



Instrucción para el desarrollo del liderazgo en apoyo de los esfuerzos multinacionales de investigación

Leadership development instruction to support multinational research efforts

Verena Oberlohr,^{*¶} Luis Padilla,^{‡,||} Máximo Gómez,^{§,**} Madeline C. MacKechnie,^{*¶¶} Theodore Miclau,^{*,§§}

ACTUAR and the FEMECOT Leadership Study Group (corporate authors)

^{*}Orthopaedic Trauma Institute, Department of Orthopaedic Surgery, University of California, San Francisco, School of Medicine, Zuckerberg San Francisco General Hospital, San Francisco, California, USA; [‡]Puerta de Hierro Andares Hospital, Zapopan, Jalisco, Mexico. ^{||}Universidad Metropolitana, FEMECOT International Committee Chair; [§]Hospital de Especialidades San Francisco de Asís, Guadalajara, Jalisco, Mexico. ^{||}Universidad de Guadalajara. ORCID: [¶]0000-0002-7388-2329; ^{||}0000-0001-6658-4123; ^{**}0000-0002-0843-4116; ^{¶¶}0000-0001-6619-9778; ^{§§}0000-0003-1975-2061

Resumen

La investigación, liderada localmente, es importante para llevar a cabo investigaciones clínicas culturalmente relevantes. Lamentablemente, en regiones menos representadas como América Latina, los esfuerzos de investigación a menudo se ven obstaculizados por la escasez de conocimientos en medicina basada en la evidencia, el acceso limitado a los recursos, y el apoyo institucional insuficiente. Como resultado, la mayor parte de la investigación mundial se lleva a cabo en el hemisferio norte global, ofreciendo una aplicabilidad limitada a muchos de los retos y dinámicas que son exclusivos de América Latina. En respuesta a esta discrepancia, la Asociación de Cirujanos Traumatólogos de las Américas (ACTUAR), se forjó como una asociación multinacional para apoyar las iniciativas de investigación de los cirujanos traumatólogos de América Latina. Una de las prioridades iniciales identificadas por este consorcio fue el desarrollo de un programa formal acerca de formación en liderazgo para cirujanos ortopédicos para mejorar sus habilidades de conducir investigaciones en sus centros y colaborar con otros investigadores. Después de establecer colectivamente las prioridades de contenido, el módulo inaugural del Programa de Desarrollo de Liderazgo (PDL) se presentó en el Congreso de la Federación Mexicana de Colegios de Ortopedia y Traumatología (FEMECOT) en 2019, en Hermosillo, México. Tras una acogida positiva por parte de los asistentes al curso, el segundo módulo del PDL se impartió a los participantes en el XXXII Congreso de la FEMECOT en 2022, en Veracruz, México. En este artículo se informa sobre los resultados de la evaluación y el currículo del PDL de 2022, junto con una comparación de los PDL presentados en los Congresos de FEMECOT de 2019 y 2022.

Palabras clave: América Latina, países de ingresos medio-bajos, cirujanos ortopédicos, programa de desarrollo, liderazgo.

Abstract

Locally-led research is important to conducting culturally relevant clinical investigations. Unfortunately, in under-represented regions such as Latin America, investigative efforts are often hindered by paucities in evidence-based medicine knowledge, limited access to resources, and insufficient institutional support. As a result, most of the world's research is carried out by the global north, offering limited applicability to many of the challenges and dynamics that are unique to Latin America. In response to this discrepancy, the Asociación de Cirujanos Traumatólogos de las Américas (ACTUAR) was forged as a multinational partnership to support the research initiatives for Latin America trauma surgeons. An early priority identified by this consortium was the development of a formal leadership development programs to improve their ability to lead work in their centers and collaborate with other investigators. After collectively establishing the content priorities, the first module of the inaugural Leadership Development Program (LDP) was presented at the 2019 Federación Mexicana de Colegios de Ortopedia y Traumatología (FEMECOT) Congress, in Hermosillo, Mexico. Following a positive reception by course attendees, the second LDP module was delivered to participants at the XXXII FEMECOT Congress in 2022, in Veracruz, Mexico. This paper will report on the evaluation results and curricula of the 2022 LDP, along with a comparison of the LDPs presented at both the 2019 and 2022 FEMECOT Congresses.

