

Autopercepción del liderazgo de los odontólogos que desempeñan cargos administrativos en Medellín evaluado desde las competencias de comunicación y manejo de conflictos

Luz María Mejía Múnera¹

Resumen

Los cambios de la Odontología en Colombia, a partir de la expedición de la ley 100 de 1993, variaron sustancialmente el perfil del profesional de la salud oral de hoy; algunos profesionales abandonaron sus funciones asistenciales, para dedicarse a labores administrativas. Anteriormente, el trabajo era independiente, los odontólogos eran dueños de su tiempo, su único jefe era el paciente, el único trabajador que tenían a cargo era la auxiliar y su área de trabajo se reducía al consultorio. Se realizó una investigación descriptiva, para determinar el liderazgo de los odontólogos directivos, que manejan equipos de trabajo en las IPS y Facultades de Odontología de la ciudad de Medellín en el 2002, a partir de la autopercepción de dos de las principales competencias: la comunicación y el manejo de conflictos. La muestra estuvo conformada por 39 odontólogos con cargos directivos con más de cuatro personas a cargo, seleccionados aleatoriamente a partir del listado de las 754 IPS registradas en la Secretaría de Salud de Medellín en el mes de enero de 2002 y se le agregaron los odontólogos con cargos administrativos de una de las Facultades de Odontología de Medellín. Los odontólogos respondieron la prueba en forma individual, siguiendo las instrucciones descritas en el test, sin ningún tipo de intervención de quien les entregó el cuestionario. Se encontró que la competencia de comunicación es buena en el 92% de los entrevistados; en el 8% aceptable. No se reportó competencia comunicativa deficiente. Los directivos estudiados percibieron tener una aceptable competencia de manejo de conflictos, manifestando no temer enfrentarlos y comprender a los demás en situaciones conflictivas; pero, por su nivel de autoritarismo medio bajo, enfrentan el conflicto con cierta permisividad. Los resultados muestran que el desarrollo de las competencias gerenciales de los odontólogos es insuficiente. La academia debería preocuparse más por fomentar la evolución del liderazgo, la comunicación, el manejo de conflictos, la motivación, la solución de problemas, el trabajo en equipo, entre otras muchas competencias directivas en sus estudiantes. **Palabras clave:** Autopercepción, liderazgo, competencia comunicativa, manejo de conflictos.

Abstract

Changes in Dentistry in Colombia since the expedition of the Social Security Law 100 in 1993 led to changes in professional profiles; some abandoned their practice in order to assume administrative duties. Previously, dentists handled their own time and were their own bosses. A descriptive study was carried out in order to establish the leadership of dentists in management positions that coordinate health teams in the self perception areas of communication and conflict management. The sample consisted of 39 dentists in management positions with more than 4 people under their supervision which were randomly selected from Health Provider Institutions and Dental Schools in Medellín. A test was completed by each individual in order to assess the variables studied. Communication was found to be good in 92% of those interviewed and acceptable in 8% of cases. Moreover, acceptable abilities in conflict management were observed in all those interviewed, although given that their authority level was low, they tended to confront conflict with a certain degree of permissiveness. Results show that development of management skills in dentists are insufficient. Universities should emphasize this aspect more in curricula in order to motivate in future leaders skills such in communication, conflict management, motivation, problem solving and team work among others. **Key Words:** Self-perception, leadership, communication skills, conflict management.

¹ Odontóloga CES, Magister Administración Eafit.

Introducción

Los cambios de la odontología en Colombia, después de la implementación de la ley 100 de 1993, han variado el perfil del profesional de la salud oral de hoy; incluso algunos profesionales han dejado sus funciones asistenciales, para dedicarse a labores administrativas. Muchos odontólogos, quienes al escoger su profesión tenían un perfil, unas metas de vida y forma de trabajo claros; muy afines con el desempeño odontológico independiente, hoy día se desempeñan en cargos administrativos. Anteriormente optaban por una profesión donde el trabajo era independiente, eran dueños de su tiempo, su único jefe era el paciente, el único trabajador que tenían a cargo era la auxiliar y su área de trabajo se reducía al consultorio, pero hoy por hoy es muy diferente.

