

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

AREA DE EXTENCION ACADEMICA MULTIDISCIPLINARIA

CAMPUS TLAHUELILPAN



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

“EL TRABAJO EN EQUIPO COMO BASE PRIMORDIAL PARA GENERAR UN CAMBIO ORGANIZACIONAL EN BENEFICIO DE UNA MAYOR CALIDAD TOTAL DEL HOSPITAL DE MICHIGAN”

**PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE LA CARRERA
DE LICENCIADO EN ADMISTRACION**

Presenta

Yazmín Juárez Balderas

Asesor

Lic. Ivett Flores Jiménez



2008



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
 ÁREA DE EXTENSIÓN ACADÉMICA MULTIDISCIPLINARIA
 CAMPUS TLAHUELILPAN
 LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

ACTA DE EXAMEN PRÁCTICO (RESOLUCIÓN DE CASO)

En el municipio de Tlahuelilpan, Hidalgo, siendo las 17:00 hrs. del día 04 de Abril del año dos mil ocho, se reunieron en la Coordinación de la Licenciatura en Administración del Campus Tlahuelilpan de la UAEH, los C.C. ING. Daniel Ramírez Rico, M. A. Ivette Flores Jiménez, Lic. Juana Lara Díaz y Héctor Melgarejo Pérez, constituyéndose como jurado revisor y calificador del examen práctico que sustenta la C. Yazmin Juárez Balderas, pasante de la carrera de Licenciado en Administración, llegando a las siguientes conclusiones:

PRIMERA.- Que la C. Yazmin Juárez Balderas, cumplió con los requisitos establecidos en el acuerdo de fecha 1º de septiembre del 2000, en el cual se estipularon el procedimiento y los requisitos para las modalidades de titulación denominada "EXAMEN TEÓRICO PRACTICO", firmado por los titulares de la Secretaría General, Dirección de Control Escolar y la Dirección del ICEA, de la U.A.E.H.

SEGUNDA.- El caso "TRABAJO DE EQUIPO DE CALIDAD EN LOS HOSPITALES DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN." que presenta la sustentante C. Yazmin Juárez Balderas, cumple con la mecánica para sustentar Examen Recepcional Teórico-Práctico en su modalidad de "Resolución de caso"

TERCERA.- Una vez analizado el caso práctico presentado por la C. Yazmin Juárez Balderas, mismo que cumplió con el guión metodológico requerido, el jurado revisor y calificador, otorga su voto de aprobación en atención a que la propuesta de solución presenta el fundamento teórico y la aplicación práctica, que se deduce es viable, razonable y objetiva de acuerdo a los criterios generales que la profesión exige en el ejercicio profesional, por lo que manifiesta su autorización para que se continúen con los trámites correspondientes, para la presentación de su examen profesional.

Sin otro asunto que tratar, se da por terminada la presente, firmando al calce los que en ella intervinieron.

ING. DANIEL RAMÍREZ RICO
 COORDINADOR DEL CAMPUS TLAHUELILPAN

M. en A. IVETTE FLORES JIMÉNEZ
 COOR. DE LA LICENCIATURA

M. en A. de N. IVETTE FLORES JIMÉNEZ.
 ASESOR

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a las personas que me han brindado su apoyo y a las personas que me lo han negado. A todos mis maestros y compañeros que con gran disponibilidad me han compartido su tiempo y conocimientos, demostrando su calidez humana.

A mi asesora: Lic. Ivett Flores Jiménez por su paciencia y absolutismo al trabajo.

AGRADECIMIENTOS

A La Gloria Del Gran Arquitecto del Universo.

Agradezco a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de realizar los estudios llevados a cabo.

A mis padres: Alfredo Juárez Cortes y Guadalupe Balderas Rodríguez por creer en mí y por compartir los sacrificios vividos.

Agradezco la gentileza y la solidaridad de las Lic. Ivett Flores Jiménez y Ruth Flores Jiménez porque a través de sus consejos, logre forjar un camino en mi superación profesional.