Keywords: Latin America, lower-middle-income countries, orthopedic surgeons, program development, leadership.

Correspondencia:

Theodore Miclau

E-mail: theodore.miclau@uscf.edu

Citar como: Oberlohr V, Padilla L, Gómez M, MacKechnie MC, Miclau T. Instrucción para el desarrollo del liderazgo en apoyo de los esfuerzos multinacionales de investigación. Orthotips. 2024; 20 (3): 204-209. <https://dx.doi.org/10.35366/116346>

Recibido: 03-04-2024. Aceptado: 19-04-2024.

Abreviaturas:

PDL = Programa de Desarrollo de Liderazgo.
ACTUAR = Asociación de Cirujanos Traumatólogos de las Américas.
FEMECOT = Federación Mexicana de Colegios de Ortopedia y Traumatología.

Introducción

La creación y el fomento de asociaciones entre profesionales de entornos tanto de altos como de bajos recursos, han sido una de las estrategias más exitosas para desarrollar la capacidad de investigación multinacional.^{1,2} Los cursos o programas de formación son mecanismos poderosos para cultivar tales colaboraciones y han tenido un éxito documentado en la mejora de las actitudes relacionadas con la investigación y el aumento de la productividad.² En un esfuerzo por desarrollar una red de investigación multinacional, desarrollar capacidades de investigación, y crear oportunidades para estudiar cuestiones de investigación importantes a nivel regional y clínicamente relevantes, en 2017 se creó la organización Asociación de Cirujanos Traumatólogos de las Américas (ACTUAR). Desde su fundación en 2017, la red de ACTUAR se ha ampliado para incluir a más de 200 miembros de 22 países de América del Norte, Central y del Sur, desempeñando un papel fundamental en la identificación de las prioridades de investigación pertinentes y el avance de múltiples estudios multinacionales para abordar la investigación de estas preguntas. A lo largo del desarrollo de esta colaboración internacional, se encontraron muchas de las barreras estructurales, logísticas e interpersonales para la ejecución de la investigación clínica. En particular, un tema común que surgió fue la necesidad de dirigir equipos de investigación y fomentar sólidas habilidades de liderazgo para guiar el proceso de investigación.³

Objetivos. Desafortunadamente, hay una falta de oportunidades de desarrollo de liderazgo para cirujanos en todo el mundo, incluyendo América Latina. Se identificó ésta observación a través de una revisión sistemática de la literatura que examinó las oportunidades y las barreras percibidas para el desarrollo del liderazgo de los profesionales sanitarios en entornos con menos recursos.⁴ Posteriormente, se realizó una encuesta transversal multinacional a los cirujanos ortopédicos latinoamericanos, para determinar las perspectivas específicas de la región y las competencias deseadas para el desarrollo de habilidades de liderazgo.⁵ Se realizó una encuesta

idéntica a un subgrupo de miembros de ACTUAR que asistieron al XXX Congreso Anual de la Federación Mexicana de Colegios de Ortopedia y Traumatología (FEMECOT), el segundo congreso anual más grande, y uno de los congresos anuales de ortopedia más importantes de Latinoamérica.⁶ Los resultados de estas encuestas proporcionaron el contexto para un novedoso Programa de Desarrollo de Liderazgo (PDL). En asociación con miembros de ACTUAR, el liderazgo de FEMECOT y la Universidad de California, San Francisco, el curso inicial (Módulo 1) tuvo lugar en el Congreso Anual de FEMECOT en 2019.⁶ Este exitoso curso proporcionó un modelo para otros PDL impartidos en toda América Latina. El Módulo 2 del curso fue desarrollado posteriormente y ofrecido en el Congreso Anual de FEMECOT en Veracruz en 2022. Este artículo informará sobre los resultados de la evaluación y el programa educativo de este curso.

Material y métodos

En 2019, se distribuyó una encuesta a los miembros de ACTUAR para determinar el interés y la importancia acerca de varios temas de liderazgo. La encuesta fue completada por 144 cirujanos ortopédicos de 18 países latinoamericanos y formó la base del programa educativo inicial del PDL para cirujanos ortopédicos traumatólogos latinoamericanos.⁵ Esta encuesta fue aplicada nuevamente como una evaluación previa al curso en el PDL de FEMECOT de 2022 y comparada con los resultados de la encuesta inicial de ACTUAR.

