



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.

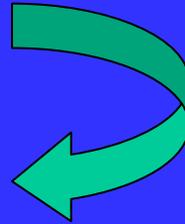


" Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".

"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).

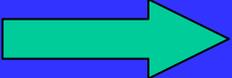
- ✓ **ETAPA INICIAL:** es la de formación
- ✓ **SEGUNDA ETAPA:** ajuste de las expectativas con la realidad puede llevar al desaliento y actitudes defensivas.
- ✓ **TERCERA ETAPA :** trae cierta estabilidad , invierten más tiempo y energía en el proyecto y comienzan a progresar significativamente.
- ✓ **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)

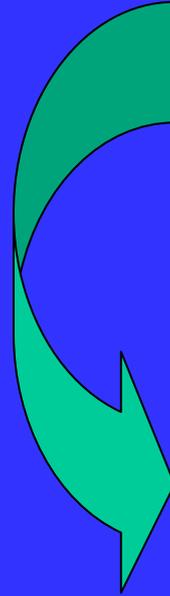
- ✓ **PARTICIPACIÓN:** nivel de participación de sus miembros
- ✓ **HABILIDADES DIRECTIVAS-LIDERAZGO:** Trabajar en Equipo requiere de un líder formado suficientemente.
- ✓ **MÉTODOS, TÉCNICAS Y SOPORTES:** saber utilizar metodologías de análisis y solución de problemas, pensamiento positivo, brainstorming. 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

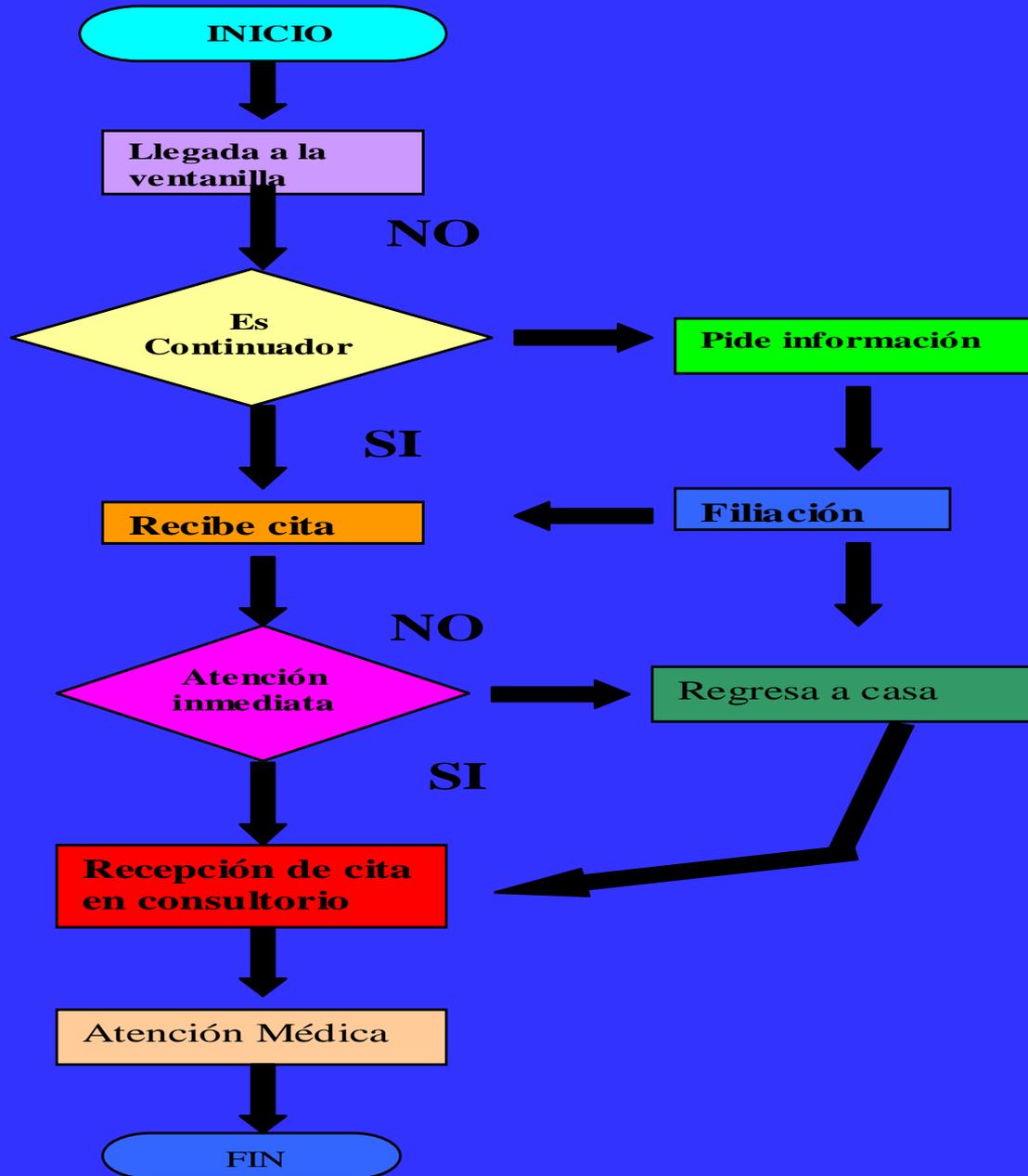
Ejemplo: Matriz de Selección de los Problemas en el Archivo de Historias Clínicas

