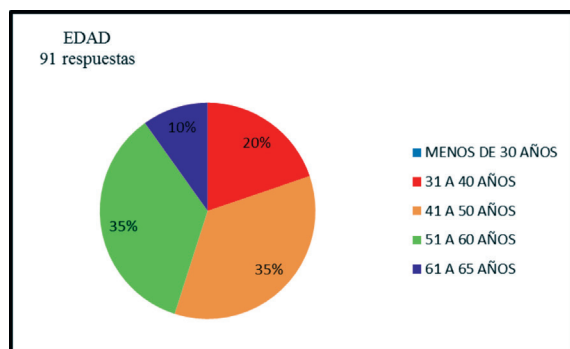
Si se presentara la posibilidad de que usted acceda a un cargo de conducción, ¿piensa que está capacitado para ejercer ese cargo? (Marque 1)

SI
NO

Justifique su respuesta del punto anterior.

Resultados

Gráfico 1: Edad de los encuestados



*menos de 30 años = 0

Gráfico 3: Situación laboral

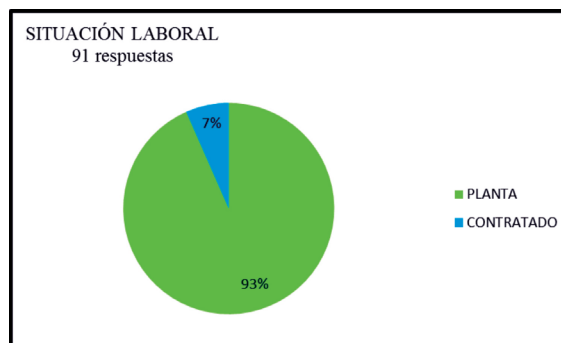


Gráfico 2: Función Hospitalaria

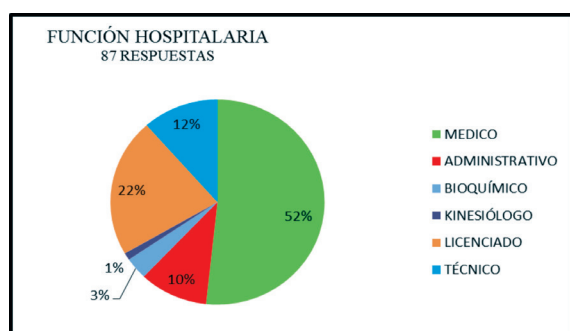
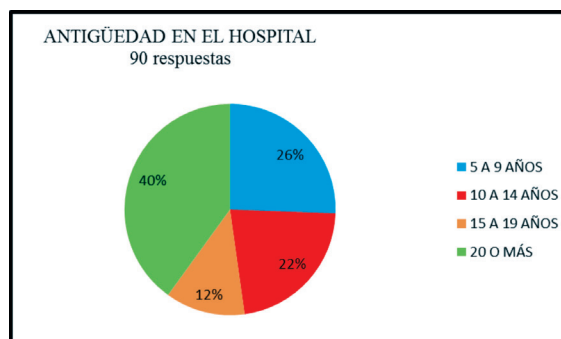


Gráfico 4: Antigüedad en el Hospital



Preguntas

Nube de Palabras 1: Características del personal de conducción. Pregunta abierta. (81 res puestas)



Gráfico 5: Cualidades indispensables para un cargo de conducción

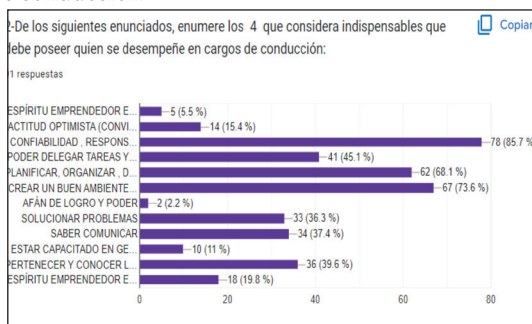
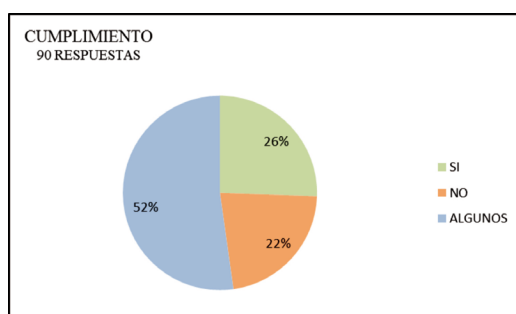


Gráfico 6: Cumplimiento de las condiciones indispensables de su jefe.