Para crear el programa educativo del PDL, las prioridades identificadas a partir de las encuestas iniciales se integraron con revisiones bibliográficas específicas para América Latina,⁷⁻⁹ programas de liderazgo establecidos de escuelas de negocios destacadas, y contribuciones de expertos en la materia.⁶ Este contenido se organizó en cuatro módulos separados con enfoques específicos: módulo 1: introducción al desarrollo del liderazgo; módulo 2: cualidades críticas del liderazgo personal; módulo 3: desarrollo del liderazgo organizativo; y módulo 4: estrategias de éxito a largo plazo para el liderazgo organizativo. El módulo 1 se impartió en el Congreso FEMECOT 2019 y se recoge en un estudio previo.⁶ El módulo 1 se centró en los fundamentos del desarrollo de las cualidades de liderazgo, los estilos personales de aprendizaje, la comunicación y la dinámica de equipo. Para desarrollar estos conceptos, el módulo

Tabla 1: Resultados de la evaluación previa al curso. Posición de liderazgo y asistencia al curso de liderazgo (expresado como % de encuestados).

Actualmente en un puesto de liderazgo	Entorno de liderazgo	Años de experiencia en un puesto de liderazgo	Asistencia anterior al curso de liderazgo	Barreras para la participación en el curso de liderazgo
92	Clínica - 24 Hospital - 48 Sociedad Regional - 36 Sociedad Nacional - 44 Sociedad Internacional - 0	0-2 años - 34.8 3-5 años - 26.1 6+ años - 39.1	64	Oportunidades limitadas - 48 Al principio de la carrera - 0 Conflictos de horario - 16 Coste - 4 La falta de trabajo - 20

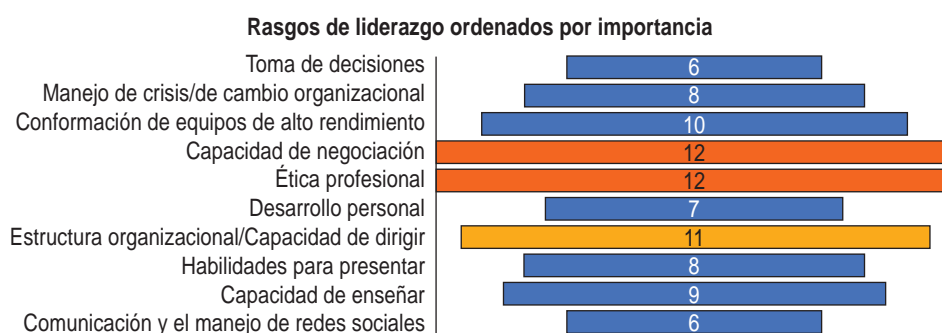


Figura 1:

Clasificación de los Rasgos de Liderazgo.

2 presentó los elementos clave de las cualidades de liderazgo personal, la identificación y las características de los estilos personales, y las negociaciones efectivas. Este artículo presentará los resultados del módulo 2 y discutirá cómo estos resultados se comparan con la encuesta original aplicada en 2019. La administración de los módulos 3 y 4 está prevista para una fecha futura.

Los cursos se han diseñado para acomodar diversos estilos de aprendizaje, utilizando aprendizaje práctico, estudios de casos, aplicaciones del mundo real, actividades interactivas en grupo e instrucción didáctica formal. El contenido y los materiales del curso se imparten en español.

Los participantes del PDL FEMECOT 2022 completaron una encuesta precurso idéntica a la encuesta originalmente administrada en 2019. Esta evaluación consistió en una sección demográfica y una evaluación de los aspectos más importantes del liderazgo utilizando una escala de Likert de 5 puntos, asignando a los ítems un rango entre 1 (indicando «totalmente de acuerdo») y 5 (indicando «totalmente en desacuerdo»). Por último, al finalizar el módulo 2, los participantes completaron una evaluación después del curso para valorar la eficacia del curso, obtener sugerencias de mejora, y captar la experiencia general de los asistentes.

