

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**TRABAJO EN EQUIPO EN EL DEPARTAMENTO DE CONSULTA EXTERNA
DE ADULTOS DEL HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS.**

ZAIRA PATRICIA ELEONORA CANEL LÓPEZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, ABRIL DE 2008

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO EN EQUIPO EN EL DEPARTAMENTO DE CONSULTA EXTERNA
DE ADULTOS DEL HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS.**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

ZAIRA PATRICIA ELEONORA CANEL LÓPEZ

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, FEBRERO DE 2008

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Alberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal V	B.C. José Abraham González Lemus

EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemática-Estadística	Lic. Victor Manuel Castro Sosa
Administración-Finanzas	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Secretario	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Examinador	Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega

Guatemala, 18 de septiembre de 2007

Licenciado
José Rolando Secaída Morales
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad.

Respetable Lic. Secaída:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para informarle que en atención a la designación de su despacho, procedí a asesorar a la estudiante **Zaira Patricia Canel López**, carné 99-13574, en la elaboración de su trabajo de tesis: **TRABAJO EN EQUIPO EN EL DEPARTAMENTO DE CONSULTA EXTERNA DE ADULTOS DEL HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS.**

Al respecto me permito manifestarle que el citado trabajo de tesis, cumple con los aspectos reglamentarios establecidos por la Facultad de ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En tal sentido, emito dictamen favorable a efecto que la estudiante Zaira Patricia Canel López, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Colegiado No. 11077
Administrador de empresas



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIEZ DE MARZO DE DOS MIL OCHO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.7, Subinciso 6.7.1 del Acta 3-2008 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 14 de febrero de 2008, se conoció el Acta ADMINISTRACION 216-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 15 de noviembre de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "TRABAJO EN EQUIPO EN EL DEPARTAMENTO DE CONSULTA EXTERNA DE ADULTOS DEL HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS", que para su graduación profesional presentó la estudiante ZAIRA PATRICIA ELEONORA CANEL LÓPEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

DEDICATORIA

A:

DIOS: Por darme fuerzas cuando más lo necesité.

MIS PADRES: Antonio Canel y Marta de Canel por su amor, apoyo incondicional y sacrificios para poder llegar hasta aquí, sin ustedes no hubiera sido posible.

MIS HERMANOS: Manuel y Eder con todo mi cariño.

MI HERMANA: Sully por ser un ángel en mi vida.

Javier por ayudarme a no desfallecer en los momentos más difíciles de la carrera y alentarme a seguir hasta el final, gracias por ser tan especial.

Wendy por apoyarme y brindarme su tiempo.

La Universidad de San Carlos de Guatemala, por todos los conocimientos impartidos.

A todas aquellas personas que de una u otra forma ayudaron a que este trabajo de tesis pudiera culminar.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Dirección.....	1
1.2 Motivación.....	1
1.3 Comunicación.....	2
1.3.1 Redes de la comunicación	3
1.3.2 Flujo de la comunicación en la organización	3
1.3.3 Tipos de barreras de la comunicación interpersonal.....	4
1.4 Definición de grupo y equipo de trabajo.....	4
1.4.1 Grupo.....	5
1.4.2 Equipo.....	5
1.4.3 Diferencia entre grupo y equipo.....	5
1.5 Trabajo en equipo.....	6
1.5.1 Ventajas del trabajo en equipo	7
1.5.2 Beneficios del trabajo en equipo.....	8
1.5.3 Factores básicos que sirven para configurar el trabajo en equipo.....	8
1.5.4 Condiciones y exigencias para que exista el trabajo en equipo.....	9
1.6 Gestión del conflicto	11
1.6.1 Estilos para solucionar conflictos.....	12
1.7 Liderazgo.....	14
1.8 Capacitación	16
1.9 Diagnóstico.....	17
1.10 Plan de acción.....	18
1.11 Hospital.....	18

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE CONSULTA EXTERNA DE ADULTOS DEL HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS

2.1	Marco institucional.....	19
2.2	Antecedentes del departamento de consulta externa de adultos	21
2.2.1	Estructura organizacional.....	22
2.2.2	Visión.....	23
2.2.3	Misión.....	23
2.2.4	Valores.....	23
2.2.5	Servicios.....	24
2.2.6	Proceso general de trabajo.....	24
2.2.7	Clasificación y descripción de las funciones.....	25
2.2.8	Grado de escolaridad en el departamento de consulta externa de adultos del Hospital General San Juan de Dios.....	27
2.3	Metodología.....	28
2.4	Resumen de los resultados obtenidos	30
2.5	Comunicación.....	31
2.6	Objetivos en común.....	38
2.7	Resolución de conflictos.....	41
2.8	Afinidad	45
2.9	Cohesión	48
2.10	Discusión de resultados.....	52

CAPÍTULO III

ESTRATEGIA BASE PARA CREAR CONDICIONES DE TRABAJO EQUIPOS DE TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE CONSULTA EXTERNA DE ADULTOS DEL HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS

3.1	Presentación.....	54
3.2	Objetivos.....	55

3.2.1	General.....	55
3.2.2	Específicos.....	55
3.3	Plan de acción.....	56
3.3.1	Perfeccionamiento de la comunicación	59
3.3.1.1	Roles de los asistentes a las reuniones	60
3.3.1.2	Estructura de las reuniones	62
3.3.1.3	Herramientas necesarias para realizar una reunión eficiente	63
3.3.2	Uso adecuado de la comunicación informal.....	66
3.3.2.1	Alternativas de transmisión de mensajes	68
3.3.2.2	Como comunicarse de acuerdo al medio elegido	69
3.3.2.3	Escucha activa	73
3.3.3	Consejos para mejorar el clima del trabajo en equipo.....	74
3.3.4	Configuración de objetivos en común.....	83
3.3.4.1	Técnica de grupo nominal	84
3.3.4.2	Alternativas para alcanzar acuerdos	86
3.3.4.3	Condiciones que debe cumplir un objetivo para ser operativo.....	89
3.3.5	Resolución de conflictos.....	90
3.3.5.1	Estilo de manejo de conflicto	91
3.3.5.2	Etapas para la resolución de conflictos dentro del departamento	92
3.3.5.3	Problemas potenciales en la resolución de conflictos dentro del departamento de consulta externa.....	97
3.3.6	Liderazgo para los equipos de trabajo.....	98
3.3.6.1	Qué es el liderazgo	99
3.3.6.2	Comportamiento del líder.....	100
3.3.6.3	Cualidades del líder.....	104
3.4	Evaluación y motivación de los equipos.....	105

3.5 Plan de seguimiento y evaluación.....	111
3.6 Organigrama propuesto.....	111
3.7 Recursos necesarios para la implementación de la propuesta.....	112
CONCLUSIONES.....	114
RECOMENDACIONES.....	116
BIBLIOGRAFÍA.....	118

ÍNDICE DE CUADROS

Número	Título	Pág.
1	Nivel de escolaridad de los empleados del departamento de Consulta Externa de Adultos.....	27
2	Cantidad de personas por nivel jerárquico.....	30
3	Resumen de resultados obtenidos por aspecto.....	31
4	Aspecto comunicación.....	32
5	Redes de comunicación de uso más frecuente	33
6	Aspecto Objetivos en común.....	38
7	Aspecto resolución de conflictos.....	42
8	Aspecto Afinidad.....	46
9	Aspecto Cohesión.....	48
10	Tabulación de respuestas al inventario de eficacia del equipo.....	109
11	Hoja de vaciado de datos para inventario de la eficacia del equipo.....	110
12	Inversión de la propuesta.....	113

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Número	Título	Pag.
1	Roles de los asistentes a las reuniones.....	61
2	Alternativas de transmisión de mensajes.....	68
3	Habilidades de escucha activa	73
4	Frases que destruyen la cooperación en los equipos de trabajo.....	76
5	Fuentes del poder en el departamento.....	100
6	Comportamientos del líder.....	102
7	Cualidades del líder.....	104

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Número	Título	Pag.
1	Proceso de comunicación.....	02
2	Bases del trabajo en equipo.....	06
3	Organigrama Específico del Departamento de Consulta Externa de Adultos del Hospital General San Juan de Dios.....	22
4	Comunicación abierta-cruzada dentro del equipo.....	34
5	Flujo ascendente de comunicación	35
6	Flujo descendente de comunicación	36
7	Opinión entre los empleados del departamento	39
8	Aceptación de objetivos propuestos	40
9	Compromiso con los objetivos	41
10	Seguimiento de las soluciones planteadas a los conflictos	43
11	Atención de todos los puntos de vista de los involucrados en un problema.....	44
12	Exploración de soluciones.....	45
13	Gusto por trabajar con otros empleados.....	47
14	Importancia por pertenecer a un equipo.....	49
15	Unión al trabajar con otros.....	50
16	Frecuencia de capacitación	51
17	Utilidad de las capacitaciones con respecto al trabajo	

	en equipo.....	52
18	Técnica de grupo nominal.....	85
19	Propuesta de etapas necesarias para la resolución de un conflicto	97
20	Organigrama específico propuesto del Departamento de Consulta Externa de Adultos del Hospital General San Juan de Dios.....	112

INTRODUCCIÓN

Todas las tareas necesitan ser llevadas a cabo en un clima de trabajo armonioso, donde se complementen las habilidades de quienes las realizan, la responsabilidad sea asumida tanto de forma individual como mutua, se valore la interdependencia y confianza entre sus miembros. La excelencia dentro de las organizaciones depende directamente de la capacidad de éstas para trabajar en equipo, convirtiendo a su recurso humano en una agrupación, cuyos miembros compartan objetivos, superen obstáculos y desarrollen lazos de unión entre ellos.

El estudio que se presenta a continuación fue realizado en el departamento de Consulta Externa del Hospital General San Juan de Dios, en el cual se propone una estrategia base que permita crear condiciones de trabajo en equipo que perfeccionen los servicios que dicha entidad ofrece, está integrado por tres capítulos, en el primero de éstos se incluye el marco teórico, los antecedentes de la institución, su estructura organizacional, así como su visión, misión y valores.

En el capítulo II se presenta el diagnóstico de la situación actual del departamento, detallando la metodología utilizada para su realización y el análisis respectivo de cada uno de los aspectos de comunicación, objetivos en común, resolución de conflictos, afinidad y cohesión.

La propuesta de una estrategia base que permita crear condiciones de trabajo en equipo está contenida en el capítulo III, la cual ayudará a contrarrestar los puntos débiles detectados en el diagnóstico.

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones del estudio y la bibliografía.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 DIRECCIÓN

“Es la habilidad que tiene un líder de equipo para influir en los miembros de éste para que realicen tareas eficiente y eficazmente. Un dirigente influye por sus cualidades de confianza, habilidad comunicativa y conciencia del impacto que tiene sobre otros. Por lo general se puede influir en el comportamiento individual de los miembros de un equipo motivándolos para que éstos lleven a cabo las tareas de la mejor manera posible.” (19:498)

1.2 MOTIVACIÓN

“Es el proceso por el cual el comportamiento se adapta y se integra con el fin de alcanzar las metas organizacionales. Dentro de los equipos de trabajo, se convierte en la fuerza que mueve a sus miembros a actuar o reaccionar de un modo u otro, aunque es en gran parte personal, se puede influir externamente a través de motivadores en forma de reconocimientos, los cuales se encaminan a:

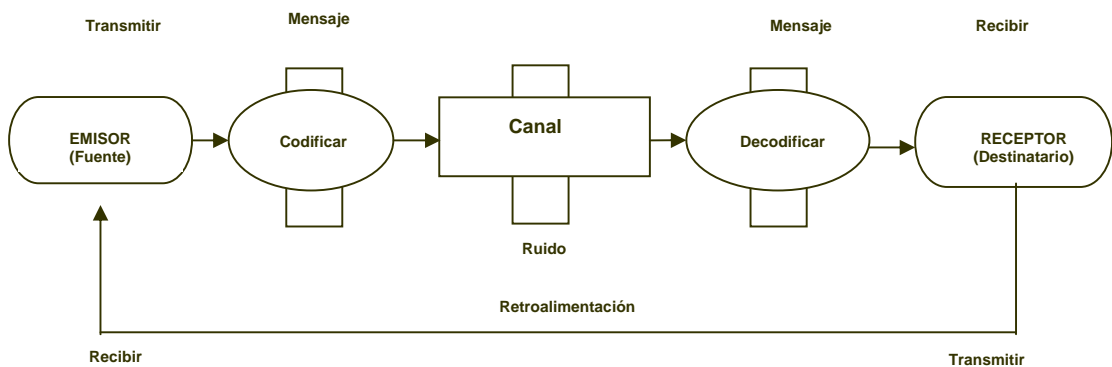
- Evidenciar que la institución se preocupa por premiar las mejoras a los sistemas, procesos, y actividades.
- Estimular esfuerzos entre miembros de una organización.
- Mejorar la comunicación.

- Fijar pautas de comportamientos, etc.

1.3 COMUNICACIÓN

El proceso comunicativo toma lugar cuando alguien (emisor) tiene un mensaje que transmitir, luego transforma éste en un conjunto de símbolos (codificar), elige un medio ya sea escrito, oral, etc. (canal), y a continuación ese mensaje es entendido (decodificar) por la persona a quien va dirigido (receptor), es entonces cuando se inicia un intercambio de ideas (retroalimentación), evadiendo obstáculos que puedan presentarse en este proceso (ruido), permitiendo así la comunicación.” (18: 588)

**Gráfica 1
Proceso de comunicación**



Fuente: elaboración propia, agosto 2007

Para la realización de tareas eficientes y eficaces, los miembros de los equipos de trabajo deben poseer habilidades comunicativas desarrolladas que coadyuven la transmisión de mensajes, además de utilizar canales adecuados que permitan la retroalimentación apropiada.

1.3.1 REDES DE LA COMUNICACIÓN

“Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Las redes formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad, por ejemplo entre un jefe y un empleado. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, pueden tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad, satisfaciendo necesidades sociales de los miembros de un equipo, por ejemplo los rumores o invenciones mal intencionadas.

1.3.2 FLUJO DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

La comunicación puede fluir de forma vertical entre el líder del equipo y sus miembros u horizontalmente entre los integrantes del mismo. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente cuando los integrantes transmiten información al líder o descendente cuando es él quien se dirige a los miembros de su equipo.

- Ascendente: Se utiliza para proporcionar retroalimentación, para informarse sobre el progreso de tareas, problemas en el desarrollo de las mismas, para captar ideas acerca de cómo mejorar el desarrollo de actividades, etc.
- Descendente: Es el utilizado por los líderes de equipos y gerentes para asignar tareas, consolidar objetivos, dar a conocer problemas que necesitan atención y proporcionar instrucciones.
- Horizontal: Ocurre entre los miembros del equipo al intercambiar mensajes, información, comentarios, etc.” (18:594)

1.3.3 TIPOS DE BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

“Se refieren a las deficiencias de los medios empleados en la transmisión y recepción del mensaje, estas pueden ser clasificadas en:

- Físicas: los ruidos en el medio ambiente que impiden escuchar, fallas en el telégrafo o teléfono, la distancia entre emisor y receptor.
- Fisiológicas: son las deficiencias orgánicas de las personas que intervienen en el proceso de la comunicación y que la impiden o la distorsionan, como por ejemplo, defectos en el oído, en la vista, o impedimentos orgánicos (no videntes, sordomudos).
- Semántica: son las diferencias de idioma o el uso de palabras con distinto significado para el emisor y para el receptor, las que producen una interpretación equívoca por parte de este.
- Psicosociales: son las suposiciones respecto a otras personas o las actitudes negativas hacia los demás (juicios a priori o prejuicios), las diferencias culturales o del rol o estatus, lo que impide seriamente la comunicación entre muchas personas” (12: 169).

1.4 DEFINICIÓN DE GRUPO Y EQUIPO DE TRABAJO

A continuación se presentan las características fundamentales de cada uno:

1.4.1. GRUPO

“Es un conjunto de personas cuyos miembros interactúan entre sí, trabajan hacia algún propósito común y se perciben ellos mismos como una unidad.” (4:184)

1.4.2 EQUIPO

“Es un tipo especial de grupo. Los miembros del equipo tienen habilidades complementarias y están comprometidos con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque en esa tarea.” (4:184)

1.4.3 DIFERENCIA ENTRE GRUPO Y EQUIPO

“Los grupos se distinguen de los equipos porque:

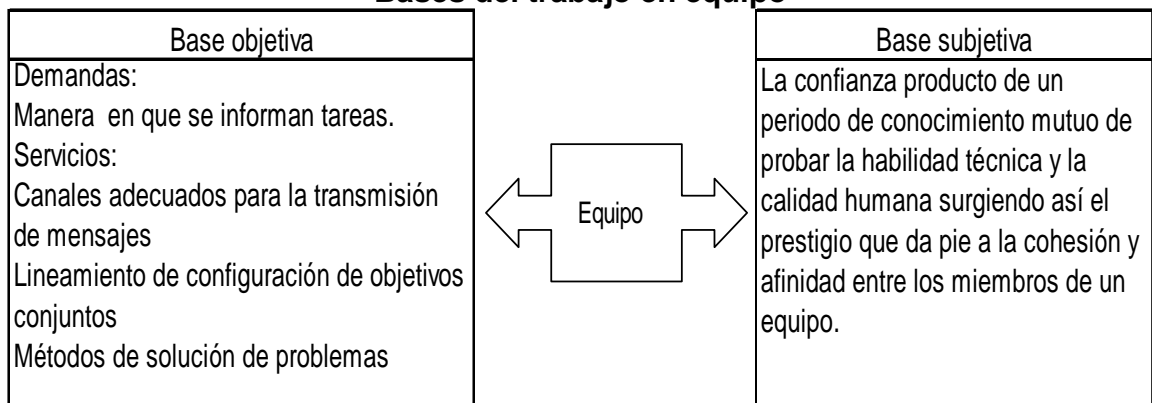
- En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios).
- En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo es necesaria la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc.).
- En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.

- El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo de trabajo en cambio las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes. (8:2)

1.5 TRABAJO EN EQUIPO

“Es un grupo de personas que trabajan en conjunto, poseen habilidades que se complementan y que son necesarias para llevar a cabo diversas tareas, la responsabilidad se asume, tanto de forma individual como mutua, funciona sobre una base objetiva: demandas que se reciben y servicios que se ofrecen así como, otra subjetiva: la interdependencia y confianza entre sus miembros. Su éxito depende del contenido del trabajo, la dinámica del equipo (su clima), las relaciones interpersonales y del comportamiento individual de sus miembros.”(15:136)

Gráfica 2
Bases del trabajo en equipo



Fuente: elaboración propia, Borel, F. 1996.

1.5.1 VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- **“Mayor motivación**

Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos, competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al equipo.

- **Mayor compromiso**

Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.

- **Más ideas**

El efecto de las fuerzas cooperadoras que se produce cuando las personas trabajan juntas tiene como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.

- **Mayor creatividad**

La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos individuales, lo que ayuda a generar nuevas formas de pensamiento y reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.

- **Mejor comunicación**

Compartir ideas y puntos de vista con otros en un entorno que estimula la comunicación abierta, contribuye a generar cohesión y afinidad entre los

miembros de una organización, así como, mejorar el funcionamiento de la misma.

- **Resultados más acertados**

Cuando las personas trabajan en equipo, la soluciones que se proponen son mejor razonadas lo que permite una mayor eficacia.”15:147)

1.5.2 BENEFICIOS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- “ • Para las empresas: incrementa la productividad y mejora la calidad.
- Para los grupos: reduce los conflictos, aumenta el compromiso con respecto a las metas, y fomenta la apertura al cambio.
- Para el trabajador: mejora su autoestima, aumenta la colaboración con la dirección e incrementa la satisfacción laboral. “(18:137)

1.5.3 FACTORES BÁSICOS QUE SIRVEN PARA CONFIGURAR EL TRABAJO EN EQUIPO

“No hay que incurrir en el error de considerar que el “trabajar juntos“, es por ese sólo hecho “trabajar en equipo”. La constitución y configuración de un equipo, es el resultado de:

- Cohesión entre sus miembros o bien la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un equipo, incrementa en la medida en que ser

miembro se considera positivo y los miembros se sientan atraídos por el mismo.

- La productividad y capacidad de trabajo que los miembros sean capaces de generar.
- La creatividad y autorresponsabilidad.
- Las tareas y logros que se demandan, su forma de comunicación y el tiempo disponible para su alcance.
- Los recursos con que los equipos cuentan para el cumplimiento de las tareas, así como el respaldo de los directivos en el desarrollo de éstas.”(1:14)

1.5.4 CONDICIONES Y EXIGENCIAS PARA QUE EXISTA EL TRABAJO EN EQUIPO

“El trabajo en equipo existirá después de la interacción de los factores mencionados anteriormente y los componentes que a continuación se detallan:

- Objetivos en común y valores compartidos: la existencia de un fin común claramente definido y aceptado por todos los miembros que quieren ser parte del equipo, así como la expresa voluntad de cada uno de los integrantes para el logro del mismo. Además, debe de existir un conjunto de valores y significados compartidos por sus miembros. Estos valores pueden manifestarse de manera explícita o implícita, ya que ellos explican los comportamientos particulares y el estilo de trabajo del equipo.

- Número limitado de miembros del equipo: dentro de un equipo debe existir una productividad conjunta, pero ésta no se logrará, si el número de personas es demasiado elevado, por lo general los equipos deben de estar constituidos por cinco personas como mínimo. Por debajo de cinco miembros, difícilmente pueda darse una interacción/intercambio que genere una alta productividad, y cuando se sobrepasa el límite disminuirá el tiempo disponible de cada uno para aportar al conjunto y la dinámica interna tenderá a hacerse más rígida.
- Organización: si "todos están en todo", no se podrá desarrollar un buen funcionamiento dentro del equipo, por lo tanto cada miembro debe asumir sus responsabilidades procurando que sus tareas confluyan con los objetivos y metas del equipo, acordar normas o reglas de funcionamiento que implique una disciplina interna congruente y realista que posea significación.
- Complementación humana e interpersonal: la acción conjunta y la ayuda mutua que presupone el trabajo en equipo, exige que cada miembro comprenda la complementariedad, además de ponerla en práctica. Se trata que todo confluya al esfuerzo común, combinando lo productivo y lo gratificante. Con ello se enriquece el conjunto y cada uno en particular, llegando así a disfrutar el trabajo en equipo, minimizando los conflictos y potenciando la sinergia o cooperación.
- Comunicación fluida y transparente: para que exista una comunicación eficiente, la buena información y transparencia entre los miembros del equipo es de vital importancia. Una buena información es aquella que es adecuada y suficiente. La comunicación transparente es aquella que elimina los comentarios y críticas a espaldas de las personas afectadas,

ya que la existencia de ésta perjudica el funcionamiento de cualquier equipo.

