



# Manual de Trabajo en Equipo

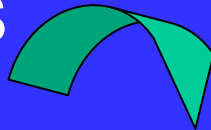
Dpto. Salud Pública  
Facultad Manuel Fajardo

# El Trabajo de Equipo

El uso de equipos para mejorar la eficiencia y efectividad en una institución es una técnica muy antigua. Los equipos han sido utilizados en la industria y están siendo introducidos ampliamente en las instituciones sanitarias.

**UN EQUIPO** es un grupo bien integrado que trabaja con el propósito de lograr un objetivo bien definido.  
(Gilmore,C. ; Moraes, 2002)

 REÚNEN SUS HABILIDADES, TALENTOS Y CONOCIMIENTOS



SOLUCIONES EFECTIVAS Y PERMANENTES

Otras definiciones de equipo de trabajo las ofrece Espinosa (2002), citando a: Katzenbach y K. Smith y Fainstein Héctor.

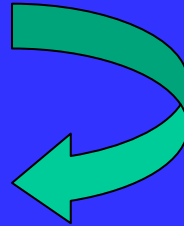


" Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".

"Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados".

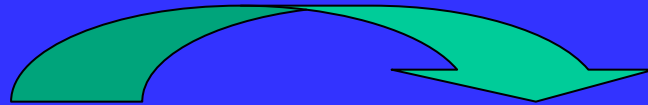
# Tipos de Equipos

## Autodirigidos



- ✓ Estructura descentralizada
- ✓ Autonomía
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Disminuye la supervisión
- ✓ Aumenta la responsabilidad
- ✓ Aumenta productividad y
- ✓ Calidad de los servicios

# De Proyectos



- ✓ Se concentran en el mejoramiento de un proceso específico
- ✓ Tiene menos autoridad
- ✓ Son supervisados a diario
- ✓ Son cruciales para el éxito de cualquier Sistema de monitoreo y mejoramiento de calidad.

El participar en un equipo le da a los trabajadores mayor control en la tarea de mejorar la calidad, lo que lleva a una **mayor satisfacción, motivación y eficiencia.**

# ETAPAS DE DESARROLLO DE UN EQUIPO según Carol Gilmore y Humberto de Moraes Novaes (2002).


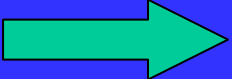
- ✓ **ETAPA INICIAL:** es la de formación
- ✓ **SEGUNDA ETAPA:** ajuste de las expectativas con la realidad puede llevar al desaliento y actitudes defensivas.
- ✓ **TERCERA ETAPA :** trae cierta estabilidad , invierten más tiempo y energía en el proyecto y comienzan a progresar significativamente.
- ✓ **CUARTA ETAPA:** el equipo ha establecido sus relaciones y expectativas y comienzan a cooperar y concentrarse en sus tareas de diagnosticar y resolver problemas. Ya es un grupo sólido que disfruta del trabajo que realizan de manera constructiva.



# Requerimientos para que se pueda desarrollar el Trabajo en Equipo según Lamas (2002)

- ✓ **PARTICIPACIÓN:** nivel de participación de sus miembros
- ✓ **HABILIDADES DIRECTIVAS-LIDERAZGO:** Trabajar en Equipo requiere de un líder formado suficientemente.
- ✓ **MÉTODOS, TÉCNICAS Y SOPORTES:** saber utilizar metodologías de análisis y solución de problemas, pensamiento positivo, brainstorming. Las técnicas de presentación en público, formas de reunirse, técnicas oratorias, entrevistas. Y los soportes físicos, como salas acondicionadas, disposición de pizarras, retroproyectores, computadoras, son imprescindibles para encarar un trabajo en equipo con todas las garantías.