Resultados

Resultados de la evaluación precurso: módulo

2. Treinta y cinco cirujanos ortopédicos representantes de 11 estados de todo México asistieron al PDL en 2022. Veinticinco (71%) participantes del curso completaron la evaluación previa al curso. Los encuestados reportaron ocupar un cargo de liderazgo actual (92%), más comúnmente en el ámbito hospitalario (48%) y dentro de una sociedad médica nacional (44%). Hubo una distribución relativamente equitativa entre líderes emergentes (35% con 0-2 años de experiencia en liderazgo) y líderes experimentados (39% con más de seis años de experiencia en liderazgo). Los encuestados expresaron un interés unánime (100%) en asistir a un curso de liderazgo, y 64% de los participantes declararon haber asistido anteriormente a un curso de liderazgo. La falta de oportunidades fue el principal obstáculo para asistir a un curso de liderazgo, citado por 48% de los encuestados (Tabla 1).

Se pidió a los encuestados que evaluaran los temas de liderazgo más importantes. La capacidad de negociación, el manejo de conflictos/cambios, y la estructura organizativa y la capacidad de dirigir se situaron entre los temas más importantes (Figura 1). Cuando se les pidió que clasificaran preferentemente los distintos estilos de aprendizaje, los ejercicios

de simulación fueron los mejor valorados (40%), seguidos del trabajo en grupo (44%) y las lecturas (40%) (*Tabla 2*).

Resultados de la evaluación después del curso: módulo 2. Trece (37%) de los 35 participantes completaron la evaluación posterior al curso. Todos los encuestados (100%) consideraron que el curso había articulado claramente los objetivos y fue adecuadamente organizado para alcanzarlos; que el curso había explicado suficientemente los conceptos, métodos y materiales; y que el curso había proporcionado a los participantes una valiosa experiencia de aprendizaje. Los encuestados también manifestaron un deseo común de seguir participando en este tipo de cursos de desarrollo del liderazgo. Las respuestas a las preguntas abiertas para determinar los puntos fuertes del curso citaron comúnmente la interactividad, la relevancia, y los ejercicios prácticos del material del curso. Las sugerencias de mejora más frecuente fueron el aumento de la duración del curso, los materiales didácticos, el número de participantes, así como la participación de un mayor número de profesores.

Discusión

Encuestados de 18 países latinoamericanos participaron en la encuesta inicial realizada en 2019.⁵ Aunque 27% de estos encuestados iniciales eran mexicanos, esta encuesta ofreció una perspectiva regional en comparación con la representación exclusivamente mexicana en el PDL de 2022. Aunque las dos encuestas fueron completadas por cohortes distintas, es revelador comparar estos resultados de evaluación.

Entre los encuestados de la encuesta de 2019, 82% informó que ocupaba un puesto de liderazgo actual, más comúnmente dentro del ámbito hospitalario (63%), y la mayoría (53%) tenía más de seis años de experiencia en liderazgo.⁶ En esa encuesta, 97% de los encuestados declaró estar interesado en asistir a un curso de liderazgo, a pesar de que menos

de la mitad de los encuestados (45%) había asistido previamente a un curso de esta naturaleza. La falta de oportunidades fue la razón más citada (69%) para explicar esta discrepancia. La gestión de crisis y cambios, el desarrollo de equipos de alto rendimiento, y la ética profesional fueron los temas de liderazgo más importantes. En general, los encuestados mostraron una marcada preferencia por los estilos de aprendizaje colaborativos, citando con mayor frecuencia las sesiones plenarias interactivas como estilo preferido de aprendizaje (68%).⁶

En comparación con los líderes ampliamente experimentados que participaron en la encuesta inicial, los participantes en el curso FEMECOT 2022 tenían una experiencia de liderazgo más variada. Entre la cohorte encuestada originalmente, 45% declaró haber asistido anteriormente a cursos de liderazgo, en comparación con 64% de los encuestados en 2022. Del mismo modo, este aumento general en la asistencia a cursos (19%) tuvo correlación con una reducción en aquellos que citaron barreras para la asistencia a cursos de liderazgo (69% de los encuestados en 2019 en comparación con 48% en 2022, o una reducción de 21%). Es probable que estas cifras reflejen que hubo asistentes que acudieron a ambos cursos, lo que apoya la idea de que se pueden abordar las barreras a la formación en liderazgo.⁵ Los estilos de aprendizaje y las prioridades de liderazgo citados por los asistentes a ambos cursos se mantuvieron relativamente constantes entre las dos cohortes encuestadas. En general, la gestión de crisis y del cambio, junto con la ética profesional, se consideraron los temas de liderazgo más importantes, y los estilos de aprendizaje interactivos fueron los más valorados.