Con Amor, Admiración y Respeto

*Yazmin Juárez Balderas
Lic. en Administración*

ÍNDICE

	Pág.
Tema	3
Delimitación	4
Objetivos	5
Justificación	6
Planteamiento del Problema	7
Introducción	8
Marco Conceptual	
Capitulo I	11
Capitulo II	14
Capitulo III	18
Capitulo IV	21
Capitulo V	29
Conclusiones	36
Bibliografía	37

Tema:

*EL TRABAJO EN EQUIPO COMO BASE PRIMORDIAL PARA
GENERAR UN CAMBIO ORGANIZACIONAL EN BENEFICIO DE
UNA MAYOR CALIDAD TOTAL DEL HOSPITAL DE MICHIGAN*

DELIMITACIÓN

La administración de calidad como una manera de atraer y mantener a la gente, con una fuerza laboral diversa y motivada de atención para hacer conciencia y unir voluntades a través del trabajo en equipo de calidad.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Analizar el conocimiento del trabajo en equipo de calidad de la Universidad de Michigan.

Objetivos Específicos:

- Definir la conceptualización de los términos para hacer un trabajo en equipo de calidad.
- Distinguir las diferencias que existen entre un grupo, equipo y comité de trabajo.
- Revisar la información para poder implementar algunos cambios en las organizaciones para afrontar las exigencias actuales de las empresas.

JUSTIFICACIÓN

Las competencias de calidad están creciendo en todas las industrias de servicios debido a las acciones en la administración de calidad.

El trabajo en equipo es parte importante en este movimiento, por que incrementa la calidad que beneficia a las personas que laboran dentro del Hospital de Michigan.

En esta Institución, se insiste demasiado en compartir la experiencia para trabajar en equipo, pero la cooperación eficaz no es siempre fácil, a veces causa dificultades y también inquietud. Las relaciones cálidas, cariñosas, y la atmosfera de confianza son necesarias para tener una base de seguridad. Pero pasar por el transe de un cambio fundamental, profundo y duradero exige que los esfuerzos de mejora vayan más allá de las decisiones y la planificación conjuntas, la experiencia y los recursos compartidos, las relaciones interpersonales, e incluyan al trabajo conjunto, la observación mutua y la inquisición reflexiva sobre asuntos concretos.

El trabajo en equipo eficaz opera en el mundo de las ideas; analiza críticamente las prácticas existentes; busca mejores alternativas y une esfuerzos en producir mejoras y medir su valor.

Creemos que esto es una de las exigencias clave para el trabajo en equipo y el desarrollo profesional en el futuro.

Motivada por el desempeño me veo en la necesidad de realizar este trabajo de investigación, con el fin de obtener mejores conocimientos, ponerlos en practica y tener éxito en el mejoramiento laboral de las personas.

Construir una cultura de trabajo en equipo para que alienten y formulen un desarrollo en las actuales prioridades de una empresa para evitar problemas de tiempo, administración, y funciones de cada área.

El trabajo en equipo es muy complejo, y no es posible tener culturas fuertes de trabajo en equipo sin un vigoroso desarrollo del individuo.

El estímulo y la presión de un profesionalismo interactivo servirán de fuente continua de nuevas ideas, sustentos y de una forma de responsabilidad más adecuada a la profesión con exigencia innecesaria de sabiduría.

Tomando en cuenta los aportes de esta investigación, debe señalarse la importancia de implantar programas de capacitación al personal que elabora dentro del Hospital, de igual manera a los pacientes para adquirir una cultura de calidad para el bienestar de la familia, además este estudio puede ser usado como referencia en otras investigaciones para contribuir con Instituciones que tengan relación con el tema tratado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el análisis e intercambio de experiencias con otros compañeros dentro de los hospitales, nos hemos dado cuenta que se preocupan por la atención, la practica laboral, las teorías, las innovaciones en los resultados eficaces sobre la atención profesional de los trabajadores, en muchas veces concluimos que nuestra propia resistencia por generar y poner en practica varias propuestas para comprender que las necesidades de los Hospitales y la problemática a que se tienen a resolver requiere nuevos métodos y nuevos cambios a las exigencias actuales para dar a conocer las interrogantes que orientan a la investigación como:

Preguntas de pensamiento crítico

1. ¿La Institución innova propuestas que permitan un funcionamiento más dinámico, y más comprometido?
2. ¿El trabajador tiene conocimientos y formación en la práctica del trabajo de calidad?
3. ¿Las actividades que se realizan dentro del hospital colaboran en beneficio de la Institución?
4. ¿Los trabajadores tienen asesoría sobre el trabajo de equipo de calidad?
5. ¿Los directivos capacitan en seminarios a sus trabajadores?
6. ¿Qué diferencia existe entre grupo, equipo y comité?
7. ¿Cuáles son las funciones de un comité?
8. ¿Qué es un equipo de trabajo y grupos de trabajo?
9. ¿Cuál es la resistencia al cambio?
10. ¿Cuáles son los objetivos específicos del hospital de Michigan?
11. ¿Cuál es la eficiencia de los equipos del hospital?
12. ¿Cuáles son las técnicas que utilizan para superar la resistencia al cambio?
13. ¿Cuál es la motivación que influye en el grupo?