En la actualidad las universidades, escuelas o institutos de educación superior ofrecen especializaciones en áreas administrativas para la salud, que buscan capacitar a los profesionales para desempeñar cargos directivos; sin embargo, queda la inquietud de qué tan preparados están los odontólogos para conducir el talento humano hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Las competencias son características que distinguen una actuación superior; consiste en un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores, que, aplicadas al trabajo, contribuyen al logro de objetivos claves del negocio, con un desempeño superior. Son características personales que, aplicadas en diferentes situaciones se traducen en un mejor desempeño y llevan hacia el éxito personal y organizacional. (Levy-Leboyer, 1992)¹. El odontólogo que está inmerso ahora en la realidad de la administración, no puede pasar por alto la gestión por competencias, y debe poseer algunas de éstas (liderazgo, comunicación, manejo de conflictos, trabajo en equipo, desarrollo de personas) para desempeñarse en forma exitosa dentro de las organizaciones.

Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional, a través del cual se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, y se enseñan metodologías de pensamiento. Al mismo tiempo una buena comunicación permite conocer las ne-

cesidades de los miembros de la empresa y sus clientes; puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión, y los objetivos de una organización.

El conflicto de trabajo es la tensión o controversia entre un trabajador individual o un empresario o entre varios trabajadores que no defienden un interés colectivo, sino que cada uno busca un interés netamente individual.⁵ Los conflictos surgen siempre que los intereses chocan.

Los directivos se enfocan en equilibrar y coordinar los intereses de los miembros de la organización para que puedan trabajar juntos dentro de los límites impuestos por los objetivos organizacionales. Cuando tienen que hacerle frente a una situación de conflicto pueden optar por cualquiera de los siguientes estilos de manejo de conflicto: evasivo, comprometido, competitivo, acomodativo o colaboracionista (Morgan, 1998)³. La siguiente gráfica representa en un plano cartesiano cada estilo, de acuerdo a que tanto se defienden los intereses propios y los ajenos en una situación de conflicto.

Asertivo	Competitivo	Colaboracionista
<i>Intereses Propios</i>	Comprometido	
No asertivo	Evasivo	Acomodativo
No Cooperativo	<i>Intereses de los otros</i>	Cooperativo

La autoridad en su justa medida es necesaria para que el líder tenga una buena competencia de manejo de conflictos; no es conveniente irse a los extremos, siendo un líder autoritario o siendo un líder sumiso sin autoridad.

Tanto la mediación como el arbitraje pueden ser herramientas administrativas para aliviar una situación conflictiva. Cada posición se toma dependiendo del tipo de conflicto y de la madurez del equipo de trabajo. En ambas situaciones, es indispensable que el líder tenga sus ideas claras y un nivel medio alto de autoritarismo; con el cual permita que los participantes se expresen abiertamente, sin perder el control de la situación que él lidera, independientemente de la posición que esté asumiendo: mediador o arbitro.

Hablar con orden, con claridad, con entusiasmo, con persuasión; en resumidas cuentas, con eficacia, no es un lujo sino una necesidad. Es una competencia con la cual debe contar todo buen líder. Debe también proporcionar a sus seguidores información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellos, como también retroalimentarlos cuando se evalúa su trabajo; garantizando que sus interlocutores entiendan su mensaje fácilmente.

Es evidente que para la buena negociación se requiere de habilidades de comunicación, como la capacidad para expresar opiniones para lograr que la contraparte entienda las ideas de su opositor. El negociador tiene que tener muy claro, antes de sentarse a negociar, cuáles son sus objetivos principales en la negociación, cuáles son los intereses de la contraparte, y qué alternativas podrían surgir; esto para evitar hacer cosas o tomar decisiones de las que puede arrepentirse posteriormente. Debe ser capaz de aceptar las críticas que reciba durante la negociación y de comprender la posición contraria a la suya. Su nivel de autoritarismo debe ser medio alto para asumir un estilo comprometido o colaboracionista donde ambas partes ganen.

Metodología

Ésta investigación descriptiva, pretendió determinar el liderazgo de los odontólogos directivos, que manejan equipos de trabajo en las IPS y Facultades de Odontología de la ciudad de Medellín en el 2002, a partir de la autopercepción de dos de las principales competencias: la comunicación y el manejo de conflictos.

La muestra se conformó por 39 odontólogos con cargos directivos que tuviesen mas de cuatro personas a cargo; se seleccionó aleatoriamente a partir del listado de las 754 IPS registradas en la Secretaría de Salud de Medellín en el mes de enero de 2002 y se le agregaron los odontólogos con cargos administrativos de una de las Facultades de Odontología de Medellín.