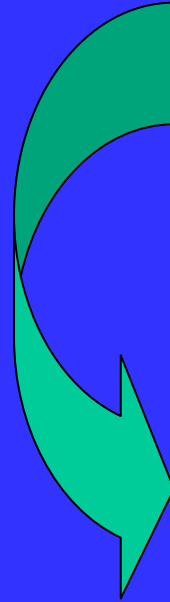
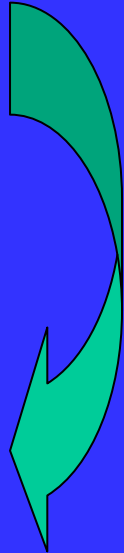
# Requerimientos para que se pueda desarrollar el Trabajo en Equipo según Lamas (2002)

- ✓ **ESPÍRITU DE EQUIPO:** conocer el espíritu de la empresa respecto al trabajo en equipo (valores, cultura, normas, pautas de comportamiento )
- ✓ **COMUNICACIÓN:** verdadera interacción personal, la importancia del SABER ESCUCHAR
- ✓ **NEGOCIACIÓN:** trabajar en equipo requiere solucionar problemas y crisis que siempre aparecen en mayor o menor medida . Buena negociación  superar barreras  cumplimiento de objetivos y metas.
- ✓ **PRODUCCIÓN DE SINERGIAS:** Cada individuo observa como el equipo logra una eficiencia y eficacia por encima del desempeño de cualquiera de sus miembros, logrando una optimización de los resultados.



# LOS ROLES EN UN EQUIPO

Líder del equipo.



Miembros del equipo

# Dinámicas del Equipo

El líder y los miembros deberán, para fomentar el funcionamiento efectivo del equipo, recordar algunos consejos que siguen los equipos exitosos:

- ❖ Se comunican de manera abierta y no defensiva, y escuchan atentamente.
- ❖ Se respetan, tienen confianza y apoyan unos a otros.
- ❖ Alientan la participación equitativa y la expresión de opiniones disidentes; solicitan y comparten ideas.
- ❖ Afrontan las disputas, desacuerdos y problemas de manera constructiva.

# REQUERIMIENTOS PARA QUE SE PUEDA DESARROLLAR EL TRABAJO EN EQUIPO SEGÚN LAMAS (2002). Cont....

**OBJETIVO/META:** Los objetivos y metas deben ser conocidos por el equipo y sus participantes, éstos deben estar definidos tanto a nivel temporal, cuantitativo y cualitativo. Pueden existir algunos objetivos ocultos para los miembros del equipo, pero conocidos por el líder o asesor.

# Dinámicas del Equipo. Cont...

No dan cátedra, pero inician discusiones y solicitan información y opiniones.

Evitan las conversaciones simultáneas y que los oradores dominantes monopolicen la reunión y tratan de hacer hablar a los introvertidos.

Evitan que la conversación se vaya por la tangente.

Buscan el consenso, resuelven diferencias y logran acuerdos.

Cierran las discusiones resumiendo las conclusiones principales.

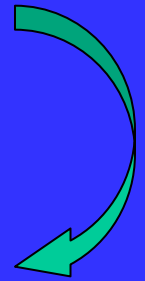
# Decálogo del Directivo

- ✓ Apoyarse más en autoridad moral que en poder formal.
- ✓ Procurar recursos a los colaboradores.
- ✓ Dirigir con inteligencia emocional.
- ✓ Enriquecer el puesto de trabajo.
- ✓ Respetar dignidad de los colaboradores.
- ✓ Facilitar desarrollo de los colaboradores.
- ✓ Ser auténtico en las relaciones.
- ✓ Impulsar el espíritu de equipo.
- ✓ Alentar la creatividad y la innovación.
- ✓ Permitir toma de decisiones.

# Aspectos que No Deben Obviarse

- ✓ Enriquecer el puesto de trabajo
- ✓ Permitir la participación en la toma de decisiones
- ✓ El apoyo social
- ✓ Reorganización institucional y de la tarea

Emery citado por Levi (1988), propuso **seis necesidades psicológicas** pertenecientes al contenido de un empleo, mque no deben obviarse:



- ✓ El puesto de trabajo debe ser razonablemente “exigente” en términos distintos a los de la simple resistencia y proporcionar aunque sea un mínimo de variedad.
- ✓ Debe buscarse la posibilidad de aprender en el empleo y de seguir aprendiendo.
- ✓ Debe sentirse responsabilidad en una esfera de toma de decisiones.

## **Necesidades psicológicas** pertenecientes al contenido de un empleo (Cont).

- ✓ Debe percibirse un cierto grado de apoyo social y reconocimiento en el lugar de trabajo.
- ✓ Debe ser posible relacionar lo que se hace y produce en el trabajo con la vida social.
- ✓ Debe sentirse que el puesto de trabajo conduce a un provenir deseado.