Ante los cuestionamientos cuestionados, dentro del análisis y la reflexión sobre la experiencia cotidiana de todos los que laboran en el Hospital nos permiten formar nuevos criterios para adecuar y mejorar la práctica profesional subsanar ciertas debilidades para realizar un proyecto que defina acciones y actividades y que nos sirva como una herramienta bajo el siguiente:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿Que impacto tiene el trabajo en equipo de calidad en las industrias de servicios para la solución de problemas?

INTRODUCCIÓN

En algunas Instituciones por la globalización y la mejora de la calidad en la administración, a generando cambios en las actividades para el fortalecimiento y los objetivos que proponen las empresas.

La acción en la empresa no basta para el desarrollo de un proceso para su consolidación, requiere de la concurrencia eficiente de aportaciones en actividades prácticas y fortalecimiento en las tareas que coadyuven al desempeño eficaz de las actividades laborales.

Para desarrollar un programa de calidad en la administración es importante implementarlo por etapas, y el compromiso de los dirigentes es hacer proyectos de integración de equipos que faciliten la transición para la solución de problemas.

En la presente investigación del Hospital de Michigan se fomento la comunicación en lo que hace la gente, se implemento un programa piloto con un nuevo enfoque donde los equipos de calidad pudieran resolver todo tipo de problemas como las diferentes tareas que se realizan dentro de la Institución como:

La contabilidad donde se obtuvieron formas eficaces de llevar los libros de servicios financieros, se abrieron canales de comunicación dentro de los diferentes departamentos, se organizaron diferentes sesiones, conferencias, seminarios, a todo el personal para concientizarlos en el cambio de cultura a través del trabajo de equipo de calidad para dar respuesta a la problemática, con la finalidad de poner en práctica un programa empowernet a los empleados y todo el personal que elabora en el Hospital para la solución de problemas a través del trabajo de equipo de calidad cuyo estimulo de un profesionalismo interactivo para dar un servicio de calidad.

El éxito del enfoque del trabajo en equipo se debe dar libertad para alcanzar las metas propuestas en los Hospitales de la Universidad de Michigan y que han convencido de que se trata de un una tareas que vale la pena.

Los empleados del Hospital han adaptado una filosofía en la administración de calidad y el uso de equipos para resolver problemas teniendo una Visión y una Misión para el esfuerzo en el trabajo y desarrollar actividades positivas en los empleados.

MISIÓN

Que los Hospitales de la Universidad de Michigan adapten una nueva filosofía en administración de calidad y poner en práctica el trabajo en equipo a través del programa de empowernet para resolver problemas, aumentar el esfuerzo en el trabajo y desarrollar actitudes positivas en los empleados como una manera de atraer y mantener a la gente de primer nivel en la profesionalización de atención médica.

VISIÓN

Que los Hospitales de la Universidad de Michigan se den la oportunidad de crear un espacio donde a partir del análisis y reflexión se sensibilicen en el trabajo de equipo de calidad para convertirse en proveedores de elección en la atención médica y convertirse en verdaderos profesionales eficaces y eficientes para el mejoramiento laboral de la Institución.

MARCO CONCEPTUAL

CAPITULO I

Antecedentes Históricos

La Universidad de Michigan fue una de las principales Universidades publicas del país de los Estados Unidos de Norte America , fundada en 1817 en el cual se abre un departamento medico, tiempo después se convierte en la escuela de medicina y se instala un Hospital para practicas clínicas.

La comunidad médica de Estados Unidos reconoce al Catherine Street Hospital como el mayor Hospital de enseñanza del país, teniendo departamentos como el dermatología, electrocardiograma, pediatría, etc.

En 1925 el Hospital Universitario conocido como Hospital principal sustituye al Catherine Street Hospital donde instalan 700 camas para satisfacer necesidades a la asistencia avanzada para pacientes y de la educación médica, instalan un programa de formación médica y se realiza la primera extirpación de un pulmón en el mundo, ahí mismo se instaura el primer programa de genética humana, se inaugura el Hospital psiquiátrico para adolescentes, se realiza el primer trasplante de corazón dependiente del Hospital Universitario de Michigan a partir de ahí se inauguran varios Hospitales dependientes como el Hospital infantil, perinatal, oftalmológico, el centro de atención para la salud, geriátricos, oncológicos, cardiovasculares y así tiene enlaces con diferentes Hospitales haciendo un sistema de salud de la Universidad de Michigan y Escuelas de medicina.