Las oportunidades de crecimiento profesional, como el desarrollo del liderazgo, son mecanismos esenciales para reforzar la colaboración y la difusión de conocimientos.⁶ Además, estas mismas oportunidades pueden tener los beneficios adicionales de fortalecer las relaciones existentes, crear nuevas colaboraciones, y desarrollar redes funcionales entre los profesionales. Dotar a los líderes de grupo con los conocimientos y habilidades necesarios para actividades como la realización de investigaciones clínicas, es esencial para gestionar con éxito los programas. Un liderazgo eficaz puede facilitar un enfoque sistemático hacia el desarrollo de la capacidad de investigación mediante la promoción de iniciativas, entre una amplia gama de partes involucradas, incluidos los responsables de políticas, los administradores, los profesionales médicos y los comités de ética.¹⁰

Tabla 2: Resultados de la evaluación previa al curso: Preferencias de estilo de aprendizaje (expresadas como frecuencia citada).

Estilo de aprendizaje	Preferencia
Lección	10
Ejercicios de simulación	13
Sesión plenaria interactiva	24
Trabajo en grupo	11

La investigación dirigida a nivel local se ha propuesto como una solución para el desarrollo de intervenciones clínicas culturalmente aptas y rentables.¹¹ Este enfoque tiene la ventaja de poder evaluar directamente los sistemas sanitarios, comprender la disponibilidad de recursos, y abordar poblaciones de pacientes que son claramente únicas con respecto a las que suelen estar representadas en la investigación actual. Sin embargo, existe una escasez general de conocimientos sobre medicina basada en la evidencia, un acceso limitado a los recursos, y un interés institucional insuficiente que suelen dificultar los esfuerzos de investigación en regiones no representadas adecuadamente, como América Latina.⁸ Se espera que los esfuerzos de desarrollo del liderazgo a través de las redes profesionales existentes, como ACTUAR y las asociaciones de profesionistas, puedan ayudar a crear capacidad de investigación en América Latina. Los primeros esfuerzos para desarrollar el liderazgo, las relaciones y las redes han dado buenos resultados.

Conclusión

Los programas de desarrollo del liderazgo pueden ofrecer oportunidades eficaces para desarrollar aptitudes personales y profesionales esenciales. A través de la evaluación deliberada y la expansión de los PDL, los profesionales pueden estar armados con herramientas para dirigir eficazmente los grupos y programas que lideran. En última instancia, los cirujanos líderes pueden proporcionar la visión, la inspiración, la dirección, y la ejecución de iniciativas que pueden tener un impacto en el estándar y la calidad de la atención ortopédica en toda América Latina.

ACTUAR/FEMECOT Leadership Study Group

Álvarez A, MD (Hospital San Javier, Jalisco, México)
Álvarez F, MD (IMSS Hospital General de Zona No. 1, Pachuca, México)
Bañuelos R, MD (Hospital Star Médica Aguascalientes, Aguascalientes, México)
Chávez Cadena MA, MD (Hospital Español de Veracruz, Veracruz, México)
Dehesa E, MD (IMSS Hospital General de Zona No. 2, San Luis Potosí, México)
Espejo Sánchez G, MD (Hospital Alta Especialidad de Veracruz, Veracruz, México)
Galaz R, MD (Centro Médico Tuxpan, Veracruz, México)