LISTADO DE PROBLEMAS	FRECUENCIA	IMPOR-TANCIA	VULNE-RABILIDAD	PUNTAJE TOTAL
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.

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.

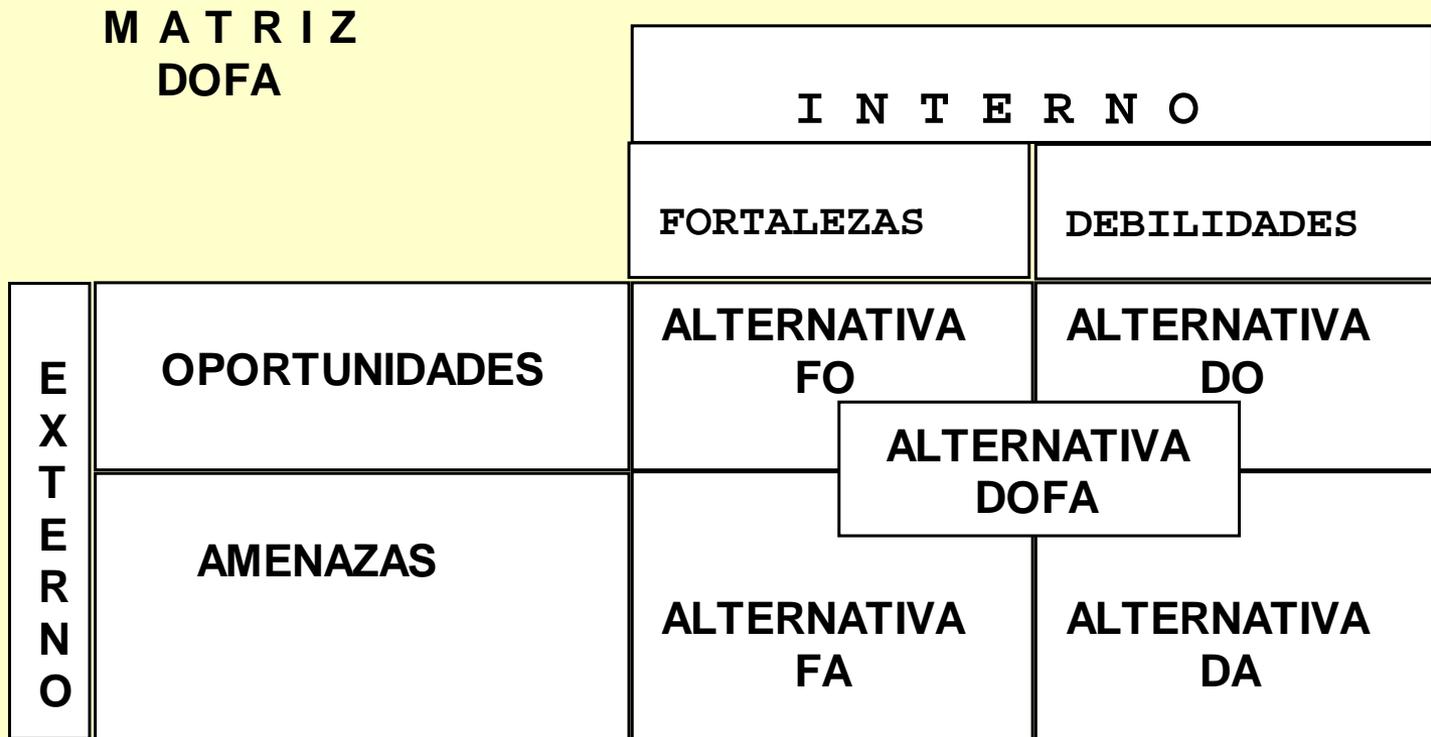


Figura 1. Matriz de Priorización de Problemas O METODO DE RANQUEO.

PROBLEMAS	A	B	C	D	E	F	TOTAL

- (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.”