# Trabajo en Equipo

Aprender a trabajar con otros y para otros. Propicia:

- Calidad del desempeño
- Combinación del talento individual con el colectivo
- Integración
- Creatividad
- Productividad
- Sentido de pertenencia
- Compromiso con las tareas

Toda institución deberá invertir recursos y esfuerzos en lograr Verdaderos equipos humanos, bien cohesionados y empoderados de los verdaderos valores de nuestra sociedad.

# Relaciones Interpersonales con Énfasis en la Educación y el Respeto.

Buen trato y buena educación en todos los niveles, es la base del respeto a los trabajadores, pacientes, familiares y la comunicad.

Son ejemplos de respeto y buena educación que impregnan al colectivo de una cultura e imagen comunicativa asertiva, las siguientes acciones:

- Saludar.
- Atender a los pacientes, familiares, compañeros de trabajo, subordinados, oportunamente.
- Ponerse de pie al llegar y al despedirse.
- No hacer llamadas telefónicas ni leer documentos cuando se atiende a alguien.
- Adecuado porte y aspecto personal.
- Uso adecuado del lenguaje verbal y corporal.
- Respeto a las opiniones, criterios, creencias de los demás.

# Práctica Diaria de las Relaciones Humanas en el Ámbito Laboral y Social

Desarrollo de capacidad empática: comprender como se sienten los demás, conlleva a tratar a los demás como deseamos ser tratados.

# I. Trabajo en Equipo

- Definición
- Características del Trabajo en Equipo
- Características de los objetivos del equipo
- Organización del equipo de trabajo
- Miembro eficaz en un equipo
- Funciones del líder del equipo
- Tipos de equipos de trabajo
- Reuniones del Equipo

# II. El Grupo de Trabajo

- a) Concepto de Grupo
- b) Estructura del Grupo
- c) Dinámica del Grupo
- d) Dinámica Desintegradora
- e) Principios Básicos de la acción del Grupo
- f) Diferencias entre Grupos
- g) Características Psicológicas de los Grupos
  - 2.1- EL GRUPO COMO UNIDAD DE TRABAJO.
  - 2.2- AGRUPAMIENTO DE PERSONAS VERSUS GRUPO DE TRABAJO.
  - 2.3- EL GRUPO DE TRABAJO EFICAZ.
  - 2.4- CARACTERÍSTICAS DE UN GRUPO EFECTIVO SEGÚN MCGREGOR.
  - 2.5- CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS POCO EFICACES.
  - 2.6- ELEMENTOS PARA EL DIAGNÓSTICO DEL GRUPO
  - 2.7- CONFLICTO CON EL GRUPO DE TRABAJO
  - 2.8- HABILIDADES EN LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS.

# III. Herramientas para el Mejoramiento Continuo de la Calidad

Metodología utilizada para la solución de Problemas:

