

Jefe de Servicio

Con la aplicación de nuevas [estrategias](#) y modelos de [gestión](#) todo está cambiando. Lo percibimos como una consecuencia más de la evolución social, pero lo que aún no está definitivamente dimensionado es su efecto sobre los diferentes actores del proyecto sanitario; [enfermos](#) (usuarios o clientes), [médicos](#) (proveedores de salud o simplemente trabajadores de la sanidad), [gestores](#) (antes gerentes) y sobre todo, sobre el propio Sistema y su inexcusable orden jerárquico, muy especialmente en lo que se refiere a la autoridad asistencial, en aspectos tan fundamentales y básicos como la figura del [Jefe de Servicio](#), sus atributos, funciones y forma de elección.

El asunto es mucho más complicado en [España](#) porque ya se reconocen variadas formas autonómicas de entender el compromiso sanitario y su aplicación.

Atributos

Atributos tradicionales

Tradicionalmente el [jefe de servicio](#) era el que más sabía, el que mejor operaba, el más motivado. Su [autoridad](#) científica y moral se hacía ver en la [sesión clínica](#), por sus profundos conocimientos de la materia, su [experiencia](#) y sus [criterios](#). Pero también en el [quirófano](#), enfrentándose a los casos difíciles o dominando [técnicas](#) de difícil aprendizaje. Por extensión, su autoridad se ejercía poniendo orden en el [servicio](#), en temas mayores o menores; [dedicación](#), [disciplina](#), carga laboral, ayudantías, [protagonismo](#) quirúrgico, [docencia](#) y programa de [investigación](#) y hasta el conflictivo momento de fijar el calendario de [vacaciones](#) o asistencias a [congresos](#). Su carga administrativa fundamental estaba relacionada con la planificación humana y material de servicio y el cumplimiento de objetivos numéricos (número de [consultas](#) de pacientes nuevos, [revisiones](#), número de intervenciones, etc.) o de [calidad](#) (incorporación de nuevas [técnicas](#), [análisis crítico](#) de [morbilidad](#) y [mortalidad](#) operatoria, etcétera). Todo ello sin olvidar su compromiso docente e investigador, que generaba exigencias añadidas de esfuerzo y dedicación.

Esta es, a grandes rasgos, la figura del jefe de servicio tradicional en el que dominaban atributos científicos y técnicos sobre los que se asentaba su autoridad y nivel jerárquico. Ciertamente la aspiración del resto de los miembros del servicio era alcanzar la jefatura, sólo disponible en caso de muerte o jubilación, por lo que hubo que inventar mecanismos de promoción en el propio servicio, creando [subespecialidades](#) por medio de las cuales se consiguiera cierto protagonismo, autonomía y rápido prestigio, además de otro nivel en el estatus social, o dependientes de la administración como la famosa [carrera profesional](#).

Atributos actuales

En la actualidad, dependiendo del escenario, las exigencias que debe ostentar en su perfil el nuevo jefe de servicio siguen siendo las tradicionales, pero con ciertos añadidos que bien manipulados pueden conducir a resultados muy dispares en el momento de su elección. Puede mencionarse algunas de ellas y sus comentarios pertinentes: Autoridad individual o trabajo en equipo; capacidad de [promoción](#); capacidad de [liderazgo](#); capacidad gestora. Naturalmente habría que definir claramente estas categorías y [baremos](#) para medirlas. Ciertamente estos atributos añadidos

representan, sin más, los cambios producidos en nuestra sociedad en los últimos años. La **autoridad** excesiva, vertical, ya no es aplicable ni en la educación a nivel familiar. La amplitud del conocimiento neuroquirúrgico, científico y técnico, es de tal extensión que es imposible que un individuo domine todas las técnicas y todos los procesos, obligando a compartir compromisos y autoridad. Frente a los controvertidos comentarios de los miembros del Servicio, en una patología concreta, ahora se recurre a las **guías de actuación** que en cierto modo socavan autoridad, soslayan tiempo de reflexión y justifican actuaciones que son recomendables a nivel general, pero quizás no en el individuo concreto que se comenta. **Liderazgo**, antes ejemplaridad y motivación, es un termino ampliamente utilizado en los manuales de **gestión**, pero raramente en la literatura médica, quizás por sus connotaciones negativas, sociológicas y políticas.

¿Capacidad de gestión?; curiosamente cuando se habla de gestión la referencia exclusiva es la económica y en las condiciones actuales los temas de gestión a discutir con la **gerencia**, en beneficio del servicio, quedan limitados a recursos humanos y materiales. Si se le llama ser un buen gestor a la capacidad de argumentar con razones sólidas la necesidad de incorporar un nuevo miembro de servicio o la de incorporar un nuevo **instrumental**, el campo de acción queda muy limitado. Desgraciadamente otras ambiciones de mayor envergadura como incorporar nuevos programas al servicio depende mucho más del presupuesto del hospital que del entusiasmo y buen hacer del jefe de servicio. Finalmente, está la condición humana; virtudes inherentes al carácter del individuo hacen las relaciones más o menos difíciles en el propio servicio o con la gerencia del hospital. Preservar la convivencia en niveles agradables no es siempre tarea fácil.