- Capacidad de aprovechar conflictos y oposiciones: en los equipos coexisten personalidades distintas, con actitudes, comportamientos y simpatías que provocan tensiones o conflictos. El trabajo de diálogo / discusión dentro de los equipos incrementa la capacidad de innovación y permite la clarificación de las posiciones. Pero al mismo tiempo, produce tensiones y abre paso a la posibilidad de aparición de conflictos. Si dentro de un equipo, no existen métodos para manejar adecuadamente las diferencias no será posible un trabajo en conjunto.
- La implicación personal y la vivencia de pertenencia a un equipo: el hecho de que se pertenezca objetivamente a un equipo de trabajo, no significa que se sienta subjetivamente como miembro de él. Puede suceder que, dentro del propio ámbito de trabajo se luche interiormente contra esa pertenencia. La posibilidad de mantener, así como, mejorar este espíritu, está ligado al modo en que se integran las oposiciones y conflictos que surgen normalmente dentro del grupo. La implicación personal se logra cuando los objetivos personales se integran con los del equipo. Esto es lo que permite que se viva la pertenencia en un nivel mucho más profundo.”(1:15)

1.6 GESTIÓN DEL CONFLICTO

En los equipos la convivencia genera problemas que si no son remediados a tiempo, puede derivar en conflicto. Cuando los miembros de un equipo ayudan en la solución de un problema generan un conjunto de energías o fuerzas

cooperadoras que llevan a un equipo de personas a un juego común para conseguir un objetivo compartido, conocido como sinergia. Así también es importante que los miembros que participan en esa búsqueda, defiendan sus derechos sin violar los de los otros bajo ninguna circunstancia lo que se conoce como asertividad. (Davis, K. y Newstrom, J. 1999)

1.6.1 ESTILOS PARA SOLUCIONAR CONFLICTOS

“Existen diferentes formas en que los conflictos son resueltos, éstos se detallan a continuación:

- **Evasivo / negación**

Es indiferente a las preocupaciones de la otra parte, se retira del conflicto o lo confía a la suerte por preferir no tener confrontaciones, ignora o pasa por alto las cuestiones y niega que constituyan un problema. Su justificación es que las diferencias son demasiado pequeñas o demasiado grandes para resolverlas. Los intentos dañarían las relaciones o crearían mayores problemas.

- **Complaciente / pacífico**

Favorece la pacificación / satisfacción de otros, sin cuidar las propias, es abnegado solo para mantener las relaciones. Su conducta demuestra aceptación, sin agresiones, cooperativa aun a costa de los objetivos. Su creencia es que no vale la pena dañar las relaciones o la armonía general.

- **Competitivo / dominación**

Su deseo es el de satisfacer las necesidades propias a expensas de las de otros, participa activamente de discusiones, su conducta es de confrontación, afirmativa, agresiva. Debe ganar a toda costa. Hace uso del pensamiento de que la supervivencia del más fuerte y el deber de probar su superioridad es lo más correcto ética y profesionalmente.

- **Participativo / compromiso**

Prefiere la satisfacción moderada, pero incompleta de ambas partes, divide las diferencias, es importante que todas las partes logren sus objetivos básicos y mantengan buenas relaciones. Agresivo pero coopera. Se justifica pensando que nadie es perfecto, tampoco lo es ninguna idea. Hay más de una manera de hacer bien las cosas. Hay que dar para recibir.

- **Colaborador / integración**

Busca satisfacer plenamente a las partes involucradas en el conflicto, sus necesidades son legítimas e importantes. Gran respeto por el respaldo mutuo. Su conducta es afirmativa y cooperativa. Su justificación sostiene que cuando las partes discuten las cuestiones abiertamente, podrán hallar soluciones ventajosas, para todos sin tener que hacer grandes concesiones.”(10:141)

Las actitudes que los miembros de una organización poseen ante las adversidades que se presentan en su ambiente laboral, contribuyen no solo a la generación de un ambiente de trabajo adecuado, sino también favorecen el

trabajo en equipo. Una organización que desea empleados innovadores, debe enriquecer a su capital humano, a través del desarrollo de capacitaciones que contribuyan a aumentar su productividad.

1.7 LIDERAZGO

Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de objetivos comunes.

El liderazgo contribuye a que los objetivos organizacionales e individuales sean alcanzados de una mejor manera al trabajar con otros. Los miembros de un equipo necesitan ser inspirados y persuadidos para realizar sus labores, un buen líder debe poseer ciertas características como visualizar escenarios futuros, poseer iniciativa y seguridad en si mismo, capacidad de influir, etc., y saberse diferenciar de un jefe común dentro de una organización.(Koontz, H y Weihrich, H. 2000)

“Cualquier equipo exitoso necesita un líder con habilidades para retener y reunir las cosas, y un claro sentido de propósito y dirección.” (25:29)

“Los distintos miembros, debido a su conocimiento o experiencia, se encuentran en una posición de actuar varias veces como “recurso” para el equipo. Los líderes los utilizan de este modo y después los preparan para asumir papeles de liderazgo en el equipo, con fines de renovarlo.

El liderazgo es algo que los demás depositan en alguien. Si se observa la organización y se detecta a los líderes, de manera inevitable se descubrirá que no son el personal en la cúspide. Puede ser alguien de la línea de producción que en cierto modo parece capaz de hacer que las personas trabajen. Puede ser

la persona que eligieron como representante sindical, porque confían en él y lo respetan. Liberar el potencial de los demás miembros del equipo es el centro del papel de cualquier líder eficaz y esto depende de la confianza, honestidad, apertura y respeto, en ambas direcciones.

Quizás existan algunos líderes innatos, que parecen capaces de hacer que las personas sigan su liderazgo, en apariencia sin esfuerzo. Sin embargo, la mayoría de ellos han trabajado al respecto. Ser el tipo de líder que pueda obtener lo mejor de un equipo significa trabajar en el estilo y enfoque propios. Eso significa dejar perder el control y compartir la autoridad, así como el éxito y el fracaso.

Los líderes proveen al equipo:

- A donde ir, no es posible planear y concluir el recorrido sin una dirección a dónde dirigirse.
- Metas y objetivos, sin ellos los miembros irán en su propia dirección y el equipo terminará por separarse a medida que crezca la confusión, la falta de comprensión e incluso la rivalidad
- Unión, los equipos existen aún cuando los miembros de los mismos no están unidos en un mismo lugar. El equipo no se desvanece cuando termina una reunión, las personas siguen trabajando por las metas del equipo, de modo que todos necesitan conocer el objetivo y sus tareas.”
(14:79)

1.8 CAPACITACIÓN

“Capacitación es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales, el propósito de la capacitación es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos influyendo en sus comportamientos. “ (8:306)

La importancia de la capacitación para el trabajo en equipo, radica en que repercute en todos los subsistemas organizativos: el tecnológico, el administrativo y el social – humano, ya que al introducir un cambio en uno, es necesario ajustar a los demás para mantener el equilibrio, además permite introducir nuevas formas de pensar y hacer las cosas.

Los objetivos que persigue una capacitación pueden ser:

- Transmisión de informaciones: aumentar el conocimiento de las personas (información sobre la organización, sus productos o servicios, políticas y directrices, reglas y reglamentos y sus clientes).
- Desarrollo de habilidades: mejorar las habilidades y destrezas (capacitar para la ejecución y operación de tareas manejo de equipos máquinas y herramientas).
- Desarrollo de actitudes: desarrollar o modificar comportamientos (cambio de actitudes negativas o actitudes favorables de toma de conciencia y sensibilidad con las personas).

- Desarrollo de conceptos: elevar el nivel de abstracción (desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios).

Existen diferentes opciones para capacitar al personal:

- **La capacitación presencial:** por ejemplo los talleres dentro de las organizaciones, ya que son de índole participativa y busca resultados prácticos. Otros ejemplos son el entrenamiento en el puesto de trabajo, el panel con gente del área que solicita una charla sobre determinado tema, las conferencias internas o externas, las tutorías y la rotación de puestos.
- **Capacitación a distancia:** busca establecer un esfuerzo inicial, o ya avanzado en algunas organizaciones hacia el autoaprendizaje. En tal categoría entran los elementos multimedia, que deberán llevarse a la práctica a través de tutoriales, paquetes de audioenseñanza, televisión interactiva vía satélite (videoconferencias) o a través de computadoras personales, Internet, realidad virtual, entre otras alternativas existentes para capacitar al personal y que tienen como objetivo complementar en forma gradual la capacitación presencial.(Chiavenato, I. 2004)

1.9 DIAGNÓSTICO

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuye que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles” (24:14)

1.10 PLAN DE ACCIÓN

“Programa de acción específico para cada unidad organizacional (división, departamento o sección), el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades organizacionales.” (24:7)

“Los planes de acción departamentales, se preparan con base a los objetivos ya aprobados y deben incluir: los objetivos y metas del plan, las actividades, tiempos de inicio y ejecución, responsables, costos y presupuesto, cuando así corresponda.

La responsabilidad de su elaboración, ejecución y seguimiento será del jefe de departamento.” (24:9)

1.11 HOSPITAL

“Es un lugar donde se atiende a los enfermos, para proporcionar el diagnóstico y tratamiento que necesitan. Existen diferentes tipos de hospitales, según el tipo de patologías que atienden: hospitales generales, hospitales psiquiátricos, geriátricos, materno-infantiles, etc.” (21:1)

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE CONSULTA EXTERNA DE ADULTOS DEL HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS

Este capítulo muestra cómo se realizó el diagnóstico en la unidad de análisis y los resultados obtenidos a través de su desarrollo.

2.1 MARCO INSTITUCIONAL

“El terremoto de Santa Marta (1773-1774), fue el motivo principal del traslado de la Ciudad de Santiago de Los Caballeros, hacia la Nueva Guatemala de la Asunción. El rey de España atendiendo razones y sabiendo de la epidemia que en ese entonces se encontraba afectando a los habitantes de dicha ciudad, ordenó ayuda a los enfermos de la epidemia de tifo, que se había propagado y decidió la creación de un hospital provisional en cédula real de fecha 15 de marzo de 1778. En la Nueva Guatemala de la Asunción el Hospital San Juan de Dios fue puesto a servicio público en octubre de 1778, se desconoce exactamente el día, sin embargo, se instituyó el día 24 de octubre día de San Rafael Arcángel, fue establecido bajo la tutela de los hermanos de San Juan de Dios. El nacimiento de dicho hospital, en una ciudad en formación, constituía una imperiosa necesidad social ya que los hospitales existentes en Santiago de Los Caballeros habían dejado de funcionar. Los miembros de la Hermandad que dirigía el hospital en aquel entonces, fueron filántropos que invertían su fortuna personal en ayudar al hospital.

Debido a descuidos administrativos por parte de los Hermanos de San Juan de Dios, el 11 de septiembre de 1782 asume su administración don Jacobo Thormoye y Espejo, bajo la cual el hospital disfrutaría de un período sin

controversias que lo hicieron mejorar notablemente, pero al concluir su período volvió a ser dirigido por dicha hermandad.

Los estatutos del Hospital San Juan de Dios fueron aprobados el 14 de diciembre de 1804. La Junta de Gobierno de la Hermandad tendría a su cargo la asistencia de los enfermos, la administración gratuita del centro y la proposición al presidente de dicha junta, los médicos, cirujanos y practicantes que trabajarían en el hospital. Dicha Junta estaba constituida por: un hermano mayor, siete consiliarios, un tesorero, un síndico, dos secretarios. En el año de 1847 se construye el templo de San Juan de Dios, a un costado del hospital del mismo nombre y el asilo Misericordia. El hospital tuvo al principio dos casas improvisadas en la nueva ciudad, una en el barrio de Urstasis (Parroquia Vieja) y otra en los alrededores del sitio señalado para la obra. Nació en definitiva en la parte más alta de la ciudad, aislado relativamente de donde había más movimiento y actividad, posteriormente tendría de vecino al cementerio, el cual ocupó su costado sur. Surgió amparado en el criterio médico de ubicarlo en el área más alta de la ciudad, por la ventaja que se obtenía al soplar los vientos lográndose una mejor ventilación.

El 10 de mayo de 1862, se hace necesario traer a miembros de la hermandad de la Caridad de San Vicente de Paul, para que se encargasen del manejo administrativo del hospital por encontrarse de nuevo a la deriva. Ésta Hermandad estuvo a cargo del hospital, permitiendo que los hermanos de San Juan de Dios prestaran solamente asistencia y el servicio médico. Los hermanos de San Juan de Dios decidieron entregar a las Hermanas de la Caridad, el hospital el 1 de agosto de 1862, después de haberlo iniciado y de 84 años de asistencia en el mismo, para posteriormente desaparecer como orden en la nueva ciudad. El triunfo de la revolución liberal de 1871, trajo consigo cambios importantes en la estructura política, administrativa y social de la República y la Hermandad de la Caridad fue afectada por el proceso de la

revolución que se llevó a cabo en esa época. El Decreto Gubernativo No. 104 de fecha 27 de agosto de 1873, dispuso la consolidación y expropiación de bienes que pertenecían a iglesias, comunidades, hospitales, hospicios, casas de misericordia entre otras. En la fecha 14 de octubre de 1873 el gobierno nombró al Dr. Nazario Toledo, entonces protomédico interino para ocupar la posición de Director del Hospital San Juan de Dios, siendo de esta forma que el Dr. Toledo fuere el primero en ocupar dicho puesto.” (21:15)

2.2 ANTECEDENTES DEL DEPARTAMENTO DE CONSULTA EXTERNA DE ADULTOS DEL HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS

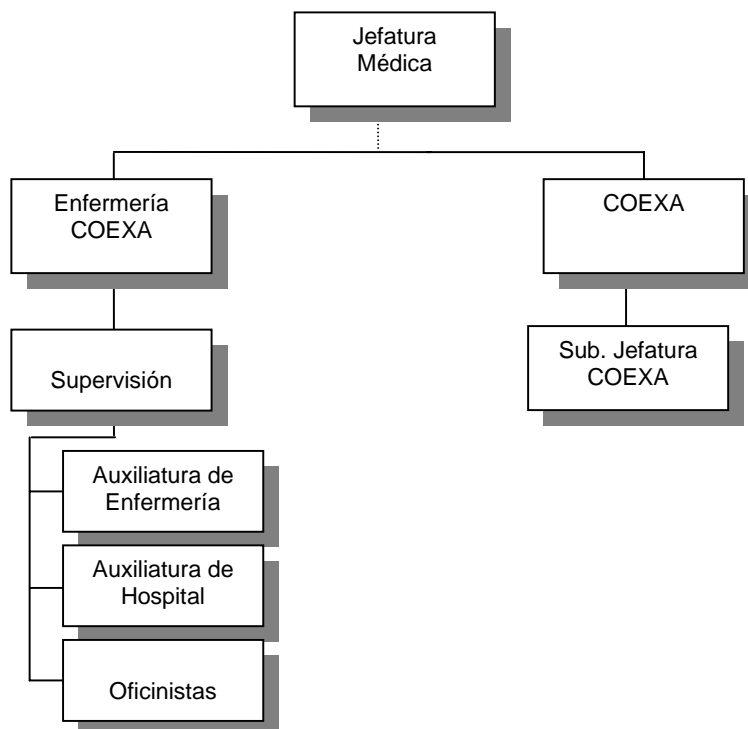
“La consulta gratuita fue concebida en el año de 1878, y pasó a llamarse Departamento de Consulta Externa de Adultos del Hospital General San Juan de Dios con el correr del tiempo. La creación de dicho servicio fue establecido primeramente dentro del artículo 57 del reglamento del hospital, pero fue hasta el año de 1882 por acuerdo del 28 de agosto que se estableció formalmente su existencia, funcionando en sus inicios de 7:00 a 8:00 a.m.

La consulta gratuita fue adquiriendo mayor proyección social a medida que transcurrían los años, su horario de atención tuvo que prolongarse, ya que a dicho departamento empezaron a llegar personas de todas las esferas sociales y de todos los lugares de Guatemala, derivado del gran prestigio al cual se hizo acreedor por contar con una variedad de servicios. Es importante recalcar que para el terremoto que sacudió la ciudad capital el cuatro de febrero de 1976, fue uno de los principales lugares que atendieron a la población afectada, año desde el cual ha obtenido un desarrollo considerable, al haber incluido diversas especialidades médicas para la atención de los ciudadanos guatemaltecos.” (21:15)

2.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El departamento de Consulta Externa posee una estructura funcional, utilizando como base la división del trabajo, de acuerdo a la ocupación y especialidad, está constituida por dos unidades administrativas con el mismo nivel jerárquico, jefatura de Consulta Externa y jefatura de Enfermería. En la gráfica siguiente se incluye la Jefatura Médica como el ente organizativo al que responde el departamento unidad de análisis pero este no figura dentro del departamento, por lo tanto no se toma en cuenta para el presente estudio.

Gráfica 3
Organigrama Específico del
Departamento de Consulta Externa de Adultos del
Hospital General San Juan de Dios



Fuente: Jefatura del departamento de Consulta Externa del Hospital General San Juan de Dios, año 2006.

2.2.2 VISIÓN

“Para el año 2009 la Consulta Externa de Adultos será un departamento del Hospital General San Juan de Dios caracterizado en proporcionar a los usuarios el tipo y calidad de servicio que satisfaga plenamente sus necesidades de salud.”

(21:4)

2.2.3 MISIÓN

“Somos un departamento del Hospital General San Juan de Dios comprometido a brindar a la población un servicio médico integral, de calidad, oportuno, eficiente y eficaz; con profesionales especializados y tecnología avanzada.”

(21:4)

2.2.4 VALORES

- “ • Prontitud en la atención.

- Eficiencia en la utilización de sus recursos.

- Eficacia en la satisfacción del usuario.

- Transparencia y honestidad en la administración de sus insumos (recursos).

- Ética en la atención profesional al usuario.

- Responsabilidad en el cumplimiento de sus atribuciones y funciones.”
(21:4)

2.2.5 SERVICIOS

Entre los servicios que presta el departamento de Consulta Externa de Adultos están los siguientes:

- Neurología
- Medicina
- Traumatología
- Cirugía
- Neurocirugía
- Odontología

2.2.6 PROCESO GENERAL DE TRABAJO

Cuando una persona acude a la unidad de análisis por primera vez, debe hacer antesala en la jefatura para que le proporcionen información general, indiquen la especialidad que tratará sus afecciones y donde debe presentarse para que se le elabore su expediente, mismo que da inicio al proceso de atención, otorgándole un carné que lo acredita como paciente de la Consulta Externa de Adultos del Hospital General San Juan de Dios. Seguidamente va con la oficinista de la especialidad indicada para que le proporcione un turno de atención, este le indica el orden en que el médico lo recibirá y la clínica respectiva, el auxiliar de hospital solicita en la oficina de registro y archivo del hospital el expediente del paciente para entregarlo a la oficinista, la que a su vez lo confiere al médico para que este proceda a realizar el chequeo general del paciente anotando la información que crea necesaria y oportuna, aquí es donde

es asistido por el auxiliar de enfermería, quien pesa al paciente y toma su presión, alcanza los instrumentos que el médico indique y estructura ordenes de laboratorio si fuese necesario. Una vez que el paciente ha sido atendido, debe dirigirse nuevamente con la oficinista, para que le informe la fecha para un nuevo chequeo y así verificar la mejoría o detrimento de su salud.

El trabajo en equipo es sumamente indispensable ya que dentro de la unidad de análisis se llevan a cabo reuniones con el objetivo de mejorar la atención de los pacientes y las condiciones de trabajo, para lo cual conforman agrupaciones de individuos que busquen los mencionados objetivos.

2.2.7 CLASIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

A continuación se describe las actividades desempeñadas exclusivamente por cada unidad dentro del departamento unidad de análisis:

- **Jefatura de Consulta Externa de Adultos**, la función principal del jefe de ésta es la de planificar, organizar, dirigir y evaluar la Consulta Externa, contribuye también a detectar necesidades de capacitación del personal, así como apoyar las actividades docentes en las distintas disciplinas, orientar y supervisar al personal médico, estudiantes que realizan sus prácticas médicas en el departamento y otros.
- **Subjefatura de Consulta Externa de Adultos**, la principal función del subjefe de sección es elaborar el plan anual de trabajo, con base a otros presentados por cada una de las distintas áreas y someterlo a consideración de la jefatura. También se encarga de elaborar informes mensuales y analizar resultados. Además en colaboración con los otros

jefes elabora y/o revisa normas administrativas de atención, guías, instructivos y otros. Adicionalmente también se encarga de autorizar documentos relacionados con la prestación de servicios.

- **Jefatura de Enfermería de Consulta Externa de Adultos**, el jefe de enfermería tiene como funciones principales las de planear, dirigir, ejecutar y evaluar la atención que prestan las enfermeras en cada una de las clínicas asignadas además de promover el desarrollo de éstas. También se encarga de preparar reuniones, entrevistas y conferencias que contribuyen a la divulgación de las políticas de enfermería.
- **Supervisión**, está a cargo de una enfermera quien es la responsable de supervisar la atención que se brinda a los pacientes, durante su turno, se encarga de supervisar el manejo técnico y administrativo del servicio.

Planifica, desarrolla y evalúa programas educativos para pacientes y personal. Brinda atención de enfermería a usuarios, y vela por el adecuado cuidado de los pacientes asignados a su área, además se encarga de coordinar las acciones que contribuyan a solucionar problemas que pudieran surgir.

- **Auxiliatura de enfermería**, se encarga de apoyar a los médicos, atender pacientes, equipar clínicas y brindar soporte a protocolos que se realizan en las clínicas.
- **Auxiliatura de hospital**, brinda apoyo al personal médico y administrativo, así como a las estaciones de enfermería, se encarga de recolectar expedientes y vales de rayos x, trasladándolos al archivo. De acuerdo a listados de archivo clínico, entrega expedientes, además de ser responsable de recolectar listados originales y entregarlos a la secretaria

de jefatura de Consulta Externa. Recibe expedientes a utilizar en la siguiente jornada laboral, transporta y reparte éstos en las clínicas.

