



CADI2022

CONGRESO ARGENTINO DE DIAGNÓSTICO POR IMÁGENES

22 AL 24 DE SEPTIEMBRE

CEC:

Comité de Coordinación
Buenos Aires

0627

EL ROL DEL LÍDER EN EL CLIMA INSTITUCIONAL

Autores: Patricia Carrascosa*, Carlos Capuñay, Juan Cruz Gallo

Diagnóstico Maipú - DASA, Buenos Aires, Argentina

Conflicto de interés: *Research Consultant, General Electric Company



Propósito

- El clima institucional es un tema relevante a la hora de referirnos a la transformación digital de una institución. La misma no sólo requiere que las organizaciones mejoren, o renueven por completo sus competencias técnicas, sino que una verdadera transformación requiere definir una nueva manera de hacer las cosas, una nueva forma de management organizacional que involucra integralmente cultura, procesos, personas y negocio.
- No es posible realizar una verdadera transformación digital si no hay un cambio en la cultura de las personas. Es aquí la importancia de tener líderes que guíen estos procesos.
- El objetivo de este trabajo es evaluar la cultura de los empleados de una Institución médica de Diagnóstico por Imágenes la cual fue creada hace 33 años y manejada desde sus inicios con un management tradicional y comparar con los cambios generados en el personal (médico y técnico) luego que la misma sufriera post-pandemia un gran cambio cultural y de liderazgo.

Materiales y métodos

- Se evaluó la cultura institucional en un total de 1200 empleados a través de la realización de una encuesta anónima constituida por 39 preguntas que se distribuyen en 12 dimensiones diferentes.
- Cada pregunta debió ser puntuada de 1 a 10.
- Se analizó en forma particular los servicios médicos donde las encuestas fueron realizadas al personal médico y técnico.

Materiales y métodos

- Las 12 dimensiones consultadas fueron:
 - 1) Alineamiento con la empresa (identificación con valores, visión)
 - 2) Bienestar (estrés, hábitos, equilibrio laboral/personal)
 - 3) Carrera (oportunidades internas, compromiso con la carrera)
 - 4) Desarrollo profesional (oportunidades de desarrollo)
 - 5) Espíritu empresarial (imagen de la empresa, orgullo de pertenecer)
 - 6) Estructura (recursos disponibles, condiciones de trabajo)
 - 7) Feedback y reconocimiento (frecuencia, calidad)
 - 8) Felicidad (sentido de realización)
 - 9) Innovación (apertura a nuevas ideas)
 - 10) Justicia distributiva
 - 11) Liderazgo (competencia, relación y comunicación con el líder, confianza)
 - 12) Relación interpersonal (calidad de la relación, espíritu de equipo)

Materiales y métodos

- Se estableció un puntaje promedio de los servicios médicos por cada dimensión y luego un score total.
- En función de los resultados de la primera encuesta se establecieron acciones institucionales y propias de cada líder con el fin de mejorar las dimensiones donde los mismos habían reportado valores menores a 7 puntos.
- Las mismas consistieron en: reuniones individuales de feedback, trabajo en planes de carrera, talleres de innovación, categorización por meritocracia, entre otras.
- Nueve meses posteriores se realizó una nueva encuesta de clima con el fin de evaluar impacto de las acciones realizadas.

Resultados

- Hubo una mejora entre la primera y segunda encuesta en todas las dimensiones incluso en aquellas menores a 7 puntos.
- Los resultados en la primera encuesta arrojaron un puntaje general de 7.3 mientras que en la segunda encuesta el score global aumentó a 7.6.
- En la primera encuesta, 5 dimensiones mostraron resultados inferiores a 7 puntos. Sobre las mismas, cada líder trabajó con su grupo.
- En la segunda encuesta se observó una mejora de todas las dimensiones, inclusive aquellas con puntajes menores a 7, aunque persistiendo en dos de ellas aún puntajes por debajo de 7.

Resultados

- En la segunda encuesta se incluyó en forma adicional una nueva dimensión que no se había medido en la primera encuesta que fue “Competencia del líder” (que involucra temas relaciones entre el líder y el colaborador acerca de temas como comunicación, autonomía, equidad)
- La competencia de líder medida en la segunda encuesta arrojó 8.2 puntos.
- Los resultados de ambas encuestas se detallan en la siguiente tabla, donde se muestran también las diferencias de cada dimensión entre ambas encuestas.

Resultados

Dimensiones	Promedio		Diferencia
	Feb	Nov	
Alineamiento con la empresa	6,9	7,3	0,5
Bienestar	8,2	8,1	0,0
Carrera	6,8	7,1	0,3
Competencia del Líder	0,0	8,2	8,2
Desarrollo Profesional	6,6	6,8	0,2
Espíritu empresarial	8,2	8,3	0,2
Estructura	7,6	7,9	0,4
Feedback y reconocimiento	6,5	6,7	0,2
Felicidad	8,1	8,4	0,4
Innovación	5,5	6,2	0,7
Justicia	5,3	5,8	0,4
Liderazgo	8,1	8,3	0,2
Relación interpersonal	8,0	8,1	0,1
Calificación general	7.3	7.6	0.3

Conclusiones

- El rol del líder en el cambio cultural y por ende en la transformación digital es vital.
- El trabajo en de liderazgo de cada líder con acciones puntuales permitió mejorar el clima de los servicios médicos, especialmente en aquellas dimensiones en las cuales las encuestas iniciales mostraban disconformidad.
- El conocimiento del clima institucional es una herramienta fundamental para identificar las oportunidades de mejora y entender donde se debe poner la atención de las acciones a llevar a cabo.
- La dimensión “Competencia del líder” pone de manifiesto la excelente percepción de los equipos para con sus jefes inmediatos, dando una noción que el camino que se está transitando es el correcto.

Bibliografía

1. Maestre Torres, C., & Ordoñez Guerrero, K. (2020). Revisión Sistemática sobre el Clima Laboral y Productividad de las Organizaciones.
2. Cárdenas Caicedo, J. A. (2019). Relación de las habilidades blandas con el clima laboral, la rotación de personal y la productividad en la última década.
3. Arrès, B. V. P. H. (2020). La importancia del clima laboral y de su medida en el mundo.
4. Becerra Sacristán, C. P., Jiménez Díaz, A. J., Nasser, J. M., & Medina Diaz, J. (2017). Cómo afecta el clima laboral el desempeño de los empleados en una organización.



Muchas Gracias

DDSD

**DIAGNOSTICO
MAIPU** 