Jefes tóxicos

Arrogantes y soberbios, no aceptan las opiniones discordantes.

Se comportan como tiranos con sus subordinados y pelotas con sus jefes

¿Se ha topado alguna vez con un jefe tóxico?

Existen cinco tipos de jefes tóxicos, aunque advierten de que algunos “practican varias males artes”. Así serían:

El acosador o intimidador, “que humilla a los demás a la hora de dar órdenes, abusando de su posición”.

El microdetallista, que “no delega porque quiere que todo se haga según sus gustos”.

El adicto al trabajo, “que no sabe de horarios y que suele llamar y enviar correos electrónicos a cualquier hora”.

El todo-números, que está “obsesionado con los resultados (...) y que “confunde los fines con los medios”.

El favoritista, con filias y fobias, que no es equitativo.

La toxicidad de determinados jefes es un problema para la organización, para el clima laboral, para los resultados, para la salud de las personas, para la fidelización de los empleados, para la relación con el cliente y, en definitiva, para la supervivencia de la empresa”. Por eso, explican las diferencias entre un mánager profesional y un jefe tóxico y dan consejos y ejemplos para aprender a gestionar recursos y personas. Sin preparación La mayoría de personas que ascienden a un puesto directivo,

sostienen ambos expertos, no suele haber recibido ningún tipo de preparación para dirigir. Quizá, hasta ese momento estuvieran desarrollando su carrera dentro de un perfil más técnico, como médico, maestro o comercial, y de un día para otro se hayan encontrado al frente de un equipo y no sepan muy bien cómo manejarlo. Los autores de 'Nuevo management para dummies' prometen enseñarle a desarrollar habilidades de liderazgo, motivación y gestión de equipos; así como a dirigir proyectos, empresas y departamentos en tiempos difíciles. Y lo hacen con ejemplos reales de grandes directivos y compañías de referencia y con herramientas prácticas para usar en su día a día. Perfil del jefe tóxico A su juicio, el mejor manager es "aquel que es capaz de combinar mente y corazón en sus decisiones y acciones". Algo de lo que carecen los jefes tóxicos. Ellos son arrogantes, altaneros, soberbios, se creen infalibles. No aceptan opiniones discordantes. Son autocráticos, se comportan como tiranos con sus subordinados y como pelotas con sus propios jefes, señalan. Responden con ira cuando las cosas no salen bien y se expresan como si fueran poseedores de la verdad absoluta. Y todo para esconder su inseguridad, y su falta de confianza en sí mismos.

Además, muchos jefes son tóxicos porque no dan la talla. "Hay personas incompetentes ocupando puestos de dirección a causa del nepotismo (ser familiares de quienes mandan), la injusticia (ser amiguetes de quienes les propusieron) o porque se venden bien aunque haya poca sustancia en la superficie".

Convocatoria

http://www.san.gva.es/web/dgrhs/convocatoria-provision/-/asset_publisher/1g3E/content/hospital-general-de-castellon-%5B2013_12%5D-jefe-de-servicio-de-neurocirugia?redirect=http%3A%2F%2Fwww.san.gva.es%2Fweb%2Fdgrhs%2Fconvocatoria-provision%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_1g3E%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_count%3D1

http://www.san.gva.es/documents/153662/2644942/2013_11788+%281%29.pdf RESOLUCION de 5 de diciembre de 2013, del director general de Recursos Humanos de la Sanidad, por la que se convoca concurso para la provisión de diversas jefaturas de servicio asistenciales en diferentes hospitales dependientes de la Consellería de Sanidad. [2013/11788].

Dada la necesidad de cubrir reglamentariamente diversas plazas de jefe de servicio asistencial en diferentes hospitales dependientes de la Consellería de Sanidad; de conformidad con lo establecido en el capítulo V del Decreto 7/2003, de 28 de enero, del Consell de la Generalitat, por el cual se aprueba el Reglamento de Selección y Provisión de Plazas de Personal Estatutario al Servicio de Instituciones Sanitarias de la Generalitat. En virtud de la competencia delegada por el artículo 1.3.3. de la Resolución de 19 de febrero de 2009, del director gerente de la Agencia Valenciana de Salud, por la que se publica la delegación de competencias en materia de gestión de personal de la Agencia Valenciana de Salud, resuelvo: Convocar concurso para la provisión de las plazas relacionada en el anexo IV, de acuerdo con las bases que se publican en el anexo I de esta resolución. Valencia, 5 de diciembre de 2013.- El director general de Recursos Humanos de la Sanidad: Javier Lázaro Lorente.

From:

<https://neurocirugiacontemporanea.es/wiki/> - **Neurocirugía Contemporánea**
ISSN 1988-2661

Permanent link:

https://neurocirugiacontemporanea.es/wiki/doku.php?id=jefe_de_servicio

Last update: **2025/05/04 00:00**