Nube de palabras 2: Errores más frecuentes. Pregunta abierta (86 respuestas)



Gráfico 7: Errores más frecuentes

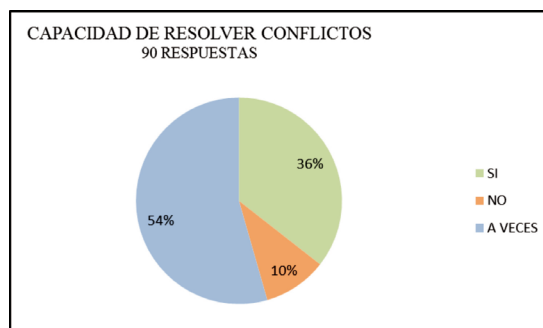


Gráfico 8: Capacidad de resolución de conflictos

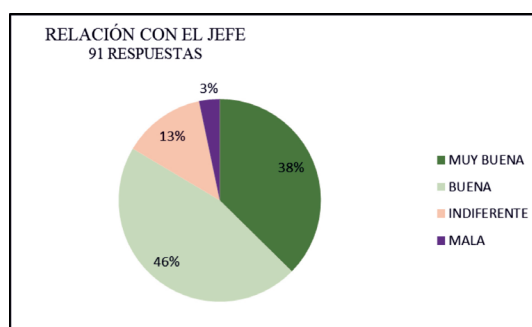


Gráfico 9: Relación interpersonal con el jefe

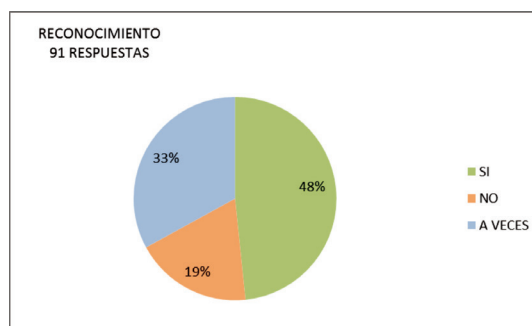


Gráfico 10: Reconocimiento

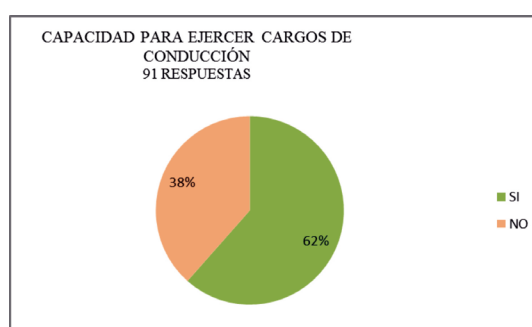
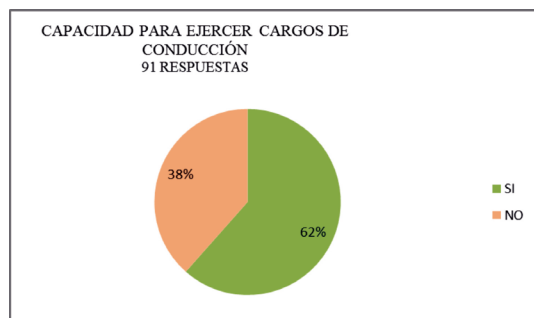


Gráfico11: Capacitación para ejercer cargos de conducción



Nube de palabras 3: Justifique por qué piensa que está capacitado Pregunta abierta (85 respuestas)



RESÚMEN:

Introducción: El personal de conducción en las organizaciones sanitarias está a cargo del proceso de dirigir, organizar, diseñar, optimizar y evaluar las actividades de los miembros de un grupo interdisciplinario. La meta es forjar un grupo de acción comprometido con la calidad, dispuesto a lograr la visión y los objetivos de la organización. Los **OBJETIVOS** del presente trabajo fueron conocer las características del personal de conducción en los hospitales públicos de Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), analizar sus errores más frecuentes, evaluar la visión del grupo de trabajo con respecto a la persona que ocupa el cargo y determinar si el personal se percibe apto para ejercer dicho cargo. **MÉTODOS:** estudio transversal, descriptivo, prospectivo, realizado en el período de julio a noviembre del año 2021, con un abordaje mixto no probabilístico mediante una encuesta semi estructurada orientada a contestar cada uno de los objetivos. La misma fue diseñada en un formato de Google form y enviada vía e-mail y por WhatsApp a el personal de salud de los hospitales públicos de CABA. **RESULTADOS:** de las 91 encuestas realizadas obtuvimos que: liderazgo, capacitación en el área en que se desempeña y responsabilidad fueron las cualidades destacadas por los encuestados. El 85.7 (78) respondió que el requisito indispensable para el personal de conducción fue confiabilidad, responsabilidad, dar el ejemplo y estar disponibles para los demás. En relación a los errores más frecuentes el 56% (51) mencionó la falta de comunicación y el 52.7% (48) eligió la opción de imponer condiciones sin escuchar. Solo el 18.7% (17) de los encuestados no se sintió valorado por la persona que desempeña el cargo de conducción en su trabajo y el 61.5% (56) refirió sentirse capacitado para asumir un cargo de conducción por haber realizado cursos, ser resolutivos y/o poseer la capacidad de liderazgo. **DISCUSION:** Esta investigación nos ayudó a establecer la percepción y las expectativas del personal de salud en relación a las jefaturas y establecer las principales características que debería poseer la persona que ejerce cargos de conducción en los Hospitales Públicos de CABA.

Palabras clave: Conducción de Hospitales; Liderazgo en Salud; Hospital Público; Argentina.