Además tiene a su cargo tramitar pedidos, vales, correspondencia, recetas y otros.

- **Oficinistas**, conformado por las secretarias de clínicas, éstas se encargan de preparar el equipo de oficina que se utilizará en el área de trabajo, coloca los carnés con el expediente correspondiente, revisando el número de historia clínica, el nombre y apellidos del paciente y fólder del especialista, proporcionando además orientación a los pacientes, sobre exámenes y ordenándolos para su respectiva evaluación médica.

2.2.8 GRADO DE ESCOLARIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE CONSULTA EXTERNA DE ADULTOS DEL HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS

Los empleados del Departamento de Consulta Externa poseen únicamente tres niveles de escolaridad de acuerdo al puesto que estos desempeñan, estos se presentan mediante el siguiente cuadro:

Cuadro 1
Nivel de escolaridad de los empleados del Departamento de Consulta Externa de Adultos

Escolaridad	Cantidad	Porcentaje (%)
Básico	3	6%
Diversificado	44	90%
Universitario	2	4%
Total	49	100%

Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo, octubre 2006

En el cuadro anterior puede observarse que el 3 por ciento del personal posee el nivel de escolaridad básico, dicho porcentaje está conformado por los puestos de auxiliar de hospital, el 90 por ciento se encuentra en el nivel diversificado, representados por jefe del área de enfermería, el supervisor, auxiliares de enfermería y oficinistas, por último el 2 por ciento restante se encuentra conformado por el jefe y sub jefe de la consulta externa del hospital. El nivel actual de escolaridad permite que los empleados tengan una mejor comprensión de temas como el trabajo en equipo y sus componentes, así como, métodos que permitan que los grupos puedan desempeñarse como equipos y perseguir el cumplimiento de los objetivos del departamento.

2.3 METODOLOGÍA

Para determinar la situación actual del departamento se procedió a realizar un diagnóstico situacional, mediante las siguientes fases:

- En la primera fase se aplicó la técnica del cuestionario. Este se elaboró tomando en cuenta aspectos del trabajo en equipo dentro de las organizaciones, como lo son:
 - a) Comunicación
 - b) Objetivos en común
 - c) Resolución de conflictos
 - d) Afinidad
 - e) Cohesión

Los tres primeros aspectos utilizaron la escala de medición: siempre, casi siempre, a veces y nunca. Los restantes fueron evaluados por medio de: si y no. Para determinar las respuestas que serían consideradas positivas o negativas, se estableció junto al nivel directivo la parte de la escala correspondiente a dichos criterios, para diferenciarlos se presenta sombreado el lado negativo de la escala en los cuadros de resultado.

Los mencionados cuadros contienen las respuestas en porcentaje obtenidas para cada una de las interrogantes planteadas y el total promedio de personas por ciento que respondieron negativa o positivamente al aspecto planteado.

Con el objetivo de conocer qué aspecto debería ser corregido para que exista trabajo en equipo dentro de la unidad de análisis, se tomó en cuenta un estándar mínimo acordado con la dirección de sesenta por ciento en adelante en el porcentaje promedio total negativo obtenido a través del diagnóstico.

El cuestionario fue sujeto a una prueba piloto en una organización que presta servicios similares para poder verificar la claridad de sus preguntas, retroalimentarlo y validarlo. Finalizado este proceso, dicho instrumento fue aplicado a la totalidad de empleados del departamento de Consulta Externa, en sus diferentes niveles jerárquicos ya que existía la posibilidad de encuestarlos totalmente por lo que no se utilizó un tamaño de muestra.

El departamento en mención está conformado de la siguiente manera:

Cuadro 2
Cantidad de personas por nivel jerárquico

Nivel	No. de personas
Directivo	2
Mandos medios	2
Operativo	45
Total	49

Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo, octubre 2006

El nivel directivo está integrado por el jefe del departamento de Consulta Externa y el de enfermería. Los mandos medios por un supervisor de enfermería y el subjefe de la jefatura del departamento. El nivel operativo está compuesto por el cuerpo de médicos, auxiliares de hospital y enfermería, así como, oficinistas de la consulta externa.

- Con el objeto de profundizar el conocimiento de la situación actual del departamento, en la segunda fase se utilizó la técnica de entrevista, formulando las preguntas necesarias que permitieran ahondar en las causas de los fenómenos evidenciados mediante el cuestionario. Los resultados obtenidos por el empleo de dicha técnica, se encuentran contenidos en el estudio por medio de comentarios breves dentro de los análisis de las preguntas.

2.4 RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

El siguiente cuadro es producto del diagnóstico realizado en la unidad de estudio, presenta en forma resumida los aspectos sujeto de análisis y sus

resultados en porcentaje promedio de personas que respondieron positiva o negativamente a las preguntas planteadas,

Cuadro 3
Resumen de resultados obtenidos por aspecto

Aspecto	Resultados promedio		Total
	Positivo %	Negativo %	
Comunicación	22	78	100
Objetivos en común	29	71	100
Resolución de conflicto	29	71	100
Afinidad	31	69	100
Cohesión	49	51	100

Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo, octubre 2006

El aspecto que obtuvo el mayor número de respuestas en porcentaje promedio negativas por parte de los empleados fue el de comunicación con un 78 por ciento, lo que convierte a éste en una prioridad dentro de la estrategia a proponer, ya que se encuentra por encima del estándar mínimo de aceptación acordado con la jefatura, seguido se encuentra el aspecto de objetivos en común y resolución de conflictos, ambos con un 71 por ciento de respuestas negativas promedio. Los aspectos de afinidad y cohesión obtuvieron un 69 y 51 por ciento de respuestas porcentaje promedio negativas, respectivamente.

2.5 COMUNICACIÓN

Cuando se trabaja con otras personas es ineludible que surja la necesidad de transmitir pensamientos e ideas con otros, el cuadro que se presenta a continuación contiene los porcentajes obtenidos para cada uno de sus planteamientos acerca del aspecto comunicación:

Cuadro 4
Aspecto comunicación

	Elemento	Siempre %	Casi siempre %	A veces %	Nunca %	Empleados		Total calificación %
						Positivo %	Negativo %	
Comunicación	Abierta-cruzada dentro del equipo	10	0	55	35	10	90	100
	Ascendente	8	12	45	35	20	80	100
	Horizontal	8	12	55	25	20	80	100
	Descendente	12	12	49	27	24	76	100
	Abierta-cruzada en el departamento	15	18	41	27	33	67	100
	Total promedio	11	11	49	29	22	78	100

Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo, octubre 2006

Como puede observarse el 78 por ciento promedio de empleados respondió negativamente a las interrogantes planteadas en el aspecto de comunicación, esto indica que la forma en que ocurre la transmisión de los mensajes es deficiente. La comunicación juega un papel fundamental en las relaciones interpersonales necesarias para el trabajo conjunto, las mejoras en esta área influyen directamente en la mayor calidad del trabajo en equipo, de igual modo que los fallos y errores pueden dificultarlo y ser una fuente importante de conflicto.

El cuadro siguiente es producto de las entrevistas sostenidas con el nivel directivo y operativo acerca de las redes de comunicación de más uso dentro del departamento:

Cuadro 5
Redes de comunicación de uso más frecuente

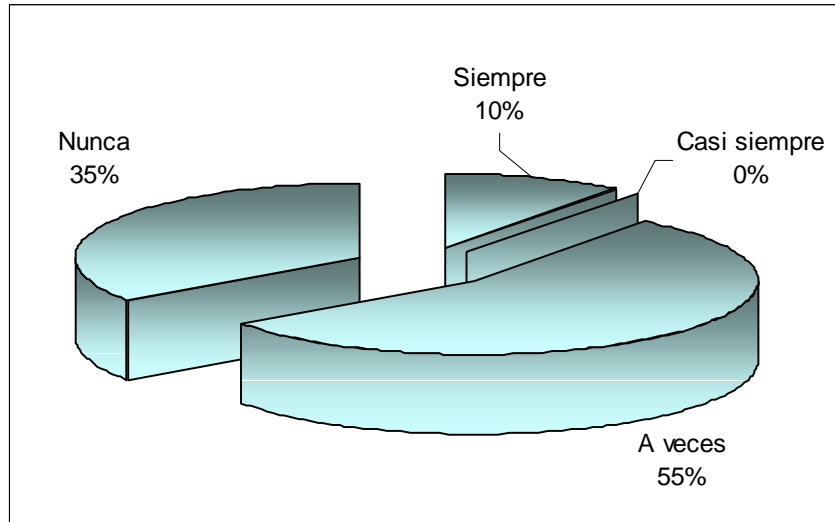
Tipología	Empleados	
	Directivo %	Operativo %
Redes formales	85	40
Redes informales	15	60
Total	100	100

Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo, octubre 2006

En el departamento de Consulta Externa, el tipo de comunicación utilizado es el verbal, el 85 por ciento del nivel directivo manifestó utilizar las redes formales para la transmisión de mensajes con sus subordinados, por medio de las instrucciones cara a cara sin una agenda de reunión que permita organizar la transmisión de mensajes, mientras que el 60 por ciento de los empleados opina que ésta se lleva a cabo usando las redes informales, como lo son, instrucciones emanadas de personas que no sean su jefe inmediato superior, mensajes por medio de compañeros y uso de piezas de papel puestas sobre archivos u otros dispositivos sin verificar su claridad, lo que tiende a provocar la distorsión del mensaje, ocasionar incertidumbre, causando dificultades en el momento de cumplir dichas directrices y la difusión de rumores malintencionados entre trabajadores; así como críticas negativas del departamento. Asimismo, éstos indicaron informalmente que si acaso, se celebran reuniones estas no satisfacían sus expectativas, ya que la información que en ellas se brindaba al personal era de su conocimiento.

A continuación se presenta por separado los elementos que fueron calificados de forma más negativa:

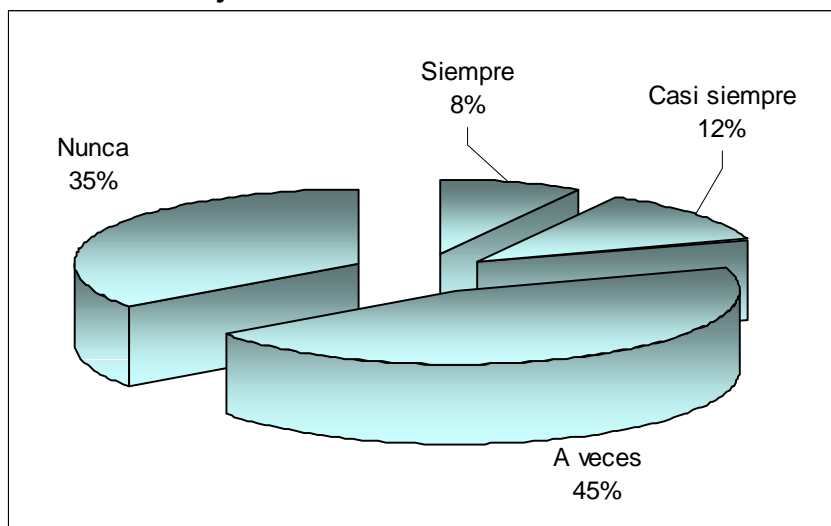
Gráfica 4
Comunicación abierta-cruzada dentro del equipo



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo, octubre 2006

El 10 por ciento de los trabajadores de la unidad de análisis manifestó, que las críticas de sus compañeros a las actividades que se realizan en equipo, son siempre constructivas, el porcentaje restante se distribuye en las opciones que van desde a veces a nunca, obteniendo de esta manera un 90 por ciento de empleados que respondieron negativamente. La presencia dentro del departamento de estas críticas destructivas fomenta la participación disfuncional como miembro del equipo buscando satisfacer necesidades personales sin tomar en cuenta las conveniencias grupales. El no eliminar esta situación hará que continúe el clima desfavorable impidiendo la existencia de relaciones positivas entre los trabajadores.

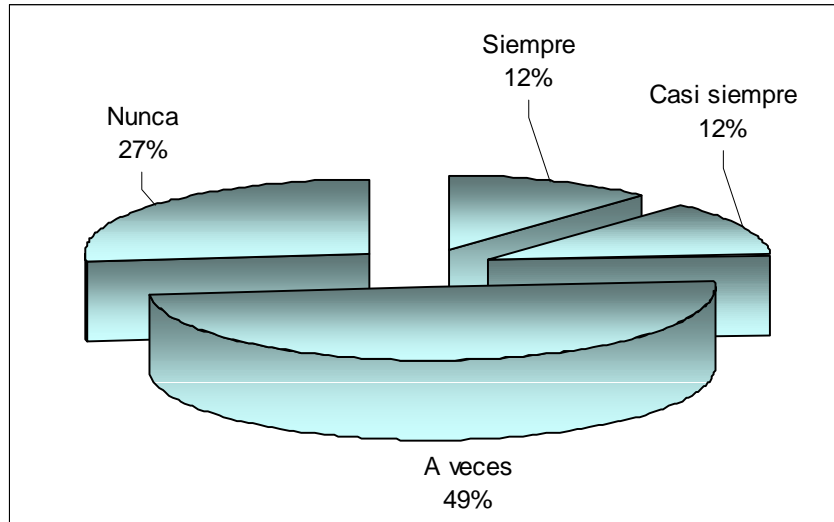
Gráfica 5
Flujo ascendente de comunicación



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo, octubre 2006

Las respuestas del 80 por ciento promedio de empleados en cuanto al flujo de comunicación que corre de empleados a jefes dentro del departamento de Consulta Externa, se encuentran en el lado negativo de la escala del cuestionario (a veces y nunca), y solamente el 12 y 8 por ciento de ellos manifestaron compartir información con la jefatura casi siempre y siempre, respectivamente, este flujo defectuoso de información imposibilita el control efectivo de las actividades que se realizan dentro de la unidad de análisis, así como la retroalimentación de las mismas. Esto debilitará las relaciones entre empleados y jefatura, promoverá el deseo de control excesivo de los grupos de trabajo y orillará a la consulta de fuentes no fidedignas como chismes y rumores para conocer lo que hacen. En los equipos estas actividades aminorarán la cooperación entre sus miembros, debido a la vigilancia por parte de los jefes lo que dañará su cohesión.

Gráfica 6
Flujo descendente de comunicación



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo, octubre 2006

Los trabajadores indicaron que la supervisión que se realiza de sus actividades es escasa por limitaciones de tiempo y que únicamente se ocupa en detectar errores en las tareas, sin reforzarlos positivamente cuando se obtiene un resultado satisfactorio, esta actividad no es llevada a cabo por la jefatura, sino se encuentra delegada en una única persona que se encarga de llevarla a cabo en la totalidad del departamento, esto obliga muchas veces a los directivos a convocar a reuniones, estas son puramente informativas ya que no se busca la expresión abierta y sincera de opiniones ni se planifican las mismas.

La comunicación que fluye de jefes a empleados es negativa para un 76 por ciento de los trabajadores. Un 27 por ciento manifiesta que los directivos nunca brindan la información necesaria para llevar a cabo las actividades de manera oportuna, lo que les ocasiona retrasos en el tiempo de realización de tareas, así como confusión acerca de lo que realmente se espera de ellos.

El personal operativo del departamento también indicó, de manera informal, el irrespeto de la cadena de mando, ya que a pesar de saber quién es su jefe inmediato superior, han existido ocasiones en que han tenido que llevar a cabo actividades por órdenes de otra persona, aún encontrándose su jefe presente en el departamento, lo que vulnera el principio de unidad de mando dentro de las organizaciones. Esto evidencia que al igual que con la comunicación ascendente las tareas se desarrollan de forma inadecuada y sin retroalimentación que permita mejorarlas hecho que impedirá que los equipos de trabajo alcancen los objetivos establecidos.

La comunicación en el departamento puede ser brevemente analizada en cuanto a la existencia de algunas barreras como por ejemplo: la distancia física existente entre jefes y empleados que ocasiona la filtración de los mensajes, ya que anteriormente se indicó que los empleados manifestaron que se envían mensajes a través de otras personas, esto ocasiona muchas veces la distorsión del mismo, perdiendo así el emisor credibilidad ante el receptor, las suposiciones y juicios de valor que repercuten en el negativismo del personal cuando se le indica que es necesario que colabore en otras actividades adicionales a las que realiza su equipo, como prestar auxilio a otros grupos que se han atrasado en el cumplimiento de sus objetivos o en el establecimiento de los mismos y colaborar en la solución de un conflicto ajeno; otra barrera presente es la semántica la cual ocurre por diferencias de status y el uso excesivo de la jerga médica para comunicarse con el resto del personal cuando se trabaja en equipo por parte del nivel directivo, esto ha ocasionado que no se comprenda la totalidad del mensaje o se preste a malas interpretaciones, potenciado además por la falta de retroalimentación, provocando en ambas partes frustración e incertidumbre.

2.6 OBJETIVOS EN COMÚN

El aspecto concerniente a objetivos en común, pretende establecer las actitudes de los integrantes de los equipos y como éstas permiten su construcción, los resultados de este aspecto se presentan a través del siguiente cuadro:

Cuadro 6
Aspecto Objetivos en común

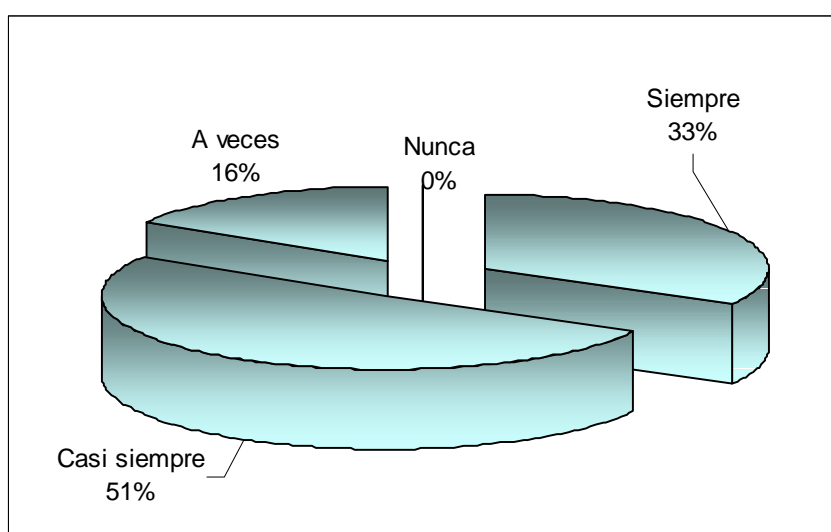
	Elemento	Siempre %	Casi siempre %	A veces %	Nunca %	Empleados		Total calificación %
						Positivo %	Negativo %	
Objetivos comunes	Opinión	33	51	16	0	16	84	100
	Aceptación	0	18	27	55	18	82	100
	Compromiso	10	14	31	45	24	76	100
	Grado de participación	18	19	22	41	37	63	100
	Ejecución	33	20	45	2	47	53	100
	Total promedio	19	25	28	29	29	71	100

Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo, octubre 2006

Los elementos evaluados fueron: opinión, aceptación, compromiso, grado de participación y ejecución a través de diversas preguntas que representan distintos comportamientos que son decisivos dentro de la dinámica del trabajo en conjunto, ya que facilitan o empeoran el clima imperante dentro de los equipos, como puede observarse el 71 por ciento promedio de los empleados del departamento respondió de manera negativa a los elementos evaluados, lo que impide que los esfuerzos estén alineados en un mismo sentido, el enriquecimiento de las actividades, la posibilidad de detectar incoherencias

concretas, ya sean éstas propias o de terceros en el proceso de establecimiento de objetivos e impide la determinación clara y precisa sobre que actividades realizar para alcanzarlos. A continuación se presentan los elementos que durante la investigación fueron calificados de forma más negativa:

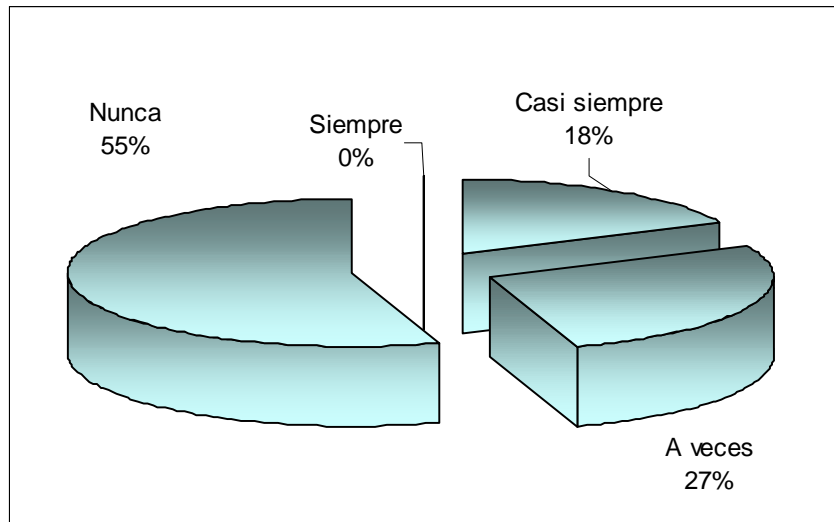
Gráfica 7
Opinión entre los empleados del departamento



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo, octubre 2006

Al momento de inquirir a los empleados sí sus compañeros juzgaban las opiniones de los demás asumiendo que la propia era de mayor relevancia, se determinó que dicha actitud se presenta en un 51 y 33 por ciento de los empleados, casi siempre y siempre respectivamente, provocando que los trabajadores dejen de emitir su opinión, debido al temor a ser rechazados, dejando las decisiones en manos de algunos, esta situación no fortalece la cohesión ni estimula la dinámica de grupo, si no por el contrario fomenta la hostilidad entre los individuos que integran el equipo, esto imposibilitará el establecimiento de un objetivo común dentro de los equipos.