Garín Zertuche DE, MD (Hospital Ángeles Tijuana, Baja California, México)
Gómez Trujillo D, MD (Hospital General Dr. Jesús Gilberto Gómez Maza, Chiapas, México)
Gutiérrez I, MD (Hospital Star Médica Aguascalientes, Aguascalientes, México)
López Almejo L, MD (Hospital Star Médica Aguascalientes, Aguascalientes, México)
López Cervantes RE, MD (Hospital de Especialidades San Francisco de Asís, Jalisco, México)
Madrigal Gutiérrez R, MD (Hospital Cruz Verde, Jalisco, México)
Martínez de León U, MD (IMSS Hospital General de Zona No. 71, Veracruz, México)
Mingüer Vargas S, MD (Hospital Regional Presidente Benito Juárez, Oaxaca, México)
Navarro Sotelo A, MD (IMSS Unidad Médica de Alta Especialidad, Guanajuato, México)
Penagos Paniagua A, MD (IMSS Hospital General de Especialidades No. 30, Baja California, México)
Ramírez Huerta LEJ, MD (Hospital Real San José Valle Real, Jalisco, México)
Reyes de la Parra V, MD (Hospital Ángeles Xalapa, Veracruz, México)
Rodríguez R, MD (Hospital General Reynosa, Tamaulipas, México)
Salazar M, MD (Hospital Central Dr. Ignacio Morones Prieto, San Luis Potosí, México)
Santiago Martínez PA (Regional de alta especialidad Oaxaca, Oaxaca, México)
Vílchez F, MD (Universidad Autónoma de Nuevo León, Nuevo León, México)

Referencias

1. von Kaeppeler E, Donnelley C, Roberts HJ, O'Hara NN, Won N, Shearer DW, et al. Impact of North American Institutions on orthopedic research in low-and middle-income countries. *Orthop Clin North Am.* 2020; 51 (2): 177-188.
2. Wu HH, Ibrahim J, Conway D, Liu M, Morshed S, Miclau T, et al. Clinical research course for international orthopaedic surgeons: 2-year outcomes. *J Orthop Trauma.* 2018; 32: S35-37.
3. Flores MJ, Brown KE, Pendleton MM, Albright PD, MacKechnie MC, Rodríguez EG, Ramírez C, Martínez VM, Miclau T. Barriers to and outcomes of initiating clinical research at two trauma centers in Mexico. *J Surg Res.* 2023; 284: 1-5.
4. MacKechnie MC, Miclau TA, Cordero DM, Tahir P, Miclau III T. Leadership development programs for healthcare professionals in low- and middle-income countries: A systematic review. *Int J Health Plann Manage.* 2022; 37 (4): 2149-2166.
5. MacKechnie MC, MacKechnie MA, van Lieshout EM, Verhofstad MH, Quintero JE, Rojas LG, et al. Leadership development for orthopaedic trauma surgeons in Latin America: opportunities for and barriers to skill acquisition. *OTA Int.* 2021; 4 (4): e146.

6. MacKechnie MC, Rojas LG, De la Huerta F, Almejo LL, Acevedo JM, Hernández SQ, et al. Building leadership development capacity for orthopaedic surgeons in Latin America. *Orthotips AMOT*. 2021; 17 (4): 211-216.
7. Miclau TA, Chomsky-Higgins K, Ceballos A, Balmaseda R, Morshed S, Bhandari M, et al. Building surgical research capacity globally: Efficacy of a clinical research course for surgeons in low-resource settings. *Front Educ*. 2017; 2. doi: 10.3389/educ.2017.00057.
8. Chomsky-Higgins K, Miclau TA, Mackechnie MC, Aguilar D, Avila JR, Dos Reis FB, et al. Barriers to clinical research in Latin America. *Front Public Health*. 2017; 5: 57.
9. Mano MS, Gomes R, Werutsky G, Barrios CH, Marta GN, Villarreal-Garza C, et al. Cross-cultural validity study of a medical education leadership competencies instrument in Latin American physicians: a multinational study. *Journal Glob Oncol*. 2019; 5: 1-9.
10. Franzen SR, Chandler C, Lang T. Health research capacity development in low and middle income countries: reality or rhetoric? A systematic meta-narrative review of the qualitative literature. *BMJ open*. 2017; 7 (1): e012332.
11. Thornicroft G, Cooper S, Van Bortel T, Kakuma R, Lund C. Capacity building in global mental health research. *Harv Rev Psychiatry*. 2012; 20 (1): 13-24.

Conflicto de intereses

No hay conflicto de intereses.