Los odontólogos respondieron la prueba en forma individual, siguiendo las instrucciones descritas en el test, sin ningún tipo de intervención de quien les entregó el cuestionario.

Los inventarios fueron diseñados especialmente para este estudio, tomando algunas preguntas del libro Cuestionarios Psicotécnicos y de personalidad⁴ y otras preguntas fueron encontradas en cuestionarios recibidos en comunicación personal con el Dr. López en el 2001². Estos evaluaban las competencias de comunicación y manejo de conflictos, agrupando las preguntas por habilidades:

- En la competencia de comunicación se evaluaron las siguientes habilidades: comunicación ascendente y descendente, capacidad para expresar opiniones, capacidad para negarse a actuar en contra de sus ideas, capacidad para aceptar críticas.
- Para la competencia de manejo de conflictos se valoraron las habilidades de manejo de conflicto en general, comprensión hacia los demás, autoritarismo.

Se asignó un puntaje a cada respuesta, de acuerdo con la ocurrencia de un mayor o menor desarrollo de la habilidad evaluada. Ver anexo A y B. Y se definió un perfil según los puntajes obtenidos en las respuestas con base en el marco teórico y en los inventarios del libro Cuestionarios Psicotécnicos y de personalidad. Ver anexo C.

Con base en el puntaje obtenido en cada una de las competencias se definió si cada una de estas era: buena, aceptable o deficiente. Y a partir de la calificación de las competencias en estudio, se calificó el liderazgo, de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- El odontólogo es buen líder, cuando las dos competencias son buenas;
- es un líder aceptable, cuando una de las dos competencias es aceptable, pero ninguna es deficiente;
- y es un líder deficiente, cuando al menos una de las dos competencias es deficiente.

Procesamiento de la información

Análisis de las preguntas

- **Análisis por promedio.** Se registraron los puntajes correspondientes a las respuestas dadas por cada odontólogo, y posteriormente se halló la media aritmética de cada una de las preguntas para toda la muestra.
- **Análisis por rango.** Subsiguientemente se definieron los rangos de respuesta por cada pregunta.

Análisis de las habilidades

- **Análisis por promedio.** Se sumaron los puntajes promedio de cada pregunta agrupándolos por habilidad. Este resultado se comparó con el perfil según respuestas definiendo de esta manera la calificación promedio de cada habilidad.
- **Análisis por rango.** Posteriormente se sumaron los valores de las respuestas a las preguntas agrupadas por habilidad, pero esta vez por cada odontólogo; obteniendo un puntaje por habilidad de cada participante de la muestra.

Ulteriormente se compararon estos datos numéricos con el perfil según respuestas, determinando la calificación de cada odontólogo en cada habilidad.

De acuerdo con lo anterior se definieron los rangos de calificación por habilidad.

Análisis de las competencias de comunicación y manejo de conflictos

- **Análisis por promedio.** Se sumaron los puntajes promedio de las habilidades de la muestra, agrupadas por competencias.

Con lo anterior se obtuvo el puntaje promedio de cada competencia, y este se comparó con el perfil según respuestas; definiendo de este modo la calificación de la comunicación y el manejo de conflictos promedio.

- **Análisis por rango.** El puntaje de comunicación ascendente y descendente, capacidad para

expresar opiniones, capacidad para negarse a actuar en contra de sus ideas y capacidad para aceptar críticas de cada odontólogo fue sumado y se obtuvo el resultado de la competencia de comunicación individual.

Los resultados del manejo de conflicto en general, la comprensión hacia los demás, y el autoritarismo de cada individuo de la muestra, fueron sumados y se obtuvo el resultado de la competencia de manejo de conflictos para cada odontólogo encuestado.

Los puntajes obtenidos por cada odontólogo en las competencias de comunicación y manejo de conflicto se compararon con el perfil según respuestas, y se calificó el desarrollo de cada competencia, para cada individuo.

Finalmente se definieron los rangos de calificación por competencia para los odontólogos con cargos directivos encuestados.

Determinación del liderazgo

Primero se calificó la competencia de comunicación de cada odontólogo como buena, aceptable o deficiente. Luego se calificó como buena, aceptable o deficiente la competencia de manejo de conflictos. Y con base en esto, se cruzó la información y se determinó la calificación del liderazgo de cada individuo.

Finalmente se definió el porcentaje de odontólogos que eran líderes buenos, aceptables o deficientes.