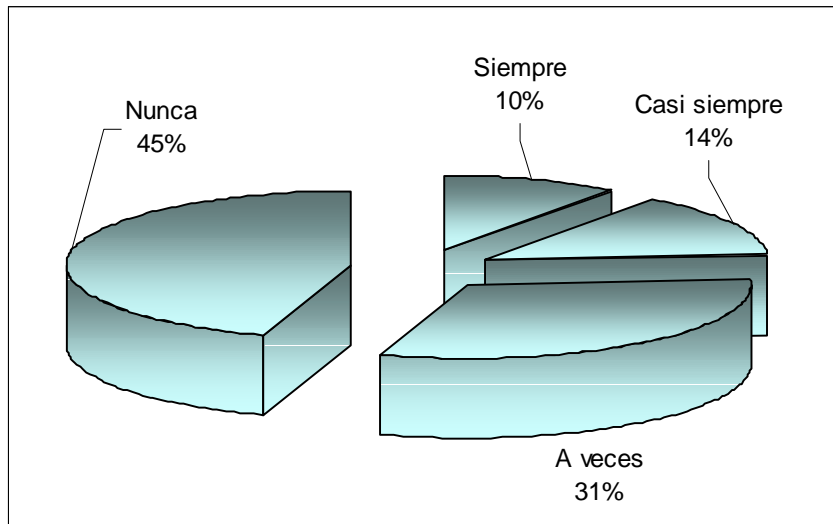
Gráfica 8
Aceptación de objetivos propuestos



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo, octubre 2006

Los objetivos establecidos dentro de los equipos no son resultado de un acuerdo general que agrade a todos los miembros, el 55 por ciento de los mismos, manifestó que el objetivo nunca es percibido como producto del esfuerzo de equipo, sino más bien el aporte individual de alguno, únicamente el 18 por ciento de ellos lo acepta casi siempre como tal. Esta circunstancia pone en riesgo el resultado global de una tarea ya que el equipo no se adhiere al objetivo planteado. Para promover que dichos objetivos sean aceptados como aportes colectivos debe existir en su etapa de formulación participación suficiente y el dominio de técnicas para alcanzar acuerdos y creatividad.

Gráfica 9
Compromiso con los objetivos



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo, octubre 2006

El 10 por ciento de los empleados manifestó siempre comprometerse con las tareas que permiten el alcance de los objetivos cuando trabajan en equipo y un 45 por ciento de ellos nunca llegan a mostrar ese comportamiento. Esto refleja que cuando las actividades no son del agrado de los mismos, únicamente algunos integrantes del equipo son quienes las ejecutan, porque solo son percibidas como una obligación. Si este comportamiento sigue ocurriendo dentro de los equipos, impedirá que se cree un ambiente en el cual todos juzguen esas actividades como útiles en el alcance de los objetivos y así puedan realmente trabajar como equipo.

2.7 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La forma en que resuelven los problemas dentro del departamento es de suma importancia, ya que a través de ésta, se podrán desarrollar soluciones adecuadas y un ambiente más agradable. El cuadro que se presenta a

continuación muestra los resultados obtenidos para el aspecto resolución de conflictos:

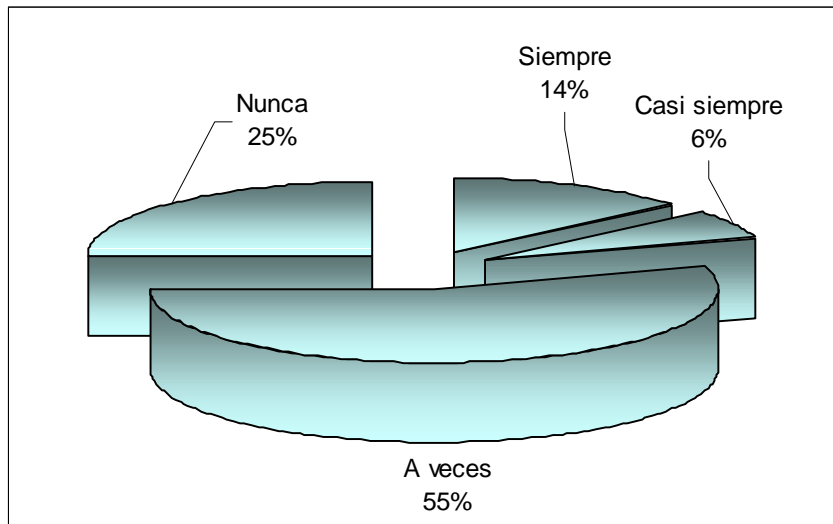
Cuadro 7
Aspecto resolución de conflictos

	Elemento	Siempre %	Casi siempre %	A veces %	Nunca %	Empleados		Total calificación %
						Positivo %	Negativo %	
Conflicto	Seguimiento	14	6	55	25	20	80	100
	Atención de todos los puntos de vista	12	10	61	17	22	78	100
	Exploración de soluciones	10	14	51	25	24	76	100
	Identificación del conflicto real	15	20	55	10	35	65	100
	Reconocimiento de problemas	20	25	45	10	45	55	100
	Total promedio	14	15	53	17	29	71	100

Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo, octubre 2006

Muchas veces, las soluciones que se adoptan contribuyen más a perpetuar los problemas que a resolverlos. Esto se produce por la falta de método a la hora de afrontarlos. La resolución del conflicto se ve dificultada, no por la actitud o comportamientos inadecuados ante el mismo, sino por falta de perspectiva. Como puede observarse el aspecto conflicto obtuvo respuestas negativas por parte del 71 por ciento promedio de los empleados, acerca de elementos como el reconocimiento del problema, la identificación del conflicto real, la atención de los puntos de vista, la exploración de soluciones y el seguimiento de estas. Los elementos calificados de forma más negativa anteriormente se presentan a continuación:

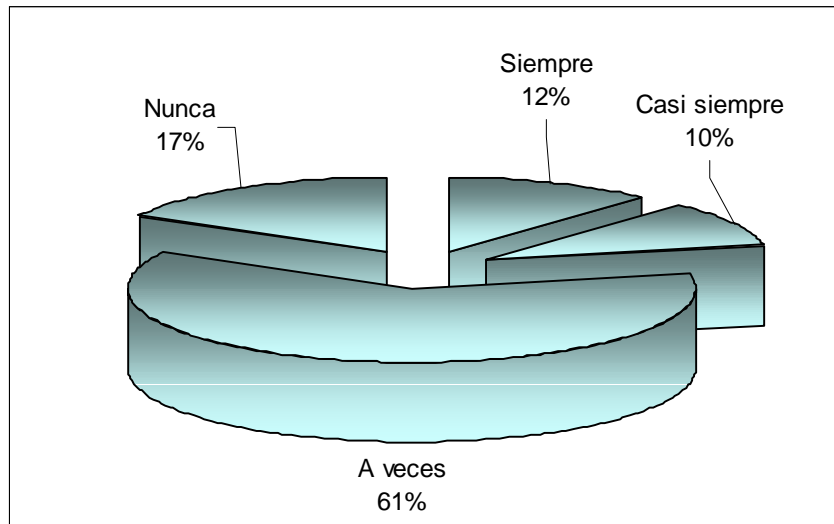
Gráfica 10
Seguimiento de las soluciones planteadas a los conflictos



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo, octubre 2006

El 55 por ciento del personal manifestó que a veces se le da seguimiento a las soluciones de los problemas como asignación de recursos, procedimientos de trabajo que no se rigen a los establecidos, etc., esto ocasiona entre los empleados la percepción que la jefatura los ignora creando roces entre esta y los equipos. Haciendo que el departamento no sea funcional para el trabajo en conjunto, ya que únicamente un 14 % expresó que siempre se verifica la eficacia de la solución, si esto persiste no habrá jamás reconciliación de intereses, cooperación mutua ni se cumplirán con efectividad los objetivos por los cuales se trabaje.

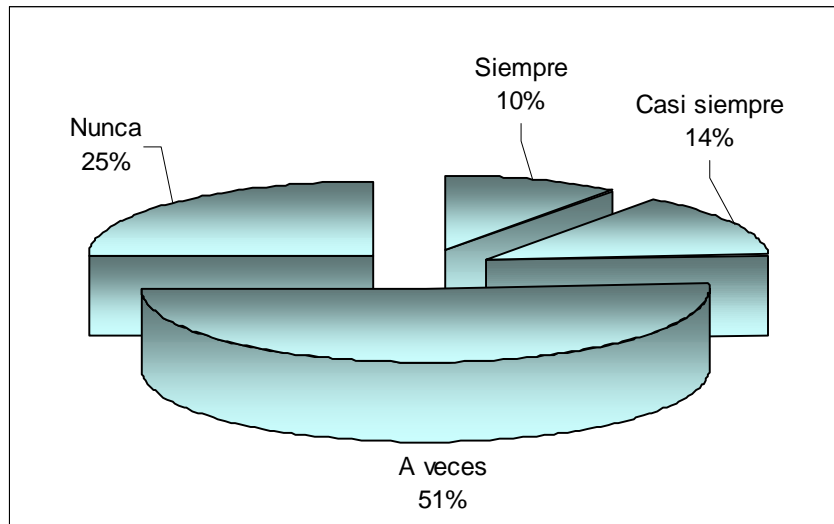
Gráfica 11
Atención de todos los puntos de vista de los involucrados en un problema



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo, octubre 2006

La atención a los diferentes puntos de vista de las personas a quienes afecta un problema evidencia la búsqueda de consenso, el 61 por ciento de los trabajadores manifiestan que la jefatura a veces toma en cuenta su punto de vista al momento de solucionar conflictos, al proceder de esta manera se arriesga la armonía del grupo ya que no se estimula a hacer explícitas sus emociones y sentimientos, manifestando poco interés en mantener abiertos los canales de comunicación. Si no se evidencia la importancia por los puntos de vista, se ignoran este tipo de problemas o se permite que deriven en ataques personales existirá dentro del departamento un rechazo a cumplir las tareas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos dentro de un equipo.

Gráfica 12
Exploración de soluciones



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo, octubre 2006

El 10 y 14 por ciento de los empleados respondieron que la jefatura explora junto a los implicados en un problema la manera de resolverlo siempre y casi siempre, esto denota que no hay discusión abierta de los problemas, aspecto que no contribuye a ampliar la información y las alternativas disponibles para resolverlos. Esta circunstancia no permitirá crear un clima favorable para alcanzar acuerdos y compromisos con estos, no ayudará a que entre los empleados y jefatura existan relaciones de trabajo saludables ni confiables, así como tampoco en los equipos de trabajo.

2.8 AFINIDAD

El aspecto de afinidad dentro de los equipos de trabajo trata acerca de la amistad como aspecto fundamental para los miembros de los grupos de trabajo dentro de la unidad de análisis, es de especial importancia puesto que cuando se busca que un conjunto de personas cooperen en el cumplimiento de un fin, estas

únicamente lo hacen con quienes tienen fuertes lazos de amistad, dando pie a demoras en el cumplimiento de tareas por poca voluntad para trabajar o creer que alguien más hará el trabajo. Las respuestas obtenidas para este aspecto se presentan a través del siguiente cuadro:

Cuadro 8
Aspecto Afinidad

	Elemento	Si	No	Empleados		Total calificación %
				Positivo %	Negativo %	
Afinidad	Preferencia por trabajar con amigos	96	4	4	96	100
	Gusto por trabajar con otros	18	82	18	82	100
	Importancia de la amistad para otros al trabajar	82	18	18	82	100
	Indiferencia por el equipo cuando no se valoran las opiniones	57	43	43	57	100
	Puntos de vista compartidos	73	27	73	27	100
	Total promedio	65	35	31	69	100

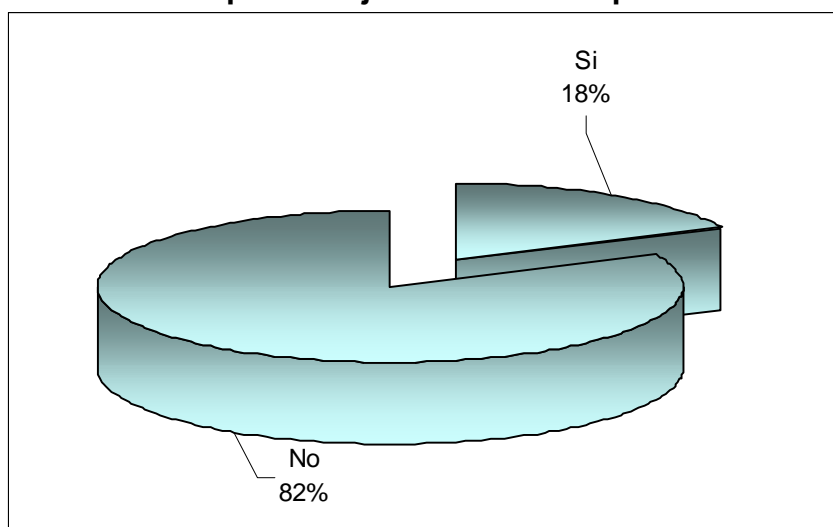
Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo, octubre 2006

Como puede observarse el 69 por ciento promedio de los trabajadores respondieron de manera negativa a los elementos de análisis en este aspecto lo que se traduce en que efectivamente predomina el deseo por trabajar únicamente con amigos.

El nivel directivo reveló que la importancia extrema de la amistad representa una dificultad al trabajo en conjunto, debido a que el fin primordial de los empleados debe ser buscar el alcance de los objetivos del departamento por encima de lazos de amistad entre compañeros. En cuanto a esto, el 96 por ciento de los trabajadores manifestó que al momento de ser asignados a un equipo de trabajo, prefieren que sea con personal con quienes tengan amistad, únicamente un 4

por ciento de ellos, indicaron lo contrario. Esto se complementa con el tercer elemento del cuadro anterior, el cual se refiere a la percepción del encuestado acerca de la importancia que sus compañeros asignan a la amistad para poder trabajar juntos, en el que el 82 por ciento manifestó que si es importante para ellos a la hora de trabajar. Esta situación pone en evidencia la poca apertura al trabajo con otros, así como, la débil cooperación entre empleados por la ausencia de amistad. Esta situación no permitirá que se trabaje realmente como equipo si persiste, ya que cuando los grupos trabajen habrá consensos más rápidos, pero no por ello efectivos, porque no existirá suficiente discusión de los aspectos importantes al momento de decidir, sacrificando rapidez por efectividad. Situación que dificultará que los miembros compartan el objetivo que se persigue por lo que no se convertirá en común, dando pie al establecimiento de agrupaciones que persigan satisfacer agendas ocultas y creará tensiones con otros grupos dentro del departamento. Otro elemento que se analizó fue el gusto de los empleados por trabajar con sus compañeros, las respuestas obtenidas de éstos se encuentran en la siguiente gráfica:

Gráfica 13
Gusto por trabajar con otros empleados



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo, octubre 2006

Un 82 por ciento de los empleados del departamento indicaron que sus compañeros no disfrutaban de realizar tareas con otras personas. Dicha situación evidencia la inclinación hacia el individualismo por parte de los miembros de la unidad de análisis, esto obedece a que no existe comunicación efectiva que haga de los objetivos un fin común a todos los miembros por medio de discusión suficiente, ni una forma adecuada para solucionar conflictos que inciden directamente en seguir alimentando la aversión al trabajo conjunto, lo que hace que el trabajo en equipo sea evadido por el personal.

2.9 COHESIÓN

En cuanto a la atracción percibida por los empleados del departamento unidad de análisis, los empleados respondieron a este aspecto de la siguiente manera:

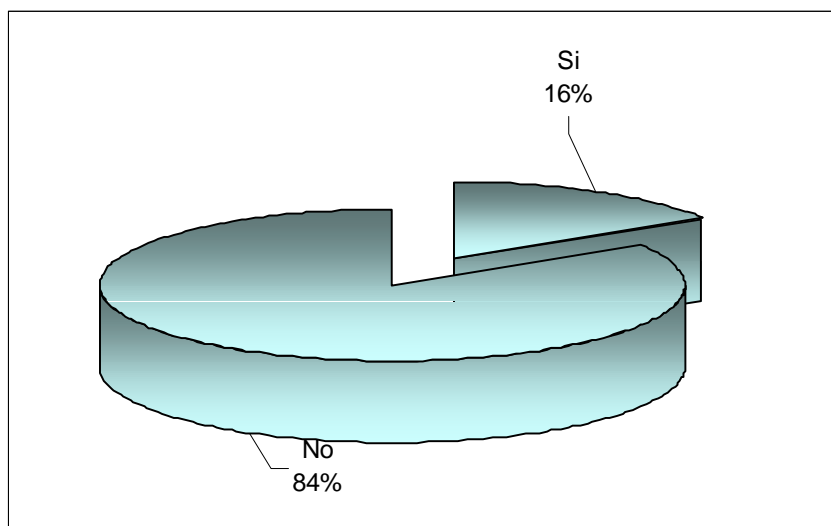
Cuadro 9
Aspecto Cohesión

	Elemento	Si	No	Empleados		Total calificación %
				Positivo %	Negativo %	
Cohesión	Importancia por pertenecer a un equipo	16	84	16	84	100
	Unión al trabajar con otros	16	84	16	84	100
	Respaldo de soluciones para alcanzar acuerdos	39	61	61	39	100
	Cohesión a la tarea	73	27	73	27	100
	Importancia de habilidades para el desarrollo de tareas	76	24	76	24	100
	Total promedio	44	56	49	51	100

Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo, octubre 2006

El cuadro anterior presenta la percepción de los trabajadores acerca de elementos como: la importancia por pertenecer a un equipo, la unión al trabajar con otros, el respaldo de soluciones únicamente para alcanzar acuerdos, la cohesión a las tareas y la importancia de habilidades para el desarrollo de las mismas. Como puede observarse el 51 por ciento promedio de los empleados opinó negativamente acerca del aspecto en mención, éstos resultados son en gran medida producto de la inadecuada comunicación entre sus miembros, la falta de confianza mutua, el poco espíritu de cooperación, así como la carencia de convicción y creencia en lo que hace el grupo, deficiente coordinación de esfuerzos, los recursos disponibles para la tareas, la insatisfacción con el grupo, la incorrecta determinación de objetivos, etc. A continuación se presenta como se ha realizado con los aspectos anteriores los elementos que obtuvieron una calificación más negativa dentro de cuadro:

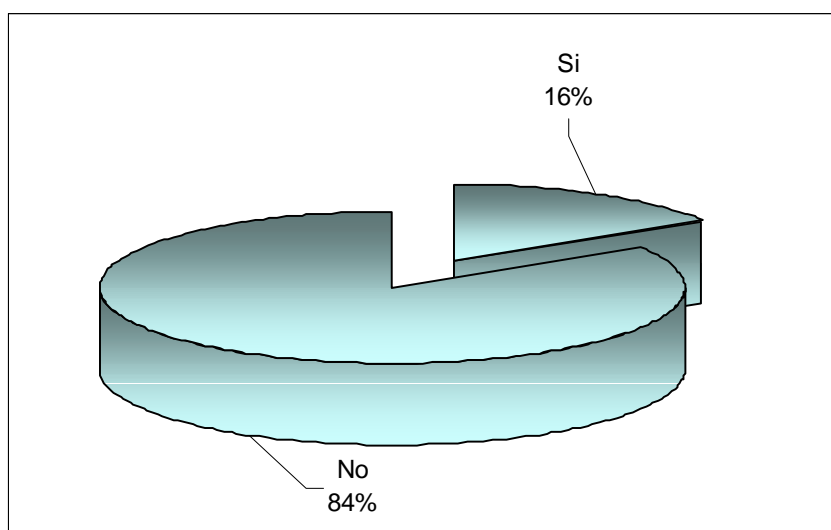
Gráfica 14
Importancia por pertenecer a un equipo



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo, octubre 2006

La atracción hacia un equipo de trabajo fue puesta en evidencia al momento que el 84 por ciento de los trabajadores del departamento manifestaron que pertenecer a uno es un aspecto que no es relevante para ellos. En entrevistas informales los miembros de la unidad de análisis indicaron que cuando se trabaja en equipo nunca existen acuerdos, ni compromisos reales con las tareas a realizar. Para que el trabajo en equipo atraiga a los miembros de la unidad de análisis, deberá existir primeramente una atmósfera de trabajo agradable, en la cual la comunicación sea en dos vías y abierta, la cooperación sea una realidad, exista creatividad y participación activa de los miembros permitiendo el alcance de los objetivos.

Gráfica 15
Unión al trabajar con otros

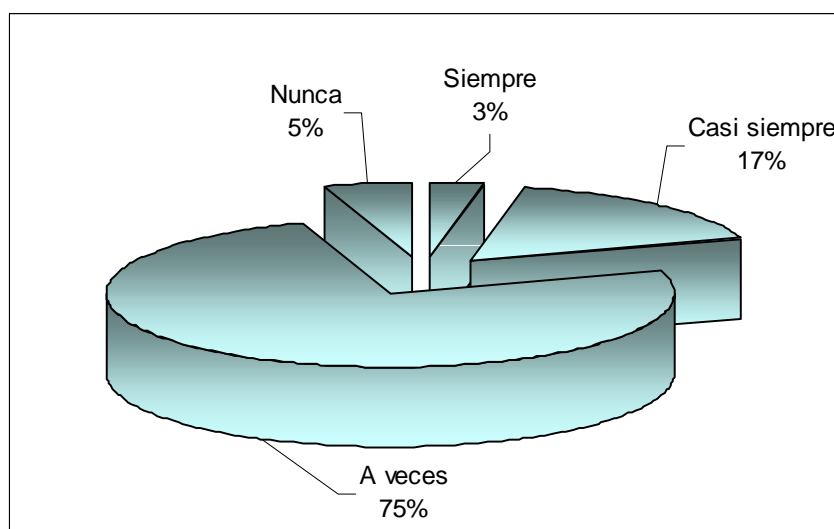


Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo, octubre 2006

El 84 por ciento de los empleados de la unidad de análisis manifestó que la unión entre miembros de los equipos no existe. Al ser cuestionados el por qué de esta opinión, manifestaron informalmente que actitudes como inventar rumores malintencionados acerca de alguien, nula colaboración, falta de apoyo

afectaba dicha unión. Estas situaciones no harán que el trabajo en equipo se realice por convicción, ni exista la creencia en lo que se hace, dando pie a que continúe el individualismo manifiesto en el departamento, lo que dificultará la sinergia entre miembros afectando la productividad general del equipo.