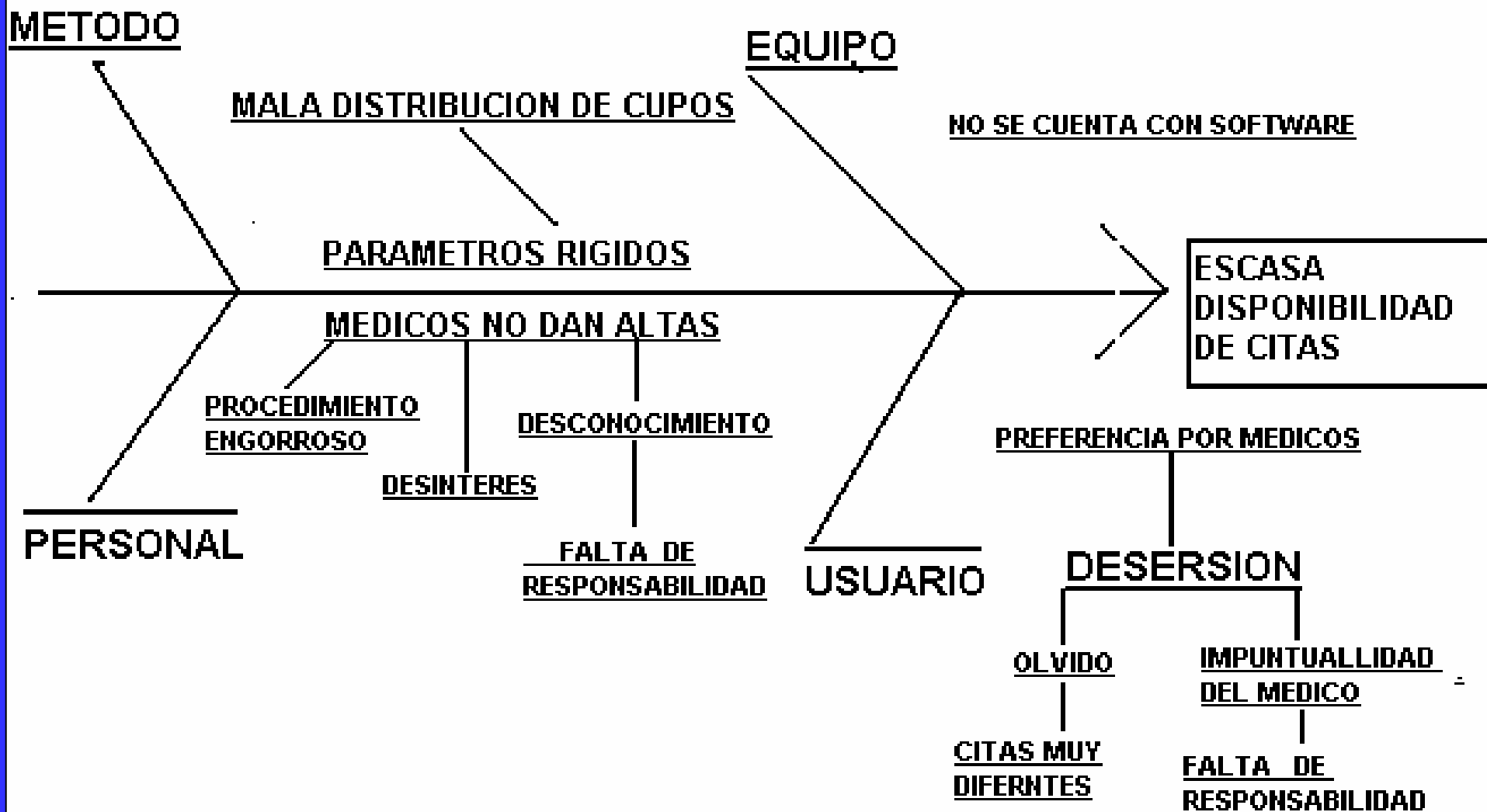
- 3.1- Tormenta de Ideas
- 3.2- Matriz de Selección
- 3.3- ¿Por qué? Porque
- 3.4- Diagrama Causa-Efecto
- 3.5- Flujograma
- 3.6- Hoja de Verificación
- 3.7- Diagrama de Pareto
- 3.8- ¿Cómo? ¿Cómo?
- 3.9- Gráfica de Control
- 3.10-Diagrama de Gantt

## Ejemplo: Matriz de Selección de los Problemas en el Archivo de Historias Clínicas

<b>LISTADO DE PROBLEMAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>IMPOR-TANCIA</b>	<b>VULNE-RABILIDAD</b>	<b>PUNTAJE TOTAL</b>
1. La HC se encuentra en otro servicio	4	8	10	22
2. Demora en la ubicación de la HC.	5	12	7	24
3. Paciente exige atención antes de la cita.	9	4	9	22
4. Falta de información	8	8	8	24
5. Turnos extraviados	5	5	10	20
6. HC mal archivada	12	13	9	34
7. Cambio en la programación	4	5	6	15

\*El problema seleccionado fue el de HC mal archivada, que obtuvo el mayor puntaje.