Resultados

Competencia de comunicación (ver cuadro 1)

Cuando se analizó el promedio de los resultados se encuentra en la muestra percibe que su competencia de comunicación es buena.

Al analizar la competencia de comunicación odontólogo por odontólogo se encuentra que el 92% de los odontólogos con cargos directivos percibían que su competencia de comunicación era buena, el 8% manifestaba que era aceptable, y ninguno consideraba que era deficiente.

	Rango de calificación	Resultado encontrado en la población estudiada	Interpretación conceptual de los resultados
Comunicación ascendente y descendente	5 - 11 Deficiente 12 - 18 Aceptable 19 - 25 Buena	20,96	Tienen una buena competencia de comunicación ascendente y descendente.
Habilidad para expresar opiniones	3-6 Deficiente 7 - 11 Aceptable 12 - 15 Buena	10,79	Expresan sus opiniones en forma ocasional, dependiendo de las circunstancias y de las personas con las que se está relacionado.
Habilidad para negarse a actuar en contra de sus criterios	4 - 9 Deficiente 11 - 14 Aceptable 15 - 20 Buena	16,87	No tiene ninguna dificultad para decir no, utiliza la comunicación adecuadamente para defender sus puntos de vista.
Capacidad para aceptar críticas	5 - 11 Deficiente 12 - 18 Aceptable 19 - 25 Buena	21,79	Aceptan bien las críticas de los demás, lo cual es siempre muy positivo, excepto en aquellos casos en los que esto se debe a una excesiva ingenuidad, sumisión o dependencia.
TOTAL COMUNICACIÓN	17 - 39 Deficiente 40 - 62 Aceptable 63 - 85 Buena	70,42	Buena competencia de comunicación

Cuadro 1. Interpretación de la calificación promedio por habilidad y para la competencia de comunicación

	Comunicación ascendente y descendente	Capacidad de expresar opiniones	Capacidad de negarse a actuar en contra de sus criterios	Capacidad de aceptar críticas
Buena	85%	33%	87%	85%
Aceptable	15%	64%	13%	15%
Deficiente	0%	3%	0%	0%

Cuadro 2. Calificación por rango de las habilidades de la competencia de comunicación

Competencia de manejo de conflictos

En promedio los odontólogos estudiados percibían tener una aceptable competencia de manejo de conflictos. Manifestando no temer enfrentar el conflicto y comprender a los demás en situaciones de conflictivas; pero, por su nivel de autoritarismo medio bajo, enfrentaban el conflicto con cierta permisividad.

Tendían a adoptar, principalmente, un estilo acomodativo o comprometido a la hora de manejar conflictos; aunque también podían adoptar un estilo colaboracionista con menor frecuencia. Según la descripción que los odontólogos evaluados hicieron de sus habilidades para el manejo de conflictos, no era co-

mún que adoptaran un estilo evasivo o competitivo a la hora de manejar los conflictos. (Morgan, 1998)

Posiblemente debido a su nivel de autoritarismo medio bajo buscaban la mediación con mayor frecuencia y con menor frecuencia el arbitraje. Aunque su buena habilidad de comprender a los demás pudiera hacerles actuar como un buen árbitro (ver cuadro 4).

Al analizar la competencia de manejo de conflictos odontólogo por odontólogo se encuentra el 38% percibían que su competencia de manejo de conflictos era buena, el 62% percibían que era aceptable y ninguno consideraba que fuese deficiente.