Gráfica 16
Frecuencia de capacitación

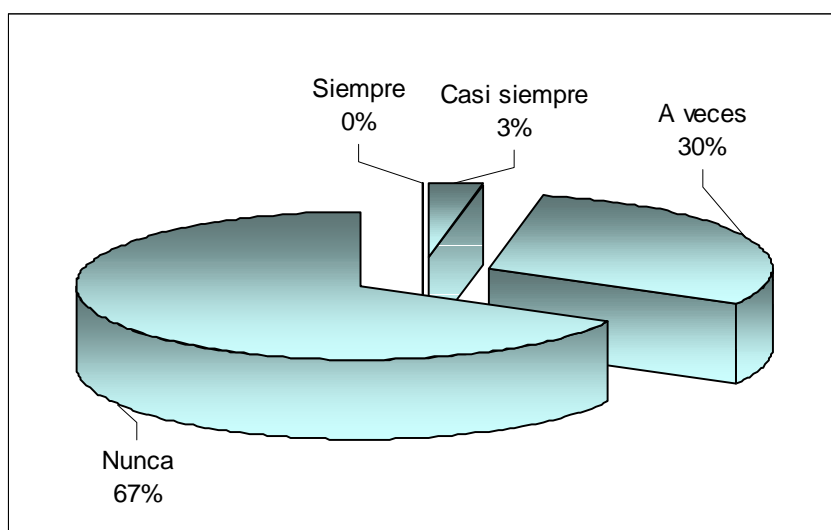


Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo, octubre 2006

En cuanto a la frecuencia con la que son capacitados los empleados de la unidad de análisis, únicamente el 3 por ciento de los empleados manifestaron que siempre se les capacita, al ser cuestionados acerca de la naturaleza de dichas capacitaciones, éstos indicaron a través de entrevistas informales que son de índole general, como por ejemplo, primeros auxilios, manejo de instrumentos, forma de actuar en una emergencia. Nunca indicaron haber recibido capacitación alguna acerca de trabajo en equipo. Esta situación representa una oportunidad para promover capacitaciones que den a conocer aspectos de suma importancia para el trabajo en equipo, como la mejora de la comunicación, el

desarrollo de objetivos comunes y una metodología para resolver conflictos que surjan dentro de los equipos.

Gráfica 17
Utilidad de las capacitaciones con respecto del trabajo en equipo



Fuente: elaboración propia, con información obtenida en investigación de campo, octubre 2006

Al ser cuestionados los empleados de la unidad de análisis acerca de la utilidad de las mencionadas capacitaciones cuando tienen que trabajar con otros, el 67 por ciento de los trabajadores indicó que no son útiles, ya que no fomentan el trabajo en equipo, aunque si son necesarias en el desarrollo de sus labores.

2.10 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede comprobar que la comunicación existente no es la mejor, los objetivos que se establecen al momento de realizar una tarea conjuntamente no son compartidos por las personas involucradas, no existe una metodología para solucionar adecuadamente los conflictos que

afloran dentro de la misma y no se desarrollan actividades en relación a la formación de equipos de trabajo dentro de la unidad de análisis, aunque se organicen agrupaciones de trabajadores para la mejora de la atención de los pacientes y las condiciones de trabajo.

Lo anteriormente mencionado repercute en el desarrollo de cohesión entre sus miembros, la falta de cooperación y motivación para crear un clima de trabajo adecuado, donde exista trabajo en equipo y productividad (eficiencia y eficacia) en su personal, aumentando así la satisfacción del paciente. Por tal motivo y de acuerdo con las deficiencias encontradas, se presenta a continuación una estrategia base para integrar equipos de trabajo.

CAPÍTULO III
ESTRATEGIA BASE PARA CREAR CONDICIONES DE TRABAJO EN EQUIPO
EN EL DEPARTAMENTO DE CONSULTA EXTERNA DE ADULTOS DEL
HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS

3.1 PRESENTACIÓN

Producto del diagnóstico efectuado dentro de la unidad de análisis, en el presente capítulo se propone una estrategia base que permita crear condiciones adecuadas de trabajo conjunto y minimice los aspectos problemáticos evidenciados durante esa fase de la investigación, a través del desarrollo de sesiones de capacitación.

Las mencionadas sesiones que se recomiendan al Departamento de Consulta Externa de Adultos del Hospital General San Juan de Dios, buscan fortalecer la comunicación entre los miembros de la organización, establecer una metodología adecuada para solucionar conflictos durante el trabajo en equipo, así como la correcta estructuración de objetivos comunes, tomando en cuenta que éstos constituyen cada uno de los aspectos básicos sobre los cuales se genera la atracción hacia el equipo.

Una vez hayan sido fortalecidos los aspectos anteriormente mencionados mayor será la posibilidad de que la motivación para ser parte de un equipo (cohesión) se incremente y se reproduzcan relaciones interpersonales (afinidad) comprometidas con el alcance de objetivos, abriendo paso al surgimiento de verdadera cooperación entre trabajadores.

3.2 OBJETIVOS

La estrategia propuesta persigue el alcance de un fin general del cual se generan diversos particulares, los cuales se presentan a continuación:

3.2.1 GENERAL

Proponer al nivel directivo del departamento de Consulta Externa de Adultos del Hospital General San Juan de Dios, una estrategia base encaminada a instaurar un clima adecuado para trabajar en equipo, a través de la realización de diversas sesiones de capacitación durante el año 2008 que minimicen en un 80 por ciento los aspectos problemáticos evidenciados en el diagnóstico situacional de trabajo en equipo.

3.2.2 ESPECÍFICOS

A continuación se presentan los objetivos que pretende alcanzar la propuesta, los cuales, para conocer su cumplimiento, serán sometidos a evaluación después de realizada cada una de las capacitaciones. (Ver Pág. 101, plan de seguimiento y evaluación)

- Proponer el desarrollo de capacitaciones durante el primer semestre del año 2008 que corrijan en un 80 por ciento las deficiencias encontradas durante el diagnóstico.

- Brindar lineamientos que permitan minimizar los elementos negativos del aspecto comunicación en un 80 por ciento para finales del mes de octubre de 2008.
- Proporcionar guías de acción para la configuración de objetivos que sean comunes entre los miembros de los equipos permitiendo así reducir en un 80 por ciento la parte negativa del aspecto para inicios del mes de noviembre de 2008.
- Proveer una metodología de resolución de conflictos que contribuya a minimizar en un 80 por ciento la problemática actual del aspecto citado a finales del mes de noviembre de 2008.

3.3 PLAN DE ACCIÓN

El principal responsable de las capacitaciones a proponer será el nivel directivo, se recomienda el uso de las instalaciones del Hospital General San Juan de Dios para llevarlas a cabo, utilizando los recursos de éste en lo referente al mobiliario y equipo necesario, el horario deberá ser los días sábados, ya que la dirección del mencionado departamento indicó que ese día los pacientes son escasos y los trabajadores se encuentran en mayor disposición de tiempo. Para fomentar la asistencia de los empleados se propone que la dirección del departamento otorgue un reconocimiento y un refrigerio a los asistentes al finalizar cada evento.

Como principal proveedor se propone al Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), por ser una entidad con reconocida trayectoria para la formación del recurso humano organizacional y la disponibilidad de recursos financieros del mencionado nosocomio.

Las actividades a desarrollarse se presentan en forma sucinta mediante el siguiente plan de acción, éste contiene un objetivo para cada uno de los aspectos que busca mejorar, los principales temas que se deberán tratar en las sesiones de capacitación, así como la fecha en que el nivel directivo podrá ejecutarlas.

Plan de acción general de la propuesta

Objetivo	Actividades	Fecha	Meta	Responsable	Presupuesto
Proporcionar lineamientos específicos para llevar a cabo una serie de capacitaciones que provean al departamento una estrategia base para un ambiente de trabajo en equipo propio	Como llevar a cabo reuniones eficaces (capacitación)	08 y 15/03/2008	Reducir en un 80% el porcentaje de negatividad del aspecto comunicación, para finales del mes de octubre del año 2008.	Nivel Directivo	Q 12,540.00
	Como utilizar adecuadamente la comunicación informal (capacitación)	29/03/2008 y 05/04/2008			
	Como evitar malos entendidos utilizando las frases adecuadas. (capacitación)	12 y 19/04/2008			
	Construcción de objetivos comunes (capacitación)	26/04/2008 y 03/05/2008	Lograr que el porcentaje de negatividad del aspecto objetivos en común decrezca en un 80% para inicios del mes de noviembre del año 2008.	Nivel Directivo	Q 5,580.00
Resolución de conflictos (capacitación)	17 y 24/05/2008	Promover la reducción de la negatividad del aspecto resolución de conflictos, para finales del mes de noviembre del año 2008 en un 80% .	Nivel Directivo	Q 5,580.00	

Fuente: elaboración propia, agosto 2007

3.3.1 PERFECCIONAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN

El aspecto más problemático evidenciado durante la fase de diagnóstico fue el de comunicación, ésta es la razón por lo que continuación se propone el primero de tres cursos a impartirse dentro del departamento unidad de análisis para que sea mejorada los cuales también contribuirán a reducir la incidencia de las barreras comunicativas:

Nombre del curso 1: como llevar a cabo reuniones eficaces

Objetivo: al finalizar el evento los asistentes deberán ser capaces de mejorar la comunicación entre niveles jerárquicos, estimular la retroalimentación de las actividades y perfeccionar la tenencia de la información necesaria para realizar tareas.

A quien va dirigido: nivel directivo y mandos medios del departamento

Tipo de capacitación presencial, utilizando para dicho efecto las instalaciones del hospital.

Duración (Hrs): 8

Evaluación de la capacitación: para evaluar el logro del objetivo propuesto se revalidarán los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico sometiendo a los empleados al mismo estudio seis meses después de finalizada la capacitación.





Recursos materiales	honorarios del instructor	Q1,800.00
y financieros	material para la formación	Q40.00
necesarios:	refrigerio y diploma de reconocimiento	Q50.00
	equipo multimedia	
	sillas	
	salón para el desarrollo de la capacitación	
Costo total:	Q1,890.00	

Las reuniones eficaces pueden ser utilizadas entre los diferentes niveles jerárquicos, para transmitir información de jefes a subjefes y de éstos a sus empleados; así como de líderes de equipo a sus miembros, ordenando de esta manera el flujo de los mensajes y formalizándolos. A continuación se desarrolla el contenido propuesto de dicha capacitación.

3.3.1.1 ROLES DE LOS ASISTENTES A LAS REUNIONES

En las reuniones que sean celebradas dentro del departamento, los asistentes deberán desempeñar diversos roles y tareas, los cuales son descritos a través de la siguiente ilustración:

Ilustración 1
Roles de los asistentes a las reuniones

	<p>Líder: será el encargado de fijar objetivos, elaborar planes, convocar a reunión, preparar la agenda, asignar roles y responsabilidades, así como de la conducción de la reunión.</p>
	<p>Moderador: servirá de apoyo al líder para administrar la reunión, informará qué incluye la agenda, completará preparativos y ayudará en la logística necesaria para la misma, además auxiliará a sus compañeros a resolver cualquier diferencia, ya que permanecerá neutral ante cualquier desacuerdo.</p>
	<p>Secretario: se ocupará de llevar un registro de la reunión por medio de la estructuración del acta, así como darla a conocer a todos los asistentes.</p>
	<p>Asistentes: serán todas aquellas personas que realizarán el trabajo, analizarán la información, tomarán decisiones y llevarán a cabo los planes de acción.</p>

Fuente: elaboración propia, agosto 2007

Dichas reuniones deberán estructurarse en forma ordenada, estableciendo espacios de participación para cada uno de sus asistentes, generando así el intercambio libre de ideas y la cooperación necesaria para el trabajo en equipo.

3.3.1.2 ESTRUCTURA DE LAS REUNIONES

Para que una reunión pueda ser eficaz, será necesario preparar y conducir la misma de la siguiente manera:

- **Preparación:** el líder deberá preparar la agenda, asignar roles y responsabilidades a los participantes, informará qué hacer y la manera en que debe desarrollarse.
- **Conducción:** el líder deberá empezar a tiempo la reunión, aclarar a los participantes su rol, fijar lineamientos en caso de interrupciones y críticas, respetar el tiempo para cada actividad, además participar como un miembro más, distribuir responsabilidades y aclarar dudas sobre decisiones y acciones que se tomen. El moderador deberá aclarar a los miembros el tema que se esté tratando para que éstos no desvíen la atención hacia otro punto, animará a todos para que participen, además de invitarlos a ceder la palabra, llevará el control del tiempo y ayudará a solucionar diferencias entre los miembros ejerciendo papel de mediador. La secretaria (o) se encargará de redactar el acta donde se anoten las decisiones y temas primordiales. La tarea de los asistentes consistirá en participar activamente de las reuniones, aportando ideas que permitan la estructuración de planes, programas etc., deberán ser puntuales pues la reunión tiene un tiempo específico tanto para su comienzo como su conclusión, cumplir con las normas y buscar que se cumplan los objetivos.

3.3.1.3 HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA REALIZAR UNA REUNIÓN EFICIENTE

La agenda de la reunión y su acta de finalización son las herramientas necesarias para poder llevarla a cabo eficiente y eficazmente. Como modelo de la primera se muestran sus elementos y un ejemplo ficticio de estos:

- **Objetivo:** fin que busca cumplir la reunión.
 - Ejemplo: elegir soluciones posibles para abordar los problemas que se plantean en la boleta de satisfacción del paciente.

- **Logística:** se refiere a la fecha, hora y lugar de reunión, así como, los materiales que son necesarios que los asistentes lleven a la misma.
 - Ejemplo: 20 de abril de 2008, de 10:00 a 10:46 a.m., en la sala 204 del departamento, traer informes sobre propuesta de satisfacción del paciente.

- **Miembros:** son los asistentes a la reunión.
 - Ejemplo: Dr. Ordóñez (Líder), Pablo Duarte (Moderador), José Pacayà (secretario), Cristina Paniagua, Miguel Balcarcel etc., (*nombres ficticios*)

- **Preparación requerida:** son aquellos preparativos que los asistentes deben realizar antes de presentarse a la reunión, por ejemplo, leer ciertos informes que servirán de base para el desarrollo de las sesiones.
 - Ejemplo: releer últimos informes de servicio al paciente

- **Convocatoria de:** este apartado se refiere a la persona que es la encargada de llamar a los miembros para que asistien a la reunión.
 - Ejemplo: Martha de López (*nombre ficticio*)

- **Teléfono:** apartado donde se debe anotar el número o extensión telefónica de la persona encargada de llamar a los miembros a la reunión, por si tienen alguna duda o inconveniente los resuelvan con ella.
 - Ejemplo: extensión 227 (ficticio)

- **Ítem:** son los puntos básicos que serán tratados en la reunión.
 - Ejemplo: orden del día y reglas básicas, generar lista de soluciones basadas en la encuesta sobre satisfacción del paciente, elaborar criterios para escoger las tres mejores soluciones, aplicar criterios y escoger las tres mejores soluciones.

- **Proceso:** se refiere a la forma en que serán tratados los ítem, por lo general son explicaciones de cómo se discutirán los puntos básicos.
 - Ejemplo: presentación, sesión de lluvia de ideas en dos grupos, sesión de lluvia de ideas todo el grupo y decisión.

- **Tiempo:** son los minutos asignados a tratar los puntos básicos.
 - Ejemplo: presentación 5 min., sesión de lluvia de ideas en dos grupos 15 min., sesión de lluvia de ideas todo el grupo 10 min. y decisión 15 min.

- **Responsables:** son las personas que tratarán los ítem.
 - Ejemplo: presentación (Dr. Odoñez), sesión de lluvia de ideas en dos grupos (Cristina Paniagua), sesión de lluvia de ideas todo el

grupo (Miguel Balcarcel), y decisión (Dr. Ordóñez) (*nombres ficticios*)

Una vez que la sesión ha sido concluida, será necesario dejar constancia de la reunión y las propuestas consensuadas por medio del desarrollo de un acta de reunión. Esta es un documento escrito que contiene los mismos elementos de la agenda y adiciona los comentarios, conclusiones y/o propuestas producto de la reunión, sus responsables y la fecha en que se estima se cumplirán. A manera de patrón se seguirá usando el ejemplo ficticio utilizado en la agenda para mostrar la forma de realizarla:

- **Conclusión:** acuerdo alcanzando acerca de lo que se debe hacer para solucionar la problemática planteada.
 - Ejemplo: para el ítem acerca de generar lista de soluciones basadas en la encuesta sobre satisfacción del paciente, se acordó disminuir el tiempo de espera, entrega de carnés, clasificar a los pacientes en dos grupos: "A" y "B" y aumentar la limpieza de los servicios sanitarios, etc.

Para el ítem de elaborar criterios para escoger las tres mejores soluciones, se determinaron: coste, probabilidad, repercusión a largo plazo, ventaja competitiva y tiempo de ejecución.

En cuanto a lo referente a aplicar criterios y escoger las tres mejores soluciones, se realizó un tamizado de ideas quedando únicamente las siguientes: dedicar más tiempo a determinar planes y necesidades, elaborar criterios específicos para pacientes "A" y

“B” y reconfigurar el horario para limpieza de los servicios sanitarios.

- **Responsable:** indica la o las personas quienes quedan a cargo de llevar a cabo las propuestas acordadas en la reunión.

- Ejemplo: Miguel Balcarcel, esbozará una guía de planificación de actividades, en cuanto la dedicar más tiempo a determinar planes y necesidades futuras. José Pacayá y Pablo Duarte, reseñarán los criterios para clasificar pacientes en “A” o “B”

- **Fecha:** indica cuando se realizarán las propuestas acordadas, así como, la próxima reunión.

- Ejemplo: la fecha para la próxima reunión será el 15 de mayo en el mismo lugar de la actual.

3.3.2 USO ADECUADO DE LA COMUNICACIÓN INFORMAL

La elección del medio adecuado y el uso que se hace del mismo para transmitir un mensaje aunque sea éste de carácter informal, incide profundamente en la manera como los demás lo comprenden. La capacitación que permitirá a los miembros del departamento utilizar de mejor manera los medios disponibles se presenta seguidamente:


Nombre del curso 2:	como utilizar adecuadamente la comunicación informal	
Objetivo:	al finalizar el evento los asistentes deberán ser capaces de identificar las formas adecuadas de trasladar mensajes informales dentro del departamento.	
A quien va dirigido:	todo el personal del departamento	
Tipo de capacitación	vivencial, utilizando para dicho efecto las instalaciones del hospital.	
Duración (Hrs):	7	
Evaluación de la capacitación:	para evaluar el logro del objetivo propuesto se revalidarán los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico sometiendo a los empleados al mismo estudio seis meses después de finalizada la capacitación.	
Recursos materiales y financieros necesarios:	honorarios del capacitador	Q3,570.00
	material para la formación	Q490.00
	refrigerio y diploma de reconocimiento	Q500.00
	equipo multimedia	
	sillas	
	salón para el desarrollo de la capacitación	
Costo total:	Q4,560.00	

El contenido se desarrolla a continuación:

3.3.2.1 ALTERNATIVAS DE TRANSMISIÓN DE MENSAJES

De acuerdo al diagnóstico realizado donde el personal operativo manifestó que la comunicación informal fluía en mayor proporción que la formal, es necesario indicar que lo más recomendable es el respeto de la cadena de mando, ya que se otorga mayor formalidad al mensaje y desarrolla mayor involucramiento. Sin embargo cuando fuese totalmente imposible el seguimiento de ésta, los miembros del departamento podrán escoger entre diferentes alternativas que se presentan en la ilustración 2 y el mejor momento para su uso:

Ilustración 2
Alternativas de transmisión de mensajes

Escrito	
	Cuando a los empleados del departamento se les haga prácticamente imposible comunicarse con la persona deseada, podrán hacer uso de ésta alternativa, pero deberán asegurarse de que el mensaje se encuentre organizado y sin ambigüedades, previendo siempre la interpretación que de él pueda hacer el lector.
Oral	
	En caso que el mensaje posea un grado de complejidad elevado, será conveniente que sea transmitido en forma oral, ya que permite captar el interés y la atención de quien escucha, dando pie al surgimiento de dudas, críticas etc. , permite aclarar malos entendidos, y promueve la adecuada retroalimentación del mensaje.
Telefónico	
	Si la distancia es una barrera, entonces será útil hacer uso de la conversación por teléfono, ésta presenta la ventaja de la inmediata retroalimentación, pero quien llama deberá asegurarse que el mensaje sea corto y bastante claro, debido a la disponibilidad de tiempo del escucha y su carga de trabajo.

Fuente: elaboración propia, agosto 2007

3.3.2.2 COMO COMUNICARSE DE ACUERDO AL MEDIO ELEGIDO

Antes de enviar un mensaje escrito, el personal deberá asegurarse que éste cumpla con los siguientes lineamientos:

- **Claridad:** el lector debe entender exactamente el mensaje. La idea central deberá estar resumida al comienzo, se deberá evitar el uso de palabras y frases complejas e innecesarias.
 - **Ejemplo de mensaje confuso:**

Se les informa que la reunión programada para hoy a las 3:00 p.m., no se podrá llevar a cabo en ese horario, debido a que el Jefe del departamento vendrá hasta las 4:45, además el salón donde se iba a realizar no estará libre, de modo que la reunión se realizará después de esa hora.
 - **Ejemplo de mensaje claro:**

Debido a un atraso en el horario del Jefe del departamento y a la falta de disponibilidad del salón de reuniones, la sesión programada para hoy se traslada a las 5:00 p.m.
- **Completo:** toda la información necesaria debe estar contenida dentro del escrito.
 - **Ejemplo de mensaje incompleto:**

Considero ser merecedor del ascenso ya que tengo más de 10 años trabajando en el hospital desempeñando cargos en diversos departamentos.

- **Ejemplo de mensaje completo:**

Poseo diversidad de experiencia ya que ocupé el cargo de Auxiliar de Enfermería durante 7 años en el Departamento de Consulta Interna y 3 años como Auxiliar de Enfermería en el Departamento de Consulta Externa.

- **Conciso:** probablemente el receptor es una persona ocupada, el emisor deberá limitarse a un tema en el escrito.

- **Ejemplo de mensaje difuso:**

De acuerdo a su solicitud, en la cual manifestó que debido a asuntos personales necesita ausentarse de sus labores durante unos días, le informo que sí le será concedido el mencionado permiso desde el día 10 de abril hasta el 12 del mismo.

- **Ejemplo de mensaje conciso:**

Se le informa que el permiso solicitado ya se aprobó, y se le autorizó ausentarse del 10 al 12 de abril.

- **Cordial:** el texto deberá estar redactado siempre con un tono sincero y amable.