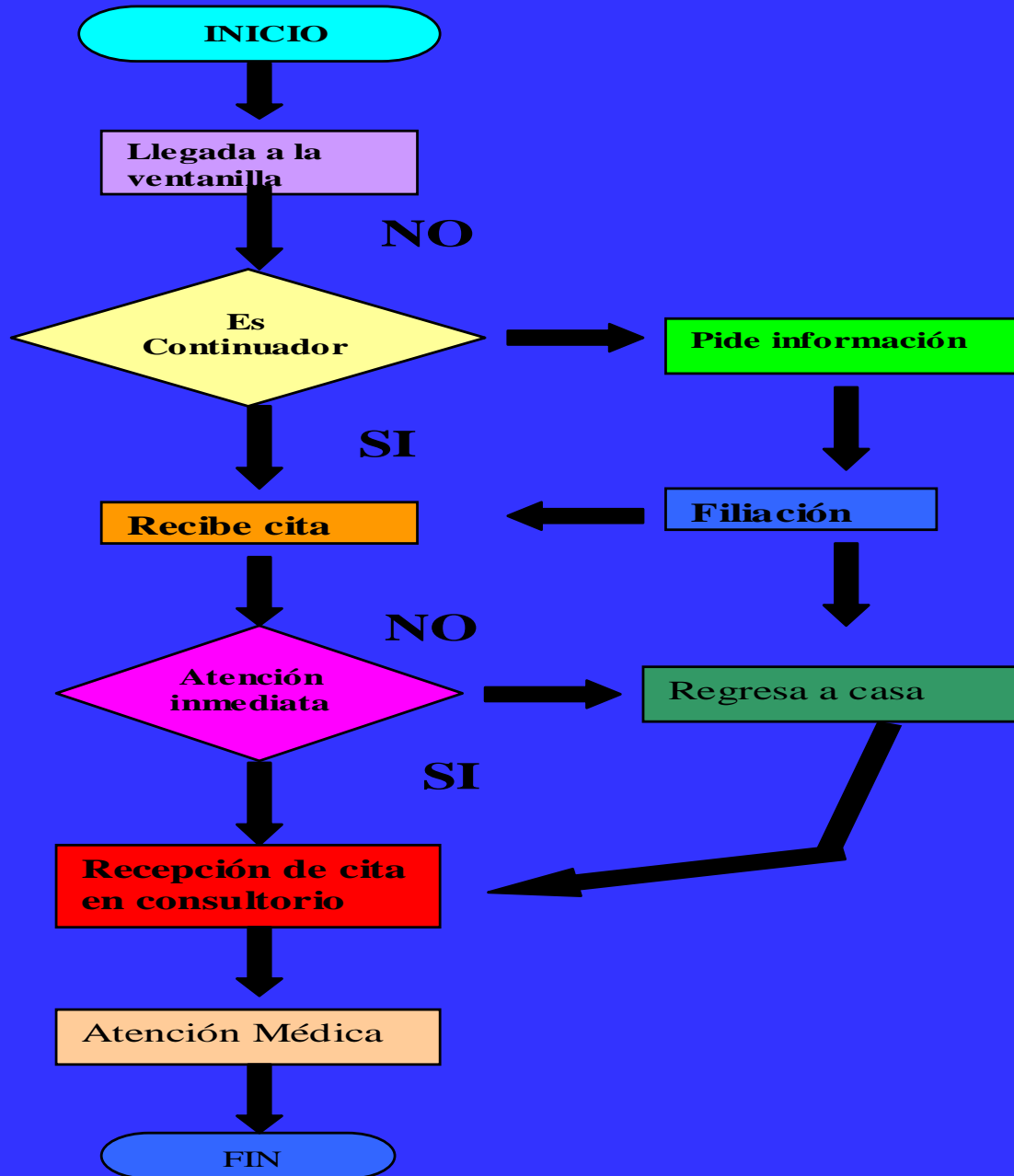
# DIAGRAMA CAUSA - EFECTO





# EJEMPLO

## Flujograma: Pasos para la atención Médica



# IV. Mejoramiento Continuo de los Procesos

4.1-Definición

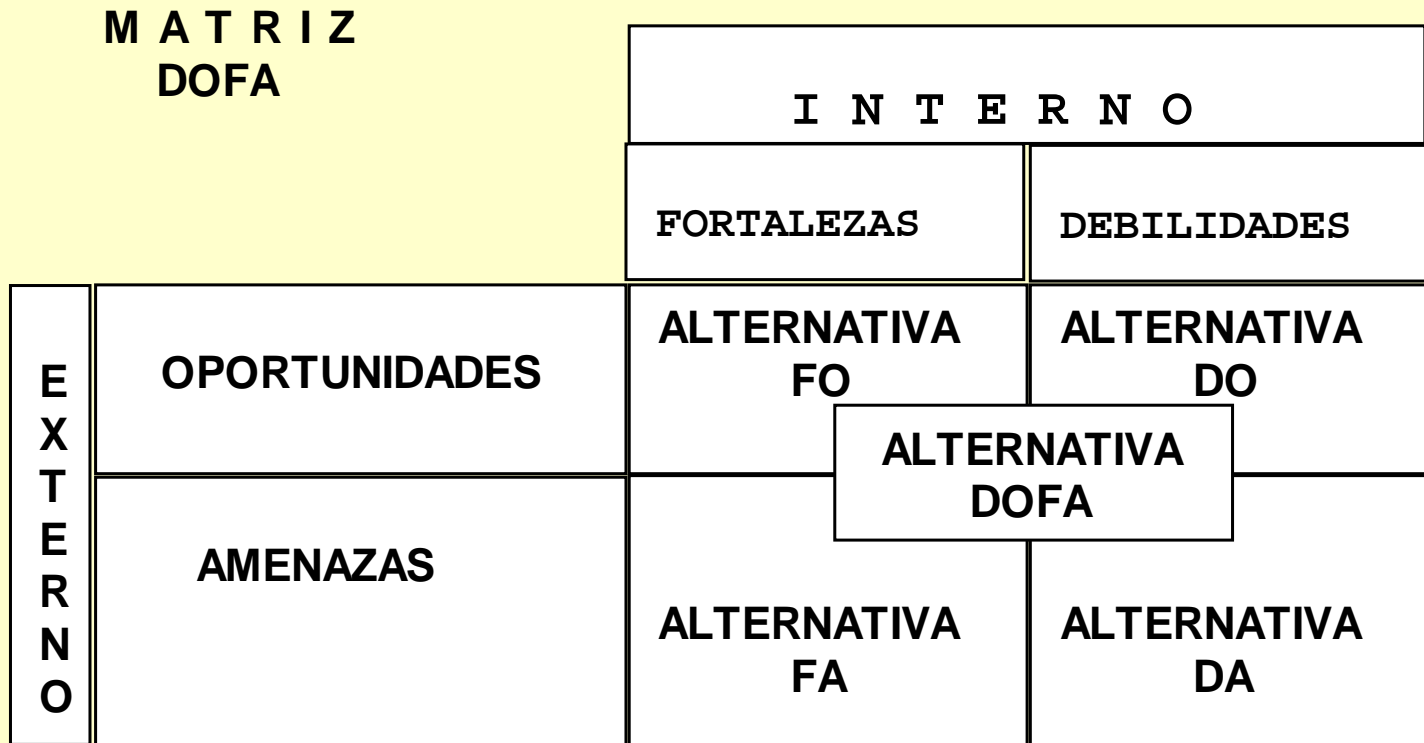
4.2-Tipos de Procesos

4.3- Plan de Implementación del  
Mejoramiento Continuo de Procesos.

# V. La Priorización de los Problemas

- 5.1- Procedimiento de trillaje.
- 5.2- Métodos de priorización de problemas
- 5.3- Matriz de priorización o método de ranqueo.
- 5.4- Método de Hanlon.
- 5.5- La explicación de problemas. La red explicativa.
- 5.6- Diseño de proyectos de intervención (Matriz DOFA)
- 5.7- Procedimiento para la aplicación de la técnica en la búsqueda de alternativas.

Figura 1.



**Figura 1. Matriz de Priorización de Problemas O METODO DE RANQUEO.**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>TOTAL</b>

- (A) TENDENCIA
- (B) FRECUENCIA
- (C) GRAVEDAD
- (D) DISPONIBILIDAD DE RECURSOS
- (E) VULNERABILIDAD
- (F) COHERENCIA CON LA MISION DEL QUE PLANIFICA

“NO HAY UN MÉTODO ÚNICO PARA  
LOGRAR LA MOTIVACIÓN, SÓLO EL  
ENTENDER EL PROCESO  
MOTIVACIONAL EN FORMA GLOBAL  
NOS AYUDARÁ A ESTABLECER EL  
MEJOR CAMINO PARA CONSEGUIR  
MOTIVAR A UN EQUIPO.”