	Rango de calificación	Resultado encontrado en la población estudiada	Interpretación conceptual de los resultados
Manejo de conflicto	5 - 11 Deficiente	19,17	Buena competencia de manejo del conflicto, no evaden los conflictos, los enfrentan sin temores ni angustias; expresan abiertamente sus ideas, pues no temen a las confrontaciones. No se involucran en mas conflictos de los necesarios. Adoptan más fácilmente estilos de manejo de conflicto colaboracionista, acomodativo y comprometido.
	12 – 18 Aceptable		
	19 – 25 Buena		
Comprensión hacia los demás	5 - 11 Deficiente	20,44	Son comprensivos y su trato es agradable, tienden a adoptar estilos de manejo de conflicto colaboracionista, comprometido y acomodativo. Cuando se enfrentan a conflictos buscan inicialmente la mediación, y si esto no funciona son capaces de adoptar una posición de árbitro más justa, porque entienden a cada uno de los involucrados en el problema.
	12 – 18 Aceptable		
	19 – 25 Buena		
Autoritarismo	16 - 36 Deficiente: nivel bajo (da 10 puntos)	49,35	Son demasiado permisivos y tolerantes con los demás y consigo mismo. La permisividad excesiva denota no tener claros los valores por los que optar. Su nivel de autoritarismo medio bajo hace que en el momento de manejar conflictos prefiera siempre la mediación; les es muy difícil adoptar la posición de árbitro cuando es necesario. Tienden a manejar los conflictos de una forma acomodativa o comprometida.
	37 – 56 Aceptable: nivel medio bajo (da 15 puntos)		
	57 – 76 Bueno: nivel medio alto (da 25 puntos)		
	77 -96 Deficiente: nivel alto (da 10 puntos)		
TOTAL MANEJO CONFLICTO	20 - 38 Deficiente	54,61	Aceptable competencia de manejo de conflicto
	39 - 57 Aceptable		
	58 - 75 Buen		

Cuadro 3. Interpretación de la calificación promedio por habilidad y para la competencia de manejo de conflictos

	Manejo de conflictos en general	Comprensión a los demás	Autoritarismo
Buena	85%	33%	Bueno: nivel medio alto 10%
Aceptable	15%	64%	Aceptable: nivel medio bajo 85%
Deficiente	0%	3%	Deficiente: nivel bajo y nivel alto 5%

Cuadro 4. Calificación por rango de las habilidades de la competencia de manejo de conflictos

Competencia de liderazgo evaluada a partir de las competencias de comunicación y manejo de conflictos:

Según los parámetros establecidos para la calificación del liderazgo en bueno, aceptable o deficiente, se realizó un análisis odontólogo por odontólogo

go y se cruzó la información de la calificación de la comunicación y el manejo de conflicto, para hallar de esta forma la calificación del liderazgo. Encontrando que el 38% de los odontólogos con cargos directivos se percibían como buenos líderes, el 62% consideraban que eran líderes aceptables, y ninguno manifestó ser un líder deficiente.

Discusión

Durante todo el tiempo de desarrollo de la investigación se buscaron estudios similares a este, pero no se encontró ninguno, lo que no permitió comparar los resultados obtenidos con otros afines.

Se puede encontrar explicación a muchos de los comportamientos, habilidades y competencias halladas en los odontólogos estudiados, partiendo del perfil original del odontólogo tradicional, que escogió su carrera antes de que comenzara en un 100% la ley 100 de 1993 en Colombia. Las condiciones del odontólogo anteriormente eran diferentes, su trabajo era independiente, no tenía sino una persona a cargo (la auxiliar de consultorio odontológico), era dueño de su tiempo y su único jefe era el paciente. Estas características no le exigían desarrollar sus competencias gerenciales, pues no tenían que enfrentarse a grupos de trabajo; el tipo de paciente era más tranquilo y sumiso; y su futuro socio-económico casi estaba asegurado. Con la llegada de la ley 100 las condiciones de la profesión odontológica cambiaron radicalmente y han ido haciendo que los profesionales de la salud oral adopten actitudes diferentes en su vida laboral.

Durante el análisis de los resultados fue evidente como las respuestas de las habilidades que hacían parte de la competencia de comunicación tenían puntajes altos en la mayoría de los casos, lo que indica que los odontólogos percibían tener buena comunicación ascendente y descendente en el 85% de los casos, buena capacidad para negarse a actuar en contra de sus ideas en el 87% de los casos, y buena capacidad para aceptar críticas en el 85% de los casos. Esto puede deberse a que durante toda la historia de la odontología los odontólogos han tenido que ser buenos comunicadores para poder vender el plan de tratamiento a sus pacientes, creando con ellos buenos nexos. Siempre han tenido que ser hábiles para transmitir la información en forma descendente, explicando al paciente sus patologías y el plan de tratamiento que necesitan. Tienen que dejar canales de comunicación abiertos para que se presente la comunicación ascendente desde el paciente hacia el odontólogo, pues de una u otra forma, los pacientes ven al odontólogo como un consejero y emplean la consulta

odontológica, en muchas ocasiones, como un momento para expresar sus problemas personales.