- **Ejemplo de mensaje desatento:**

Se ha notado últimamente que algunos de los miembros de los equipos han llegado tarde a las reuniones programadas, de modo que de seguirse presentando esta situación se tomarán medidas drásticas para solucionarla.

- **Ejemplo de mensaje cordial:**

La asistencia puntual a las reuniones permite que las mismas se desarrollen de una manera adecuada y sin interrupciones, por lo que rogamos a todos los asistentes tomar nota y evitar en la medida de lo posible las llegadas tarde.

- **Correcto:** se deberá cuidar de la ortografía, gramática y puntuación, para que el lector no se distraiga por esto.

- **Ejemplo de mensaje incorrecto:**

Para llevar a cabo la reunion se solicita que todos los miembros de equipos lleven: voligrafos libretas y el informe de resultados alcansados a la fecha.

- **Ejemplo de mensaje correcto:**

Para llevar a cabo la reunión, se solicita que todos los miembros de equipos lleven: bolígrafos, libretas y el informe de resultados alcanzados a la fecha.

Cuando la comunicación sea de frente se deberá tener siempre en cuenta:

- Elegir el momento indicado, ya que si el asunto a tratar es importante necesitará de un tiempo prudente.
- Mantener contacto visual para estar seguro de que se tiene la atención necesaria.

- El objeto de la conversación deberá ser tratado en el momento indicado.
- Tomarse el momento para escuchar a los otros.
- Concluir con una frase positiva “Gracias por su tiempo”.
- El lugar donde se suscite la conversación deberá ser el más adecuado de acuerdo a la naturaleza de la comunicación. Para lo cual se recomienda:

a) Crítica al desempeño: la dirección del departamento unidad de análisis, así como los líderes de los equipos deberán tomar en cuenta que las críticas al desempeño, deben realizarse en lugares privados y nunca en presencia de otros miembros de los equipos ya que se puede herir el orgullo del empleado frente a otros y crear resentimientos que romperían la cohesión entre el equipo. Deberán realizarse de manera periódica para retroalimentar las actividades.

b) Alabanza: es recomendable que ocurra en cualquier lugar del departamento unidad de análisis, e incluso muy apropiado que otros miembros estén presentes.

c) Asignación de una tarea: puede tomar lugar en cualquier parte que sea familiar a quien se hará cargo de la tarea asignada, como el área de trabajo del subordinado o la oficina del supervisor de éste.

d) Discusión de un problema: el lugar debe ser estrictamente privado y sin interrupciones.

e) **Petición de ideas:** en cualquier lugar.

f) **Transmisión de un mensaje:** en privado de ser confidencial, si no, en cualquier lugar.

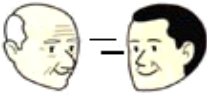


Si la comunicación es telefónica entonces el personal debe:

- Identificarse con el nombre del departamento seguido del propio
- Ser atento
- Hablar con claridad
- Eliminar la familiaridad
- Devolver la llamada de inmediato en los casos cuando ésta se desatienda
- Finalizar y colgar amablemente

3.3.2.3 ESCUCHA ACTIVA

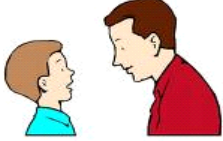


La escucha activa es una destreza aprendida, por lo que tanto jefes como subalternos del departamento unidad de análisis pueden desarrollarla a través de:

Ilustración 3
Habilidades de escucha activa

Mirar de frente a la persona con la que se está comunicando y sonreírle.	
Prestar atención a las palabras y lenguaje corporal, lo cual incluye expresiones faciales, postura, tono de voz, volumen, pausas y gestos.	
Hacer el esfuerzo por entender lo que se dice sin juzgar.	

Fuente: elaboración propia con base en Martínez, M y Salvador M. 2005.

Ilustración 3
Habilidades de escucha activa (continuación)

<p>Hacer pausas antes de responder y parafrasear las palabras, esto pondrá en evidencia el grado de entendimiento del mensaje.</p>	
<p>Preguntar, en caso de no comprender el mensaje.</p>	
<p>Aceptar y respetar las emociones de los demás.</p>	

Fuente: elaboración propia con base en Martínez, M y Salvador M. 2005.

3.3.3 CONSEJOS PARA MEJORAR EL CLIMA DEL TRABAJO EN EQUIPO

Las palabras usadas en un momento particular influyen en la cooperación o la resistencia a las tareas que tanto los miembros de un equipo como cualquier persona dentro del departamento lleva a cabo. A continuación se presenta la propuesta de capacitación que corresponde a dicho tema:

Nombre del curso 3: como evitar malos entendidos utilizando las frases adecuadas.

Objetivo: al finalizar el evento los asistentes deberán conocer cuáles son las frases que no deben utilizar cuando se trabaje en equipo y ser capaces de sustituirlas por adecuadas.

A quien va dirigido: todo el personal del departamento.

Tipo de capacitación: vivencial utilizando para dicho efecto las instalaciones del hospital.




Duración (Hrs): 10

Evaluación de la capacitación: para evaluar el logro del objetivo propuesto se revalidarán los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico sometiendo a los empleados al mismo estudio seis meses después de finalizada la capacitación.

Recursos materiales y financieros necesarios:	honorarios del capacitador	Q5,100.00
	material para la formación	Q490.00
	refrigerio y diploma de reconocimiento	Q500.00
	equipo multimedia	
	sillas	
	salón para el desarrollo de la capacitación	
Costo total:	Q6,090.00	




El contenido a desarrollar en esta capacitación se encuentra en la ilustración que se presenta a continuación que incluye las palabras que comúnmente ocasionan malentendidos, la forma como éstas inciden en la comunicación, un ejemplo de su uso en el lenguaje común y la importancia que tienen para permitir un clima de trabajo adecuado.

Ilustración 4
Frases que destruyen la cooperación en los equipos de trabajo

Frases comunmente utilizadas	Significados y sustitutos
<p>Sólo le robo un minuto de su tiempo..... No quisiera molestarle..... No lo voy a aburrir.....</p>	<div style="display: flex; align-items: flex-start;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p>El miembro del equipo dice: Disculpe doctor no quisiera interrumpirlo pero hay algunos asuntos que quisiera tratar con usted.</p> <p>El jefe piensa: No quería interrumpir pero ya lo hizo, ojalá que sea algo importante.....mmmmmm.</p> </div> </div> <p>Cuando algún miembro del equipo utiliza cualquiera de estas frases, inicia una interlocución de manera negativa, lo que implica que el receptor del mensaje piense que va a ser una pérdida de tiempo escuchar lo que se le quiere decir. De modo que en su lugar es mejor utilizar "necesito su atención para que conversemos acerca de"</p>
<p>¿No cree usted? ¿No les parece?</p>	<div style="display: flex; align-items: flex-start;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p>El miembro de un equipo dice (en reunión para decidir cómo realizar una tarea): Creo que es mejor empezar por los objetivos, ¿no les parece?</p> <p>El equipo piensa: El cree eso..... , ahora nos quiere imponer su voluntad, sólo esto faltaba! un sabelotodo!!!, para que participo!!!!</p> </div> </div> <p>Esta expresión muestra al emisor deseoso que alguien confirme su opinión. Implica poca confianza y creencia del emisor para con su mensaje, así como que es más importante lo que el emisor indica, que lo que el receptor cree. Esto destruye la participación dentro de los equipos. No existe un sustituto confiable a esta expresión, es mejor no utilizarla.</p>
<p>Confiemos en...</p>	<div style="display: flex; align-items: flex-start;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p>El jefe dice (en un informe anual de actividades): "Confiemos en que todo resulte bien, y alcancemos la meta "</p> <p>El equipo piensa: "Ahhh, o sea que no confía en nuestros esfuerzos, el alcance de la meta depende del destino. Entonces no me esfuerzo!!!! "</p> </div> </div> <p>Cuando en un equipo de trabajo se utiliza esta expresión lo que en realidad se da a entender es: inseguridad y hasta pesimismo respecto al resultado que se pueda obtener con alguna acción a emprender. Es mejor sustituirla por "nuestro esfuerzo hará que....."</p>




Fuente: elaboración propia, agosto 2007

Ilustración 4 (continuación)
Frases que destruyen la cooperación en los equipos de trabajo

<p>Esto es lo que nosotros denominamos...</p>	 <p>El jefe dice (a punto de explicar que contiene un plan de acción): " lo que nosotros denominamos plan de acción es"</p> <p>El equipo piensa: Todo el mundo sabe qué es un plan de acción, ...cree que somos tan tontos.</p> <p>Cuando esta expresión es utilizada por un líder de equipo, los integrantes del mismo pueden pensar que lo que se habla es exclusivo de un grupo de personas que encima se creen especiales, o bien pueden pensar, "lo que quiere decir es que somos tan tontos que no sabemos como se llama". En lugar de utilizar esta frase exprese primero los motivos por los cuales el aspecto se denomina de esa manera.</p>
<p>La cuestión es...</p>	 <p>El jefe dice (después de una capacitación): "La cuestión es..... ver si ustedes entendieron."</p> <p>El miembro de equipo piensa: "Nosotros si, y él? "</p> <p>Cuando se usa esta expresión los miembros de equipo pueden pensar que en realidad quien habla no tiene la seguridad de cuál es la "cuestión". Si tiene que recapitular, es que no se ha explicado claramente ese aspecto. La solución es cuestionar al equipo para verificar el grado de entendimiento del mensaje.</p>
<p>Creo... Sé.. Me parece...</p>	 <p>El miembro de equipo dice: "Me parece que usted está equivocado "</p> <p>El jefe piensa (explicando cuál es la mejor forma de realizar una tarea): "Aún no he terminado de explicar mi idea, seguro que no tiene ni idea de lo que estoy hablando."</p> <p>Este tipo de expresiones hacen emerger el pensamiento que la persona quien las utiliza en realidad, no sabe, así que lo mejor es no utilizarlas dentro de un equipo ya que el emisor puede perder su credibilidad derivado del continuo uso de las mismas.</p>


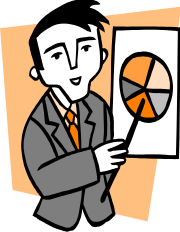

Fuente: elaboración propia, agosto 2007

Ilustración 4 (continuación)
Frases que destruyen la cooperación en los equipos de trabajo

<p>No iba a decirle esto, pero.....</p>	 <p>Un miembro de equipo dice a otro: "No quería decirte esto pero fíjate que Pedro ha estado hablando de ti a tus espaldas"</p> <p>El otro miembro piensa: "¿Qué sería lo que le hizo cambiar de opinión?, mmmmm..... ¿por qué me lo dice ahora?"</p>
	<p>El uso frecuente de ésta expresión dentro de un equipo significa que hay cosas que no son adecuadas que conozcan todos los miembros, cuando alguien la utiliza implica que antes no se tenía la confianza necesaria para hablar del tema, o bien, que hasta antes de ese momento la persona no era tan buena para recibir la información. Eliminar esta frase contribuye a crear un ambiente adecuado dentro de los equipos de trabajo, se mantenga la armonía y cooperación entre sus miembros. Sea franco y honesto con cada uno.</p>
<p>Lo que me gustaría es...</p>	 <p>El jefe dice (en reunión para motivar el esfuerzo conjunto): "Lo que me gustaría es que todos pusieran más de su parte para alcanzar la meta "</p> <p>El miembro de equipo piensa: "A él, le gustaría, pero yo ya hice mi mejor esfuerzo, sería mejor que se los dijera a Juan que no colabora "</p>
	<p>Esta frase implica el no estar seguro de que los demás vayan a cooperar, así que para mantener un buen ambiente de trabajo en equipo, es mejor sustituirla por "que les parece si todos cooperamos y hacemos"</p>
<p>Esto es importante...</p>	 <p>El jefe dice (en reunión acerca de métodos para tratar con los pacientes): "..... Ahora solicito toda su atención ya que esto es importante....."</p> <p>El miembro de equipo piensa: "O sea que todo lo demás no lo era!!!! "</p>
	<p>Cuando un miembro de equipo dice luego de una disertación "esto es importante", implica que el resto del mensaje no era importante, así que todo lo dicho anteriormente pierde importancia para el receptor, es mejor utilizarla al principio de la disertación, esto implicará que todo el mensaje a continuación tiene importancia para los demás.</p>




Fuente: elaboración propia, agosto 2007

Ilustración 4 (continuación)
Frases que destruyen la cooperación en los equipos de trabajo

<p>Permítame que sea sincero con usted..... francamente..... verdaderamente.....</p>	 <p>El miembro de equipo dice (luego de explicar como se alcanzó una meta): "Antes de continuar la conversación, permítame que sea sincero con usted, lo que hicimos fue pedir consejo a otro equipo"</p> <p>El jefe piensa: "o sea que todo lo que me dijo anteriormente no era la verdad."</p> <p>Si un miembro de equipo hace uso de alguna de estas frases, lo que el receptor puede pensar es que hasta ese momento el emisor no ha sido totalmente honesto con él. Se debe eliminar su uso, ya que el emisor pierde credibilidad ante el receptor.</p>
<p>El problema es....</p>	 <p>Líder de equipo (analizando por qué no se alcanzó una meta): "El problema es que ustedes aún no trabajan unidos..."</p> <p>Miembro de equipo: "Otra vez lo mismo!!!!, ya estamos cansados, para esto mejor hago sólo lo que me toca."</p> <p>La palabra problema posee una connotación negativa, su uso excesivo dentro de los equipos puede socavar el clima de trabajo dentro del mismo. Es mejor utilizar palabras como el "reto es....", o , " la oportunidad es...".</p>
<p>Hay que gastar.....</p>	 <p>El miembro de equipo dice (explicando por qué es importante implementar una capacitación): "....entonces tendríamos que gastar Q. 4,000 en la capacitación "</p> <p>El jefe piensa: "No.... No..., si es un gasto mejor lo ahorramos."</p> <p>El término "gastar", también posee una connotación negativa, cuando en un equipo llegue el momento de ejecutar recursos, es mejor que se utilice la palabra "invertir".</p>




Fuente: elaboración propia, agosto 2007

Ilustración 4 (continuación)
Frases que destruyen la cooperación en los equipos de trabajo

<p>Pero.....</p>	 <p>El miembro de equipo dice (luego de haber alcanzado un acuerdo en equipo): "pero..... no le parece mejor si tomamos esta otra decisión "</p> <p>El jefe piensa: "rrrrr.. por lo visto no entendió que este es el acuerdo que hemos decidido tomar con el equipo."</p> <p>La palabra "pero" implica conflicto y desvirtúa lo anteriormente dicho. Si lo que se busca es crear un clima de cooperación dentro de un equipo es mejor utilizar "mi punto de vista es...".</p>
<p>Discrepo</p>	 <p>El miembro de equipo dice: "Discrepo con Ud. en lo que está diciendo "</p> <p>El jefe piensa (explicando el motivo por el cual hacer una tarea de una determinada forma): "rrrrrr... aún no he terminado de explicar mi idea. Creo que no tiene idea alguna de lo que hablo."</p> <p>Ésta palabra es conflictiva también, ya que muestra una opinión contraria. En su lugar debe utilizarse: "comprendo su opinión. Mi postura es..."</p>
<p>"Decir"</p>	 <p>El jefe dice (en conflicto): "yo le voy a decir que es lo que realmente está pasando...."</p> <p>El miembro de equipo responde: "No, yo le voy a decir lo que realmente pasa....rrrrrr...."</p> <p>La palabra "decir" puede desencadenar una reacción defensiva cuando es utilizada generalmente en discusiones. En su lugar, emplear la expresión "hacer saber..", ésta implica que el emisor esta haciéndole partícipe de un secreto.</p>



Fuente: elaboración propia, agosto 2007

Ilustración 4 (continuación)
Frases que destruyen la cooperación en los equipos de trabajo

<p>"Llamo para informarle de ..."</p>	 <p>El jefe dice (al comienzo de una reunión): "les llamé a todos aquí para informales..... por que no alcanzamos la meta."</p> <p>El equipo piensa: "Ya nos va a decir qué hicimos mal, en lugar de reforzarnos positivamente lo que hicimos bien "</p> <p>Cuando se trabaje en equipo se debe evitar hacer uso de la expresión: "Llamo para informarle de ...", ya que da la impresión de que esa persona ha hecho algo malo, o que ha sucedido algo trágico. Una opción mejor sería: "Llamo para compartir algunas ideas sobre...". La gente ha aprendido desde la niñez que compartir es algo bueno.</p>
<p>"Lo que yo...."</p>	 <p>El jefe dice: "Lo que quiero es que me explique por qué no se hizo de la manera que acordamos "</p> <p>El miembro de equipo piensa: "A mi no me importa qué quiera Ud. importa el por qué estamos aquí."</p> <p>Cuando en un equipo alguien dice "lo que yo quiero hacer...", el subconsciente de las personas que lo escuchan probablemente dice: "a mi no me importa lo que ésta persona quiere: lo que importa es lo que yo quiero". Es mejor utilizar la forma inclusiva "vamos a examinar esto...", frase que implica cooperación en lugar de competición.</p>
<p>"Lo que usted tiene/ necesita/ debe/debería hacer.."</p>	 <p>El jefe dice: "Lo que deberían hacer ustedes es poner más esfuerzo en lo que hacen "</p> <p>El miembro de equipo piensa: "El sólo dice lo que nosotros debíamos hacer, como si fuera únicamente nuestra responsabilidad."</p> <p>Al decir: "lo que debe hacer", "lo que tiene que hacer..", o "lo que necesita hacer...", la persona quien lo dice puede desencadenar reacciones negativas. El receptor piensa: "Yo no tengo que hacer nada". Resulta mucho más eficaz hacer sugerencias como por ejemplo: "Puedo sugerir que...". Esta posibilidad la libre elección y reducen la presión.</p>

Fuente: elaboración propia, agosto 2007

Ilustración 4 (continuación)
Frases que destruyen la cooperación en los equipos de trabajo

<p align="center">"Cambiar de opinión"</p>	<div style="display: flex; align-items: flex-start;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p>El jefe dice: "estuve recopilando datos que quiero mostrarles y que seguramente les harán cambiar de opinión sobre....."</p> <p>El miembro de equipo piensa: "Yo ya tomé mi decisión, piensa que voy a cambiar de opinión solo porque él quiere"</p> </div> </div> <p>Es conocida la inclinación de la gente a aferrarse a sus decisiones. El reto consiste en darles la oportunidad de cambiar de opinión, sin sentirse manipulados. Si se quiere proporcionar una manera airosa de replantear algo en equipo, hay que evitar decir: "he aquí cierta información que les hará cambiar de opinión". Será mejor decir: "he aquí un dato nuevo, quizás le lleve a tomar otra decisión", o "puede que lleguen a otra conclusión".</p>
<p align="center">"Programar una cita"</p>	<div style="display: flex; align-items: flex-start;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p>El miembro de equipo dice: "Para tratar sobre este asunto quisiera saber para cuándo podemos programar una cita"</p> <p>El jefe piensa: "Citas y más citas con lo ocupado que estoy....."</p> </div> </div> <p>No se debe decir que se desea "programar una cita". La palabra "cita" trae a la mente las visitas al médico, al dentista o al abogado, "programar" puede recordar al interlocutor lo ocupado que ya está, y hacerle reaccionar negándose a añadir más trabajo a su ya repleta agenda. Es preferible emplear "acordar la hora para reunirnos, ". Esta forma de añadir más trabajo a la agenda parece más bien una invitación, que un elemento de presión.</p>

Fuente: elaboración propia, agosto 2007

3.3.4 CONFIGURACIÓN DE OBJETIVOS EN COMÚN

Otro de los aspectos que presenta problema dentro de la unidad análisis, es la estructuración de objetivos que sean comunes a los miembros de los equipos, impidiendo desarrollar un compromiso real con su desempeño y perjudicando el clima de trabajo. Por esta razón se propone el siguiente plan de capacitación:

Nombre del curso 4: construcción de objetivos comunes.

Objetivo: al finalizar el evento los asistentes deberán poder establecer objetivos producto de la participación de los miembros de equipo, con suficiente discusión de ideas y generación de compromiso.

A quien va dirigido: todo el personal del Departamento de Consulta Externa.

Tipo de capacitación: presencial, utilizando para dicho efecto las instalaciones del hospital.

Duración (Hrs): 9

Evaluación de la capacitación: para evaluar el logro del objetivo propuesto se revalidarán los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico sometiendo a los empleados al mismo estudio seis meses después de finalizada la capacitación.

Recursos materiales honorarios del instructor Q4,590.00

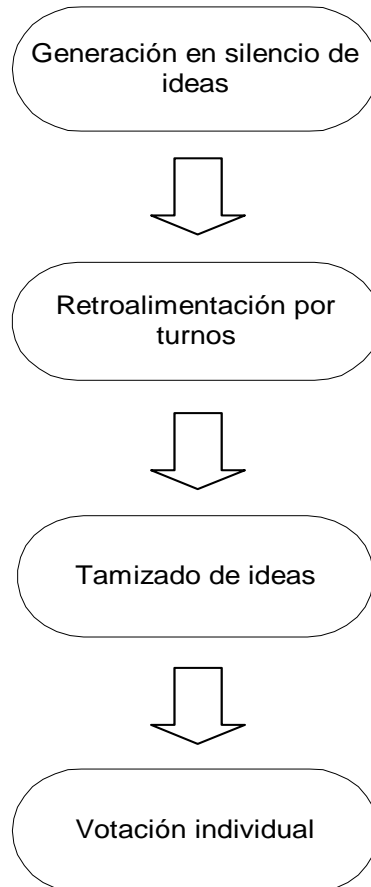
y financieros	material para la formación	Q490.00
necesarios:	refrigerio y diploma de reconocimiento	Q500.00
	equipo multimedia	
	sillas	
	salón para el desarrollo de la capacitación	
Costo:	Q5,580.00	

Para desarrollar esta capacitación y lograr que los miembros de equipos de la unidad de análisis puedan estructurar objetivos por medio de participación, aporte creativo y consenso, se propone apoyarse en el contenido que se desarrolla a continuación:

3.3.4.1 TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL

La técnica de grupo nominal busca asegurar la generación de creatividad, equilibrar la participación entre miembros de un equipo e incorporar una alternativa de votación para recopilar juicios.

Gráfica 18
Técnica de grupo nominal



Fuente: elaboración propia, agosto 2007

La técnica de grupo nominal consta de tres fases, la primera de éstas debe ser desarrollada de la siguiente forma:

- a. Se debe celebrar una reunión en un espacio físico donde haya una mesa que sea suficientemente grande para que todos los miembros asistentes puedan sentarse y verse de frente, cada uno poseerá una hoja de papel en blanco y lápiz para escribir. Deberá existir un moderador, quien dará comienzo a la misma indicando que se

deben plasmar en la hoja de papel una lluvia de ideas de objetivos que cada uno piensa que deben ser alcanzados para una tarea asignada.

- b. Transcurrido un lapso de cinco a diez minutos, cada miembro por turno presentará sus ideas.
- c. El moderador de la reunión deberá escribir las ideas en una pizarra a la vista de los demás miembros del equipo.

En la segunda fase cada uno de los asistentes procederá a aclarar sus ideas antes de una votación independiente, explicando los motivos por los cuales propone las ideas y relacionándolas para poder depurar la lista.

Durante la última fase se procederá a votar independientemente; cada uno de los miembros por escrito elegirá las ideas en orden de importancia según su criterio. La decisión grupal se determinará a través de la sumatoria de cada uno de los votos obtenidos por idea.

3.3.4.2 ALTERNATIVAS PARA ALCANZAR ACUERDOS

La técnica anteriormente presentada hace uso de la alternativa de “mayoría” para alcanzar consenso, adicionalmente se presentan otras alternativas que los miembros de equipo de la unidad de análisis podrían utilizar para lograrlo, así como sus ventajas y desventajas.

Consenso: todos opinan. Todos deben ponerse de acuerdo.

- Ventajas
 - a. Fomenta el compromiso.
 - b. Muy útil para decisiones importantes y complejas, que requieren involucramiento e integración.
- Desventajas
 - a. Requiere mucho tiempo y energía psicológica.
 - b. No sirve para manejar emergencias.

Mayoría: el equipo vota. La mayoría gana.

- Ventajas
 - a. Resuelve divergencias.
 - b. Permite cerrar más rápidamente la discusión sobre temas no especialmente importantes.
- Desventajas
 - a. Genera una minoría potencialmente enemistada.
 - b. No se logra compromiso total.

Minoría: toman forma de comité. Un grupo investiga. Se emiten recomendaciones.

- Ventajas
 - a. Casos que requieren experticia existente parcialmente en el grupo.
 - b. Se necesita simplificar la toma de decisión.

- Desventajas
 - a. Aprovecha menos la diversidad.
 - b. Genera conflictos y controversias.

Expertos: contrata expertos que hacen recomendaciones.

- Ventaja
 - a. Casos que requieran experticia no existente en el grupo.
- Desventaja
 - a. Genera menos compromiso.

Dominio autoridad sin discusión: decisiones predeterminadas por la autoridad.

- Ventajas
 - a. Cuando existe poco tiempo para la toma de decisiones.
 - b. Cuando los integrantes esperan que sea el líder el que decida.
 - c. Cuando carecen de actitudes o información para decidir.
- Desventajas
 - a. Uno sólo puede ser el mejor para todo.
 - b. Genera bajo compromiso y hasta resentimiento.

Dominio autoridad con discusión: conocido como “toma de decisiones participativa”. El líder conserva la responsabilidad.

- Ventaja
 - a. Genera compromiso.

- Desventaja
 - a. Requiere muy buenas cualidades de comunicación.

3.3.4.3 CONDICIONES QUE DEBE CUMPLIR UN OBJETIVO PARA SER OPERATIVO

- Corresponder a una necesidad, por tanto quien lo proponga debe respaldarlos con el resultado de un diagnóstico realizado en el departamento.

- Precisar las condiciones en las cuales deben ejecutarse, y con qué medios.

- Factibles, de lo contrario se producirá un descrédito del objetivo propuesto. Por regla general, no deben sobrepasar de tres, ya que si se fijan demasiados, los equipos elegirán los más fáciles o los más atractivos.

- Controlable, debe ser adaptado al suministro de información sobre la actividad desarrollada. La evaluación del cumplimiento del mismo debe lograrse de manera económica y rápida.

Además los objetivos deben redactarse iniciando por un verbo en tiempo infinitivo. Como ejemplo de uno se presenta el siguiente:

Conocer sugerencias clave, a través de reuniones aplicando la técnica de grupo nominal, que permitan promover eficazmente la participación de los empleados del Departamento de Consulta Externa del Hospital General San Juan de Dios, en la configuración de objetivos en común.

3.3.5 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Los conflictos existentes dentro de la unidad de análisis sólo podrán ser resueltos cuando éstos se hagan explícitos y sean afrontados constructivamente. El siguiente curso ofrece la oportunidad de guiar a los miembros del departamento, cuando surjan discordias entre miembros de los equipos.

Nombre del curso 5: resolución de conflictos.

Objetivo: al finalizar el evento los asistentes deberán ser capaces de solucionar conflictos utilizando una serie de pasos sistemáticos que contribuyan a encontrar soluciones ad - hoc.

A quien va dirigido: todo el personal del Departamento de Consulta Externa.

Tipo de capacitación vivencial, utilizando para dicho efecto las instalaciones del hospital.

Duración (Hrs): 9

Evaluación de la capacitación: para evaluar el logro del objetivo propuesto se revalidarán los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico sometiendo a los empleados al mismo estudio seis meses después de finalizada la capacitación.

Recursos materiales y financieros necesarios:	honorarios del capacitador	Q4,590.00
	material para la formación	Q490.00
	refrigerio y diploma de reconocimiento	Q500.00
	equipo multimedia	
	sillas	
	salón para el desarrollo de la capacitación	

Costo: Q5,580.00

A continuación se desarrolla cada uno de los contenidos de la capacitación:

3.3.5.1 ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTO

Cuando se afronta un conflicto existen diferentes formas de solucionarlo, dichas formas se basan en combinar la satisfacción de las preocupaciones propias (asertividad) y la satisfacción de las preocupaciones de otros (cooperación). A continuación se presentan los diferentes estilos de manejo de conflicto y su utilidad en un momento determinado.

Evasión / negación: útil cuando las diferencias son demasiado grandes, y es mejor esperar a que se cree un clima propicio.

Complaciente / pacífico: puede ser útil cuando el tema no es importante, o la otra parte es tan fuerte que no es posible ganar.

Competitividad / dominación: puede ser útil cuando hay que actuar con urgencia, pero no puede persistir este estilo, porque rompe el espíritu de equipo.

Compromiso: útil cuando es mejor negociar que imponer.

Colaboración / integración: útil cuando hay tiempo suficiente para solucionar el conflicto, requiere más tiempo que el estilo de compromiso pero pueden alcanzar mejores condiciones de sinergia y asertividad.

3.3.5.2 ETAPAS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DENTRO DEL DEPARTAMENTO

Los conflictos son producto natural del trabajo conjunto, por lo tanto es importante que los equipos conozcan las etapas por la que atraviesan éstos y así poder alcanzar soluciones adecuadas y desarrollar el compromiso en su aplicación, a continuación se presentan dichas etapas y el desarrollo un caso ficticio ejemplificando cada una de éstas:

- Etapa 1: reconocer que el conflicto existe

Cuando los miembros de los equipos se encuentren en una situación de desacuerdo tendrán que encarar el conflicto inmediatamente, ya que si no lo hacen ocasionarán tensión e incomodidad entre ellos.

Caso

El Jefe del Departamento de Consulta Externa de Adultos del Hospital San Juan de Dios, que estaba tratando de encontrar maneras de mejorar el servicio que se brinda a los pacientes que acuden a éste, notó un conflicto subyacente entre dos de los miembros de su equipo, Rubén y Karina, ambos auxiliares de enfermería. Cada vez que Karina, proponía una idea, Rubén la descalificaba inmediatamente. Karina, como resultado, se volvió muy pasiva y apartada.

Durante una reunión, Karina recomendó utilizar un buzón de sugerencias para conocer la opinión de los pacientes, “si no eres capaz de identificar los problemas que aquejan a los pacientes, no mereces trabajar en el hospital” comentó Rubén sarcásticamente. “No creo que nos hayamos reunido para esto”, intervino el Jefe del Departamento. “Vamos a parar nuestra discusión e ir al fondo de este asunto...”

- Etapa 2: identificar el conflicto “real”

Las razones por las que se presentan conflictos pueden ser emocionales o de fondo, cuando éstos surjan los involucrados deberán realizar el esfuerzo de encontrar la raíz del problema, a continuación se muestran posibles ejemplos para cada caso descrito:

Razones emocionales

- Estilos personales incompatibles
- Luchas por el control del poder
- Amenazas a la autoestima
- Celos profesionales
- Resentimientos

Razones de fondo

- Ambigüedad de funciones
- Desacuerdo sobre:
 - Métodos
 - Objetivos
 - Responsabilidad
 - Valores
 - Actividades

Si un miembro tiene problema por una tarea asignada (fondo), otra persona puede sentirse menos por no ser la elegida para dicha tarea (emocional), por eso es importante identificar el conflicto real para proseguir con la siguiente etapa.

Caso

El Jefe del Departamento sintió que realizar una reunión sólo entre ellos tres sería la mejor manera de manejar el conflicto. Programó una reunión para el día siguiente.

En esa reunión, el Jefe descubrió que Rubén mortificaba a Karina porque ella había obtenido la transferencia a una clínica a la cual Rubén consideraba que debieron transferirlo a él. Su resentimiento por la transferencia de Karina se había extendido hacia las reuniones de equipo y obstaculizado el trabajo del mismo...

- Etapa 3: atender todos los puntos de vista

Debe existir dentro de los equipos, un encargado de mediación, quien expresará la forma cómo el conflicto afecta el desempeño de todos. Al momento de discutir el conflicto éste debe enfocarse en hechos y conductas, y no en sentimientos o personalidades. El mediador ayudará al equipo a identificar similitudes en vez de diferencias, luego que se han ventilado los puntos de vista deberán proponer ideas para resolver el conflicto.

Caso

El Jefe solicitó a Rubén que le diera su punto de vista y le requirió que presentara hechos, no sentimientos. “No digo que Karina no sea una buena auxiliar de enfermería”, comenzó Rubén, “pero yo quise trabajar en esa clínica durante mucho tiempo y pienso que la transfirieron a ella porque es mujer”. “¿Tú piensas

sinceramente que esa es la razón?”, pregunto el Jefe. Rubén asintió. El Jefe dirigió su mirada a Karina. “¿Cómo respondes a eso, Karina?”

“Realmente me siento incómoda con esa afirmación”, respondió Karina. “Si eso fuera cierto, entendería el resentimiento de Rubén. Pero la verdad de este asunto es que yo he estado en el hospital por más tiempo. Tanto Rubén como yo buscamos resultados, pero yo tengo mayor antigüedad.”

El Jefe prosiguió la reunión enfatizando como su conflicto afectaba al equipo. El resentimiento de Rubén bloqueaba su eficiencia, sofocaba las buenas ideas de Karina, y le hacía daño al equipo...

- Etapa 4: explorar juntos la manera de resolver el conflicto

La solución a los conflictos que afloran en los equipos del departamento debe ser encontrada democráticamente por lo que el consenso entre los involucrados será de suma importancia.

Caso

El Jefe se las arregló para que Rubén y Karina se hablaran entre sí. También conversó con el encargado de asignación de plazas para confirmar las razones de la transferencia de Karina, éste estuvo de acuerdo con el testimonio de Karina y le dijo a Rubén que él era el próximo en la fila para una transferencia cuando se presentara la oportunidad. Rubén admitió no haber sido justo con Karina y le pidió disculpas...

- Etapa 5: lograr acuerdo y responsabilidad para una solución

Es importante que todos los miembros del equipo estén de acuerdo con la solución, ya que ésta no debe forzarse, una forma de asumir conjuntamente la responsabilidad para alcanzar arreglos es a través de la técnica denominada inversión de roles en la cual cada una de las partes

en discordia deben expresar el punto de vista de la otra, para encontrar ideas similares y producir el acuerdo buscado.

Caso

El Jefe sugirió una inversión de roles entre Karina y Rubén, y los resultados fueron interesantes. Poniéndose en la piel de Karina, Rubén pudo reconocer que ella merecía la transferencia; y Karina entendió el disgusto y la ira de Rubén, éste acordó que no sabotearía la participación de Karina en las reuniones de equipo. Karina aceptó hablar si el resentimiento de Rubén resurgía...

- Etapa 6: programar una sesión de seguimiento a fin de evaluar la resolución

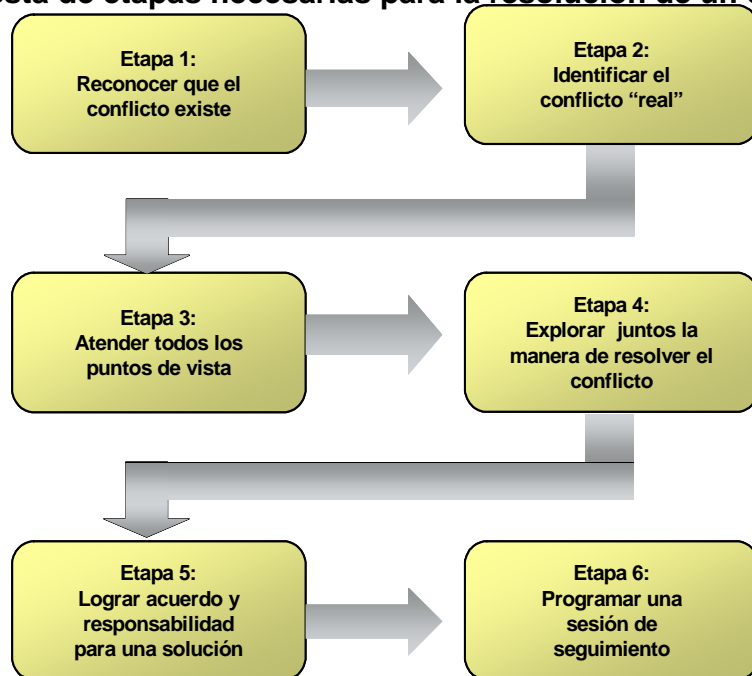
Los líderes de los equipos que se conformen en el departamento deberán constituir programas para verificar que el acuerdo efectivamente se está poniendo en práctica y si éste realmente proporciona una solución eficaz al problema.

Caso

El Jefe solicitó a Karina programar una sesión de seguimiento después de la siguiente reunión de equipo, para analizar si se había resuelto satisfactoriamente su conflicto con Rubén.

La gráfica siguiente presenta en forma resumida las etapas necesarias para la resolución de un conflicto, las cuales fueron desarrolladas anteriormente.

Gráfica 19
Propuesta de etapas necesarias para la resolución de un conflicto



Fuente: Chang, R. 1999.

3.3.5.3 PROBLEMAS POTENCIALES EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE CONSULTA EXTERNA

Es de suma importancia aclarar que la solución a los conflictos no siempre será sencilla y rápida, mientras los miembros de los equipos sean:

- Defensivos, tercios y no están dispuestos a escuchar
- No reconozcan que existe un conflicto
- Evasivos

Se debe hacer conciencia en los miembros de la unidad de análisis, que para solucionar estos problemas todo el personal del departamento necesita ser:

- Respetuoso
- Claro en las opiniones
- Breve
- Abierto
- Considerado con el tiempo/ lugar
- Optimista
- Proclive al apoyo

3.3.6 LIDERAZGO PARA LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Es trascendente que se fortalezcan las actitudes de liderazgo del personal del departamento, para que se utilice como una herramienta de dirección en los equipos de trabajo, y permita la realización de tareas en conjunto, y el refuerzo de las relaciones líder – trabajador, mejorando el clima de trabajo y el compromiso con las actividades por parte de los trabajadores dentro de la Consulta Externa de Adultos del Hospital General San Juan de Dios. Por lo que se propone la siguiente capacitación que es de carácter **opcional**:

Nombre del curso 6: Liderazgo

Objetivo: al finalizar el evento los asistentes deberán conocer las actitudes de un líder frente a diferentes situaciones organizacionales para imitarlas, así como, las características que los distinguen.

A quien va dirigido: personal con responsabilidad de supervisión

Tipo de capacitación: presencial, utilizando para dicho efecto las instalaciones del hospital.

Duración (Hrs): 5

Evaluación de la capacitación: la efectividad del curso será medida transcurridos seis meses de recibido el mismo.

Recursos materiales y financieros necesarios:	honorarios del instructor	Q1,125.00
	material para la formación	Q150.00
	refrigerio y diploma de reconocimiento	Q50.00
	equipo multimedia	
	Sillas	
	salón para el desarrollo de la capacitación	

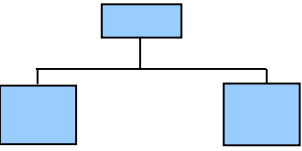

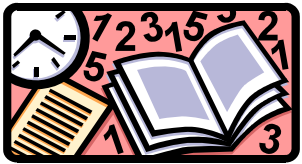

Costo: Q1,325.00

El contenido se desarrollar a continuación:

3.3.6.1 QUÉ ES EL LIDERAZGO

Debe ser entendido por la jefatura del departamento de Consulta Externa como el proceso de influir positivamente en las actitudes y motivar a los empleados en el desarrollo de sus tareas con el fin de encausarlos hacia el logro de metas tanto grupales como individuales. Intervenir en las acciones o decisiones de los empleados descansa en el proceso de influencia, motivo por el cual es de vital importancia conocer cómo construyen los líderes su poder, el cual se origina a través de cuatro fuentes:

Ilustración 5
Fuentes del poder en el departamento

Legítimo:	Resultado de la posición ocupada dentro de una jerarquía, ejemplo: el jefe de enfermería posee poder porque su puesto se encuentra establecido de acuerdo con una escala jerárquica dentro del organigrama.	
Recompensa:	Es la facultad de distribuir recompensas que otros consideran valiosas, lo que hace que las personas se plieguen a sus deseos, ejemplo: el poder asignado a un supervisor del departamento derivado de los premios que éste pueda otorgar por acciones realizadas.	
Experto:	Es la influencia que ostenta una persona en virtud de su pericia, habilidades especiales o conocimiento, ejemplo: la percepción de los empleados de hacer una actividad por que alguien que la ordena posee amplia experiencia.	
Referente:	Consiste en el hecho que una persona tenga poder porque posee recursos o rasgos personales deseables, ejemplo: cuando un trabajador percibe al jefe como alguien carismático, por lo que hace todo lo que éste le indica.	

Fuente: elaboración propia, agosto 2007

3.3.6.2 COMPORTAMIENTO DEL LÍDER

Los líderes pueden comportarse de dos manera diferenciadas entre si, el orientado a la tarea, que es aquel que detalla los deberes y responsabilidades del individuo, este tipo de comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién. Por ejemplo cuando un jefe sostiene reuniones con sus subordinados, en las cuales el objetivo primordial es indicar la forma en que deben ser llevadas a cabo las actividades, restándole interés a la retroalimentación por parte de los trabajadores y sus necesidades e inquietudes.

Así mismo, está el orientado a las relaciones quien práctica una comunicación en dos o más direcciones, escucha, facilita y respalda a sus subordinados pero con disminuido interés por las actividades, ejemplo si algún supervisor celebra reuniones en las cuales las tareas pasan a segundo plano de importancia, ocupándose de fortalecer nexos afectivos entre sus integrantes.

El verdadero líder debe tener un comportamiento positivo y comunicativo, que le permita adaptarse y comprender a las personas de su equipo, sin dejar de lado sus conocimientos técnicos y su preparación para desempeñar su labor satisfactoriamente. Dentro de cualquier organización existen jefes (que no necesariamente son líderes), que dominan su trabajo pero que son incapaces de tener buenas relaciones humanas, olvidan llamar a la gente por su nombre y no saben comunicarse, lo que es sinónimo de no saber escuchar y empatizar. Tradicionalmente el jefe manda, ordena y no acostumbra a pedir opiniones o realizar sugerencias a sus colaboradores acerca de cualquier cuestión que atañe a sus trabajadores, a diferencia de los líderes que dinamizan el trabajo entre sus empleados.

A continuación se confrontan los comportamientos generales del jefe con un verdadero líder:









Jefes: imponen sus criterios al equipo, suelen erradicar cualquier tipo de iniciativa que sugieran los miembros del equipo, por lo que éste pierde capacidad creativa y productiva; lo anterior desmotiva al personal por lo que éste trabaja menos y peor. Los jefes no refuerzan la comunicación entre los integrantes de un equipo de trabajo, ni fomentan la relación grupal.

Líderes: son dinamizadores, orientan y guían al equipo en su trabajo, no permiten que se pierda de vista el objetivo empresarial. En los momentos

difíciles asisten al equipo y son la clave de la productividad de sus integrantes. Son aceptados por la mayoría.




A modo de resumen, la siguiente Ilustración muestra el comportamiento de los jefes tradicionales frente a los líderes dinamizadores de los integrantes de un equipo:

Ilustración 6
Comportamientos del líder

Líder		Jefe	
Ilusiona e influye con proyectos a su equipo, como cuando presenta las ventajas que se obtendrán para el departamento y los trabajadores si realizan ciertas tareas.		Manda sin esperar respuesta, no le importa en lo más mínimo la retroalimentación, inquietudes, o molestias que puedan causar sus ordenes al personal del departamento.	
Convence con acciones y argumentos. Aquel que respalda todo lo que dice con datos y es ejemplo perfecto de los comportamientos que exige de sus subordinados, por lo que obtiene credibilidad entre los suyos.		Impone sin más, nadie más que él, puede disponer algo, ya que es él quien manda en el departamento, lo que hace que vaya perdiendo la confianza entre los suyos a raíz de sus acciones.	
Motiva sin medidas económicas, no necesita ofrecer ventajas a cambio de participación en un proyecto.		Controla de manera compulsiva, imponiendo castigos a quien no quiere participar de una actividad.	
Impulsa al desarrollo creativo de un objetivo compartido, por medio de la verificación constante, más no excesiva de las actividades, junto a los empleados.		Tiene un objetivo propio, buscando satisfacer sus necesidades primero antes que las del equipo.	