Antes de la ley 100, los odontólogos no tenían dificultades para conseguir pacientes y podían mantener un estatus social alto sin inconvenientes. Hacían respetar sus ideas sin ningún problema, manifestando que no estaban de acuerdo con lo que se les planteaba, pues no tenían necesidad de ser sumisos para mantenerse en buenas condiciones socio-económicas. Con la situación actual de mayor oferta de odontólogos y menores posibilidades de empleo, se esperaría que accedieran más fácilmente a actuar en contra de sus ideas, para conservar su empleo. Sin embargo, no fue así. Se encontró que la mayoría de los odontólogos emplean la comunicación para evitar actuar en contra de sus criterios. Lo cual es muy positivo cuando se evalúa el desarrollo de la competencia de comunicación.

La personalidad solitaria e independiente del odontólogo, pero siempre abierta al contacto con el paciente, puede permitirle ser asequible a las críticas, y ser capaz de recibir información no deseada en muchas ocasiones. De hecho, los odontólogos siempre han sido muy duros para criticar el trabajo de sus colegas, por lo cual pueden estar acostumbrados al hecho de ser criticados. No tienen problemas para ser perceptores de comunicación no deseada que afecta directamente el ser del odontólogo.

Las condiciones actuales de la odontología también pueden haber forzado a los odontólogos a ser más accesibles a recibir críticas durante la comunicación. Actualmente se tienen que enfrentar a procesos de auditoría a los que antes no estaban acostumbrados y a recibir instrucciones, observaciones y órdenes de las personas que hacen parte del equipo de trabajo en la empresa que laboran.

La capacidad para expresar opiniones fue la única habilidad de la comunicación en la cual la mayoría de los entrevistados puntuaron aceptable. La mayor dificultad de los odontólogos fue la expresión de una opinión contraria a la de un experto frente a un grupo de personas. Esto no es ideal. Los odontólogos vivían en su mundo, en su propio consultorio. Si algún paciente no estaba de acuerdo con lo que el odontólogo le planteaba, este último no te-

nía que ponerse a discutir con el paciente, simplemente le daba la razón o prefería que el paciente se fuera donde otro colega; habían suficientes pacientes para captar. La personalidad que tradicionalmente han tenido los odontólogos hace que normalmente opte por no polemizar, prefieren quedarse cayados cuando encuentran que los demás piensan diferente de ellos.

En general, los odontólogos percibieron tener una buena comunicación, lo que es muy positivo para el liderazgo de éstos.

Al evaluar las respuestas de las habilidades de la competencia de manejo de conflictos se observó mayor cantidad de respuestas con valores intermedios, es decir que se tenía comportamiento aceptable, en lugar de bueno.

Al indagarles directamente con respecto a si evadían los conflictos, si les angustiaba enfrentarlos, si se involucraban en demasiados conflictos, o si temían quedar mal con las personas en el momento de una mediación, se obtuvieron puntajes altos, es decir buenos para el manejo de conflicto en general. Esto se debió posiblemente a que ellos sentían que no tenían problemas para manejar los conflictos. Sin embargo cuando se les hicieron preguntas no tan directas, que describían comportamientos necesarios para manejar adecuadamente los conflictos, los resultados no eran tan buenos, sino que se volvían aceptables.

Los odontólogos con su personalidad independiente y solitaria generalmente no tenían que trabajar en grupo, y no tenían que enfrentar conflictos, podían evitarlos. Su interacción era principalmente con el paciente, quien anteriormente era muy sumiso y respetaba profundamente al odontólogo. No tenían problemas que enfrentar en su vida laboral normalmente, las condiciones eran muy favorables, y si algún paciente representaba un conflicto simplemente lo podían dejar ir del consultorio sin necesidad de enfrentar la situación conflictiva.

Con respecto a la comprensión a los demás en situaciones de conflictos el porcentaje de odontólogos aceptables fue del 46%, un porcentaje muy alto, que junto con el autoritarismo hicieron que la competencia de manejo de conflictos fuera aceptable,

y por consiguiente que el liderazgo también fuese aceptable en la mayoría de los casos. Los odontólogos tradicionalmente debían comprender a sus pacientes, pero esa comprensión estaba más relacionada con la comunicación (escuchar los problemas familiares, sociales o económicos por los que estuviese atravesando el paciente), que con el manejo de conflictos (enfrentarse al paciente por una queja o una demanda de éste).

Actualmente los odontólogos trabajan más en equipos y tienen que desarrollar su capacidad para comprender a los demás, en especial cuando actúan como mediadores en conflictos.