Fuente: elaboración propia, agosto 2007

Ilustración 6 (continuación) Comportamientos del líder

Líder		Jefe	
Confía en el equipo		Desconfía por su propia inseguridad	
Escogido por el equipo		Impuesto al equipo	
Próximo al equipo, participa de las actividades y está en todo momento con los miembros del mismo.		Distante, mantiene el estatus, no se mezcla con sus subordinados, ya que éstos son inferiores.	
Mantiene una comunicación fluida		Informa y ordena más que comunicar	
Sabe delegar		No delega su poder en los subordinados, ya que la información que posee únicamente él lo mantiene en su puesto.	
Toma decisiones en consenso, siempre que puede		Sus decisiones nunca son compartidas, sólo pide opiniones para tener más información.	

Fuente: elaboración propia, mayo 2007

3.3.6.3 CUALIDADES DEL LÍDER



Los líderes deben poseer ciertas cualidades clave entre las cuales se mencionan las que la siguiente ilustración presenta:

Ilustración 7
Cualidades del líder

Característica	Explicación	
Visualización de escenarios futuros	Cuando se establecen proyectos basados en una visión que los impulsa.	
Equilibrio entre tareas y relaciones	Aquellas personas que aunque atribuyen importancia a las relaciones con sus subordinados, no dejan por un lado la necesidad del cumplimiento de las tareas.	
Innovación / Iniciativa	Cuando no se está de acuerdo con como se hacen las cosas actualmente, buscando así mejores formas de realizarlas, y haciendo valer sus pensamientos con acciones.	
Seguridad en sí mismo	Confianza en que las cosas se dirigen por el camino correcto porque se conoce lo que se hace.	
Responsable	Capacidad de asumir responsabilidades y hacerse cargo de la consecuencia.	
Conservación del espíritu de grupo	Capacidad de motivar a las personas a seguir siendo parte de un grupo aún en condiciones adversas.	

Fuente: elaboración propia, agosto 2007

**Ilustración 7 (continuación)
Cualidades del líder**

Característica	Explicación	
Capacidad de influir	Lograr que las personas adapten sus pensamientos a una idea preconcebida.	
Sociable	Dominio de técnicas de interacción social	

Fuente: elaboración propia, agosto 2007

3.4 EVALUACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS EQUIPOS

Los equipos serán evaluados anualmente a través de un cuestionario que se aplicará a sus miembros y líderes por separado, el cual está basado en aspectos como: misión, roles y normas, facultación, realización de metas, y comunicación. Por cada uno de los aspectos mencionados, existen cuatro afirmaciones que los evalúan, de acuerdo con la siguiente escala:

4= totalmente de acuerdo

3= de acuerdo

2= en desacuerdo

1= en total desacuerdo

A continuación se presentan las preguntas que dicho cuestionario debe contener:

1. Todos los miembros de mi equipo de trabajo saben exactamente por qué en el equipo cada uno hace lo que hace.
2. El líder del equipo consistentemente informa a los miembros de equipo, cómo estamos funcionando en cuanto a la satisfacción de las expectativas de nuestra clientela (pacientes).
3. Todos los miembros de mi equipo tienen bastante voz e influencia en las decisiones que afectan su trabajo particular.
4. Si un extraño describiera la forma en que nos comunicamos en nuestro equipo, usaría palabras como "abierta", "honrada", "oportuna" y "de dos sentidos"
5. Los miembros del equipo cuentan con las capacidades que se requieren para desempeñar sus roles en el equipo.
6. Todos los miembros del equipo conocen y entienden las prioridades del equipo.
7. Como equipo, trabajamos juntos para establecer metas claras, alcanzables y adecuadas.
8. Preferiría que el equipo decidiera como hacer algo, en lugar de que sea el líder del equipo diera instrucciones paso a paso.
9. Como equipo, tenemos capacidad para trabajar juntos y resolver conflictos destructivos, en lugar de ignorar los conflictos.

10. El rol que se espera que desempeñe cada uno de los miembros del equipo tiene sentido para el resto del equipo.
11. El equipo entiende como encaja dentro de la organización.
12. Si el equipo no alcanza la meta, me interesa más averiguar por qué no hemos alcanzado la meta que regañar a los miembros del equipo.
13. El equipo tiene tanta entrega al trabajo que, de ser necesario, se ofrecería para quedarse hasta tarde con objeto de terminar un trabajo.
14. El líder del equipo fomenta que cada persona del equipo sea abierta y honrada, incluso si las personas tiene que compartir información contraria a lo que le gustaría escuchar al líder del equipo.
15. Las capacidades de cada persona del equipo encajan bien con sus obligaciones.
16. Todos los miembros del equipo trabajan para lograr lo mismo.
17. El equipo cuenta con el apoyo y los recursos que necesita para satisfacer las expectativas de los clientes(pacientes).
18. El equipo sabe tanto de lo que ocurre en la organización como el líder, porque el líder del equipo siempre mantiene a todo el mundo actualizado.

19. El líder del equipo piensa que todos los miembros del equipo pueden contribuir con algo, como conocimientos, habilidad, capacidad e información, que es valiosa para todos los demás.

20. Los miembros del equipo entienden con claridad las reglas implícitas del equipo en cuanto a cómo comportarse en el grupo.

Una vez que ha sido contestado el inventario de eficacia se debe proceder a realizar el vaciado de las respuestas obtenidas, construyendo un cuadro donde se ubicarán al número de miembros en columnas y el número de preguntas en filas, para luego proceder a registrar las respuestas obtenidas por miembro y pregunta. Para obtener la calificación de las preguntas deberán sumarse las respuestas individuales de cada uno de los miembros de los equipos y promediarse. El procedimiento descrito anteriormente se desarrolla mediante un vaciado ficticio en el siguiente cuadro, el cual se realiza para un equipo de cinco integrantes.

Cuadro 10
Tabulación de respuestas al inventario de eficacia del equipo

Equipo de trabajo							
	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	Sumas	Promedio
Pregunta 1	3	4	4	2	1	14	3
Pregunta 2	1	3	1	4	2	11	2
Pregunta 3	1	1	4	1	2	9	2
Pregunta 4	3	1	4	4	1	13	3
Pregunta 5	2	2	3	2	1	10	2
Pregunta 6	4	4	4	1	2	15	3
Pregunta 7	1	1	4	3	4	13	3
Pregunta 8	3	3	1	1	1	9	2
Pregunta 9	4	4	3	4	3	18	4
Pregunta 10	2	2	1	4	4	13	3
Pregunta 11	2	2	2	1	2	9	2
Pregunta 12	3	3	1	3	2	12	2
Pregunta 13	4	1	3	1	1	10	2
Pregunta 14	4	1	4	2	3	14	3
Pregunta 15	1	2	2	1	1	7	1
Pregunta 16	3	4	2	3	4	16	3
Pregunta 17	1	3	1	4	4	13	3
Pregunta 18	2	4	4	1	1	12	2
Pregunta 20	2	2	1	2	1	8	2

Fuente: elaboración propia, agosto 2007

Los resultados promediados deberán ser colocados debajo de cada una de las preguntas del aspecto evaluado en la hoja de vaciado de datos para inventario de la eficacia del equipo. Las apreciaciones de los líderes, serán tratadas individualmente y se colocarán debajo de la pregunta correspondiente (para fines de ejemplo, se supondrá que el líder otorgó la mejor calificación posible a cada una de las interrogantes planteadas). Ambos resultados deberán promediarse a su vez entre la cantidad de rubros (4). Una vez colocados los resultados, ambos se sumarán y se extraerá su cociente para obtener así la calificación del equipo por aspecto. El grado de eficacia del equipo podrá obtenerse entonces sumando las calificaciones obtenidas por aspecto y dividiéndolas entre el total de estos (5).

El siguiente cuadro presenta la forma de ubicar y realizar los cálculos necesarios para obtener la calificación de la eficacia del equipo:

Cuadro 11
Hoja de vaciado de datos para inventario de la eficacia del equipo

Las cinco áreas de la eficacia	Calificación de los rubros del inventario	Promedio	Calificación del equipo
Misión del equipo	1 6 11 16		
Promedio de calificaciones equipo	$3 + 3 + 2 + 3 =$	$\frac{2.75}{4}$	3.38
Calificación del líder	$4 + 4 + 4 + 4 =$	4	
Realización de metas	2 7 12 17		
Promedio de calificaciones equipo	$2 + 3 + 2 + 3 =$	$\frac{2.5}{4}$	3.25
Calificación del líder	$4 + 4 + 4 + 4 =$	4	
Facultación	3 8 13 18		
Promedio de calificaciones equipo	$2 + 2 + 2 + 2 =$	$\frac{2}{4}$	3.00
Calificación del líder	$4 + 4 + 4 + 4 =$	4	
Comunicación abierta y sincera	4 9 14 19		
Promedio de calificaciones equipo	$3 + 4 + 3 + 3 =$	$\frac{3.25}{4}$	3.63
Calificación del líder	$4 + 4 + 4 + 4 =$	4	
Roles y normas positivas	5 10 15 20		
Promedio de calificaciones equipo	$2 + 3 + 1 + 2 =$	$\frac{2}{4}$	3.00
Calificación del líder	$4 + 4 + 4 + 4 =$	4	
Calificación total de la eficacia del equipo →			3.25

Fuente: INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad). 1999.

La calificación total máxima que podrá obtener algún equipo será cuatro, éste puntaje indicará la eficacia del equipo y será utilizado como indicador para premiar a sus integrantes en una premiación anual, que estará a cargo del nivel directivo del departamento, por medio de la entrega de un galardón al equipo más eficaz. Ésta deberá ser pública, ya que entre más miembros del departamento se encuentren presente mayor prestigio adquirirá y mejor motivados estarán los equipos de trabajo.

3.5 PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

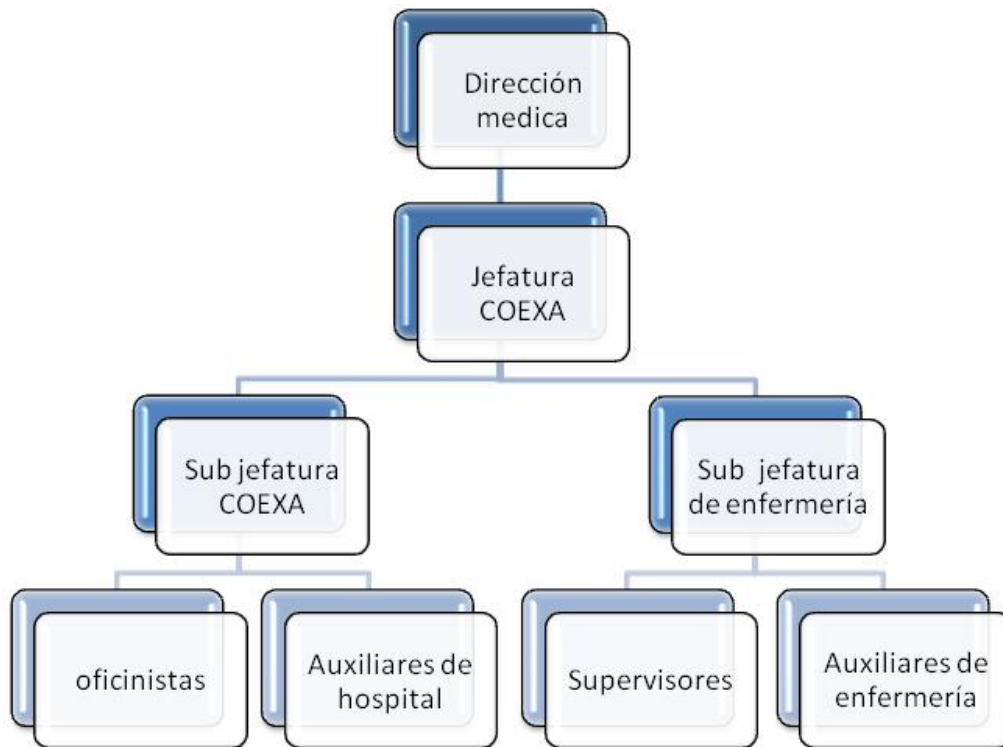
La retroalimentación de la propuesta se realizará por medio de la revalidación de cada una de las capacitaciones, a través de un nuevo diagnóstico utilizando el mismo instrumento de recolección de datos, que permita verificar seis meses después de impartida cada una de las capacitaciones el logro de los objetivos planteados. El órgano encargado de coordinar dicha acción será el nivel directivo.

Para evaluar la capacitación sobre liderazgo se medirá la efectividad del curso transcurrido seis meses de dicha capacitación.

3.6 ORGANIGRAMA PROPUESTO

La estructura organizacional con que cuenta actualmente el departamento da pie a que cada unidad ejerza su autoridad bajo su discreción, esto implica la evasión de la búsqueda de consenso cuando se debe realizar una actividad en pro del beneficio del departamento unidad de análisis y que cada una realice sus propias actividades sin verificar que hace la otra, ocurriendo así la duplicidad de actividades y la transgresión del principio de unidad de mando de la administración, por lo que se dificulta que ambas unidades trabajen en equipo. De lo anterior se deriva la necesidad de que el departamento busque su propia manera de modificar la estructura organizacional de acuerdo a la normativa existente dentro del hospital, como aporte propositivo de la presente tesis se sugiere la manera en que podría realizarse dicho cambio equilibrando así las tareas y abriendo la posibilidad de que surja el trabajo en equipo desde los escalones más altos de la estructura organizacional, y que a través de esto, se motive al personal del departamento a cooperar entre sí.

Gráfica 20
Organigrama específico propuesto Del Departamento de Consulta Externa de Adultos del Hospital General San Juan de Dios



Fuente: elaboración propia, enero 2008

El organigrama propuesto anteriormente no implica que varíe la cantidad de trabajadores del departamento ya que es únicamente un rediseño de las unidades administrativas.

3.7 RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta necesitará los siguientes recursos para su implementación:

- Recursos humanos: Jefatura del departamento de Consulta Externa, empleados y capacitador externo.

Además el cuadro 12 contiene la inversión necesaria para implementar la propuesta:

Cuadro 12
Inversión de la propuesta

Concepto	Inversión	
Curso 1: Como llevar a cabo reuniones eficaces	Q	1,890.00
Curso 2: Como mejorar la comunicación informal	Q	4,560.00
Curso 3: Como evitar malos entendidos utilizando las frases adecuadas	Q	6,090.00
Curso 4: Construcción de objetivos comunes	Q	5,580.00
Curso 5: Resolución de conflictos	Q	5,580.00
Curso 6: Liderazgo	Q	1,325.00
Subtotal	Q	25,025.00
10% para imprevistos	Q	2,502.50
Total	Q	27,527.50

Fuente: elaboración propia, agosto 2007

Para cubrir la totalidad de la inversión necesaria para la implementación de la propuesta, se recomienda a la unidad de análisis buscar financiamiento externo, en forma de donaciones, para lo cual puede dirigir una carta a la Organización Panamericana de la Salud (OPS), solicitando el apoyo económico para llevar a cabo las capacitaciones recomendadas, dicha entidad se encuentra actualmente en la 7a. Avenida 12-23 zona 9, Edificio Etisa, 3er. Nivel, Ciudad de Guatemala, teléfono: PBX (502)2332-2032, Fax: (502)2334-3804, apartado postal 383, correo electrónico: e-mail@gut.ops.oms.org.

CONCLUSIONES

Derivado del estudio y análisis del presente informe se determinaron las siguientes conclusiones:

1. Actualmente el departamento de Consulta Externa de Adultos del Hospital General San Juan de Dios no cuenta con una estrategia que permita crear condiciones de trabajo propicias para integrar equipos de trabajo que se comuniquen adecuadamente, compartan objetivos en común, sus miembros desarrollen afinidad por el mismo y cooperen en el debido desarrollo de las labores.
2. La comunicación dentro del departamento unidad de análisis es disfuncional, ya que adolece de inapropiada retroalimentación de los mensajes con el nivel directivo (flujo ascendente), la percepción de que no se brinda la información necesaria para el desarrollo de las tareas por parte de la jefatura (flujo descendente) y la presencia de expresiones negativas, la mayoría de las veces que se desarrollan actividades en equipo, entre otras. Esto afecta la realización de tareas, empobrece la supervisión y da pie a la desvalorización de la persona quien la ejecuta, creando así un clima que favorece los rumores y chismes malintencionados, la duplicidad de funciones y la preferencia por trabajar individualmente.
3. Los objetivos propuestos dentro de un equipo no son aceptados como un esfuerzo conjunto, lo que implica que no se desarrolle compromiso por parte de los miembros que lo integran, exista evasión de las tareas y desperdicio de tiempo. Asimismo, la actitud de desprecio por las opiniones de los demás y la impresión de que los objetivos individuales

dificultan el cumplimiento de los del equipo no permite compartir un fin común, ni cohesionar a sus miembros.

4. Los problemas o conflictos reconocidos dentro de la unidad de análisis no son solucionados de una manera adecuada, ya que el diagnóstico de sus causas es insuficiente, los puntos de vista de las personas involucradas no son tomados en cuenta y existe la impresión de que la jefatura no da seguimiento a las soluciones, lo que no estimula la participación, dificulta el acuerdo y compromiso con las actividades de solución, afectando la integración y cohesión de los miembros dentro de los equipos.

Las conclusiones anteriormente presentadas permiten comprobar la hipótesis que la falta de comunicación, cohesión y objetivos en común en el Departamento de Consulta Externa de Adultos del Hospital General San Juan de Dios, provocan la inexistencia de trabajo en equipo entre los empleados.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones planteadas anteriormente, a continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Implementar y evaluar la estrategia propuesta para atender de manera inmediata, las deficiencias y problemáticas detectadas en el diagnóstico realizado, con fines de crear un ambiente laboral adecuado en el cual pueda existir motivación, autodesarrollo y el cumplimiento de objetivos eficiente y eficazmente.
2. El departamento de Consulta Externa de Adultos del Hospital General San Juan de Dios debe llevar a cabo sesiones eficientes y eficaces, que no solamente proporcionen información adecuada a los empleados, sino que también permitan la retroalimentación de las tareas, para que pueda existir una adecuada supervisión, un clima de comunicación abierta que mejore la comunicación formal, no exista duplicidad de funciones y el trabajo en equipo pueda convertirse en un valor organizacional.
3. Todos los objetivos que se persigan alcanzar dentro de los equipos deberán ser escogidos democráticamente, cumpliendo los lineamientos presentados en la estrategia propuesta, para que sean alcanzables y compartidos, generándose así compromiso con las tareas y la cohesión entre los miembros de los equipos.
4. Para que los problemas o conflictos se solucionen adecuadamente se deberá reconocer que estos existen, dedicar el tiempo y energía necesaria para buscar sus causas, atender todos los puntos de vista al respecto, y explorar junto a los implicados la mejor manera de enmendarlos y darle seguimiento a la solución propuesta, logrando así

desarrollar compromiso y un clima donde los conflictos no sean barreras que impidan el trabajo, sino más bien obstáculos que se enfrentan y vencen.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ander-Egg, E. y Aguilar M. 1997. **El trabajo en equipo**. 2ª. ed. Buenos Aires, Argentina. Ediciones H 2mil. 44 p.
2. Berne, P. 1997. **Management por objetivos**. 1ª. ed. Buenos Aires, Argentina Ediciones Granica. Págs. 18 p.
3. Borel, F. 1996. **Cómo trabajar en equipo y relacionarse eficazmente con jefes y compañeros**. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. 185 p.
4. Calderón Córdova, H. 1988. **Manual para la administración del proceso de capacitación de personal**. 1ª. ed. México. 129 p.
5. Chang, R y Kehoe, K. 1996. **Guía práctica para lograr reuniones más breves y productivas**. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica. 104 p.
6. Chang, R. 1999. **Trabajar en equipo para triunfar**. 1ª. ed. Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica. 45 p.
7. _____. 1999. **La construcción de un equipo dinámico**. 1ª. ed. Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica. 105 p.
8. Chiavenato, I. 2004. **Gestión del talento humano**. Colombia. McGraw – Hill Interamericana S.A. 699 p.
9. Clegg, B. y Birch, P. 2001. **Trabajo en equipo al instante: ¡motiva y carga de energía a tu equipo, ahora!** 1ª. ed. Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica. 116 p.
10. Davis, K y Newstrom, J. 1999. **Comportamiento humano en el trabajo**. 10ma. Ed. México. Editorial McGraw-Hill. 424 p.
11. De faria, F. 2005. **Desarrollo Organizacional: enfoque integral**. 1ª. ed. México, Editorial Limusa. 184 p.
12. Dubrin, A.J. 2003. **Fundamentos de comportamiento organizacional**. 2ª. ed. México. Thomson editores, S.A. de C.V. 346 p.
13. Espinoza, V. s.f. 2006. **Curso trabajo en equipo** (en línea).sl. Consultado el 15 de abril. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>

14. Fraser, A. y Neville, S. **Formación de equipos de trabajo: una guía práctica**. 1ª. ed. México. Editorial Panorama. 1998. 99 p.
15. Huerta Mata, J.J y Rodríguez Castellanos, G. 2006. **Desarrollo de habilidades directivas**. México. Pearson- Prentice Hall. 272 p.
16. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) 2005. **El trabajo en equipo**.1ª. ed. Guatemala, Guatemala. 29 p.
17. _____.1999. **Trabajo en equipo: formación a distancia**.1ª. ed. Guatemala, Guatemala. 51 p.
18. Kirkpatrick, D. 2001. **Claves para una comunicación eficaz**. Serie Training club. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000. 133 p.
19. Koontz, H y Weihrich, H. 2000. **Administración: una perspectiva global**. 11ª. ed. México. Mc Graw Hill. 796 p.
20. Maddux, R. B. 1994. **Cómo formar equipos de trabajo**. México. Grupo editorial Iberoamerica. S. A. de C.V. 77 p.
21. Martínez, M y Salvador M. 2005. **Aprender a trabajar en equipo**. 1ª. ed. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona. 145 p.
22. Rivera, R. 2002. **Hospital de los Hermanos de San Juan de Dios**. 1ª. ed. Guatemala, Editorial Vile. 95 p.
23. Rubín Roldán, R. 2002. **Curso de relaciones públicas**. 1ª. ed. Guatemala, Editorial Pro Pem. 100 p.
24. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. s.f. **Material bibliográfico de apoyo para el curso administración II : documento de apoyo a la docencia escuela de administración**. 154 p.
25. Willcocks, G. y Morris, S, 1999. **Formación exitosa de equipos de trabajo en una semana**. 2ª. ed. México. Editorial Panorama. 87 p.