En el autoritarismo, el 85% de los odontólogos tuvieron un nivel medio bajo de autoritarismo, es decir una calificación aceptable, lo que hizo que la competencia de manejo de conflictos fuera aceptable también. Los odontólogos tradicionalmente no debían tener un desarrollo alto de su nivel de autoritarismo porque no tenían a quien guiar, y si eran demasiado autoritarios con los pacientes estos los abandonaban. Un líder con un nivel medio bajo de autoritarismo no es capaz de enfrentar adecuadamente los conflictos, en especial cuando tiene que actuar como árbitro. Según las respuestas se percibe que los odontólogos tienden a ser evasivos, su autoridad es baja y prefieren acceder a lo que deseen los demás más que defender sus propios intereses.

La competencia de manejo de conflictos fue finalmente aceptable para el 62% de los odontólogos estudiados, buena para el 38% restante y ninguno consideró ser deficiente para manejar conflictos. Los resultados de esta competencia hicieron que la calificación del liderazgo de los odontólogos disminuyera y bajara la puntuación que fue buena para la comunicación en el 92% de los casos. Finalmente solo el 38% de los odontólogos percibían ser buenos líderes y el 62% restante líderes aceptables.

Hubiese sido mejor, que el porcentaje de buenos líderes fuese mayor, y no tantos aceptables, sin embargo la calificación de la competencia de liderazgo fue radical. No se concibe un buen líder sin que las dos competencias sean buenas; es necesario ser buen comunicador y bueno para manejar los conflictos para ser un buen líder.

Es coherente que ningún odontólogo se percibiera como un líder deficiente. Partiendo de que ninguna de las competencias evaluadas tenía porque ser deficiente; no se esperaba en ningún momento que los odontólogos tuviesen una comunicación inadecuada o un mal manejo de conflictos, porque su nivel educativo, al menos les debería dar un desarrollo aceptable de las competencias del estudio. Adicionalmente debe tenerse en cuenta que esta es una investigación de autopercepción y los odontólogos pueden ser generosos al calificarse ellos mismos.

Los resultados muestran que el desarrollo de las competencias gerenciales de los odontólogos es insuficiente. La academia debería preocuparse más por fomentar la evolución del liderazgo, la comunicación, el manejo de conflictos, la motivación, la solución de problemas, el trabajo en equipo, entre otras muchas competencias directivas en sus estudiantes.

El odontólogo debe aprender desde su pregrado como comunicarse efectivamente con su paciente, con sus coequiperos, con sus colegas, con sus superiores, en fin, con cualquier persona que se relacione en el ámbito laboral. Las universidades deben abrir espacios de discusión entre los alumnos y enseñar la importancia de tener una visión gerencial en su vida laboral. El estudiante debe llegar a ser capaz de defender sus ideas y crear polémicas interesantes y constructivas cuando encuentre una persona que tiene ideas diferentes a él.

Y si hablamos del manejo de conflictos, en este punto sí que se debe hacer mayor hincapié, en la formación académica de los odontólogos es importante que se les enseñe a manejar situaciones conflictivas, que sean capaces de enfrentarlas sin evasiones, que adopten correctamente la posición de mediador o de árbitro, que sepan que no todos los

conflictos se manejan de la misma manera, y que no todos los conflictos hay que enfrentarlos.

No podemos seguir preparando odontólogos muy buenos técnicos, excelentes en rehabilitación, periodoncia u ortodoncia; pero con falencias en el manejo de sus equipos de trabajo y en la pobre visión de su consultorio como una empresa. Deben tener el conocimiento (saber hacer), la habilidad (poder hacer) y la actitud (querer hacer), para que sus competencias gerenciales se desarrollen, y de esta manera, puedan llegar al éxito en su vida laboral.

Agradecimientos especiales al psicólogo Frank Holguín, al médico epidemiólogo Kalh Martin Colimon, y a todos los odontólogos que hicieron parte de la investigación.

Bibliografía

1. ALLES, M. *Elija el mejor*. Argentina: Granica, 1999.
2. Dr. Francisco López, decano de la facultad de administración de la universidad Eafit.
3. MORGAN, Gareth. *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega, 1998. p.127-186.
4. SEGURA RUIZ, M. *Cuestionarios Psicotécnicos y de personalidad*. Sevilla : Meta, 2000.
5. <http://www.canalwork.com/recursoshumanos/diccionario/index.html>

Correspondencia:

lmejía@colsanitas.com.co