Los numerosos avances de medicina demuestran en la vanguardia de asistencia para pacientes y en la educación medica, abriendo el camino de innovaciones en materia de salud, obteniendo las principales clasificaciones y distinciones, reconocimientos por asistencia especial e investigación, reconocimientos por operaciones administrativas y prácticas laborales, obteniendo como meta los logros en rentabilidad, calidad y adecuación en la asistencia.

Principales clasificaciones y distinciones

- Los hospitales de la Universidad de Michigan y sus centros de salud han venido situándose con razón en los primeros puestos de la Clasificación de Honor de los Mejores Hospitales de América elaborada por U.S. News and World Report , y alcanzaron el puesto número 11 en 2005.
- La Escuela de Medicina de la U de M está en el puesto número 9 en el país según U.S. News and World Report y en el número 12 por financiación para la investigación en el conjunto de los Institutos Nacionales de Salud. Más información
- M-CARE ha recibido seis calificaciones seguidas de "excelente" por parte del Comité Nacional de Calidad del Seguro por sus sociedades médicas comercial
- El Hospital Infantil C.S. Mott de la U de M ha sido elegido en dos ocasiones por Child Magazine para integrar su lista de los "Mejores hospitales infantiles"
- Los Hospitales y centros de salud de la U de M se han ganado un lugar propio en la lista de "los Cien mejores hospitales de EEUU" de las Referencias de Éxito de Solucient.

- El Grupo de Práctica de Facultad de la Escuela de Medicina de la U de M es uno de la reducida lista de 10 grupos médicos del país seleccionados para participar en el
- El informe comparativo hospitalario del Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos otorga al SSUM calificaciones excelentes en las cuatro áreas de las que se ocupa: ataques cardíacos, fallos cardíacos, neumonía y prevención de las infecciones
- El SSUM supera todos los índices medios nacionales y estatales sobre calidad de la asistencia sanitaria en ataques cardíacos, fallos cardíacos y neumonía establecidos por la Comisión Conjunta sobre Acreditación de las Organizaciones
- El SSUM es el único hospital de Michigan que cumple o incluso excede todas las medidas de calidad de la asistencia sanitaria establecidas por la Liga de Michigan sobre Salud.

Reconocimientos por asistencia especial e investigación

- El Centro General del Cáncer de la U de M es uno de los 34 centros de este tipo reconocidos por el Instituto Nacional del Cáncer en Estados Unidos.
- Seis Programas de Tratamiento de Enfermedades del Sistema de Salud (asma, trastornos de las arterias coronarias, depresión, diabetes, fallo cardíaco y tratamiento de la columna vertebral) han merecido la certificación de la Comisión Conjunta de Acreditación para Organizaciones de Asistencia.
- El Centro General de Investigación Clínica de la U de M es uno de los 79 centros en su campo financiados por los Institutos Nacionales de la Salud de entre los de los principales hospitales Estadunidenses.
- El Centro Oftalmológico Kellogg es el número seis en la lista del Ophthalmology Times sobre los "Mejores programas generales
- El Centro de Investigación de Michigan sobre el Mal de Alzheimer del SSUM es uno de los 32 centros del Instituto Nacional del Envejecimiento dedicado a esa enfermedad y los trastornos asociados con el Alzheimer.
- El Centro de Investigación y Formación de Michigan sobre la Diabetes en el SSUM es uno de los sólo cinco centros de diabetes de los Institutos Nacionales de la Salud que hay en Estados Unidos.
- El Programa sobre Apoplejía de la U de M ha merecido la certificación Comisión Conjunta como Centro Principal en su categoría.
- El Centro de Trasplantes de la U de M ha sido galardonado con la Medalla de Honor del Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos.
- Tanto el Centro de Trauma y Quemados de la U de M como el Programa de Trauma Pediátrico del Hospital Infantil C.S. Mott tienen los niveles más elevados en certificación para el tratamiento traumatológico.
- El Programa de Salud Femenino del SSUM es uno de los 21 Centros Nacionales de Excelencia en Salud Femenina elegidos por el Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos.

Reconocimientos por operaciones administrativas y prácticas laborales habituales

- El Programa para bienestar de empleados M-Fit fue uno de los diez en todo el país que recibió el Premio de Innovación en Prevención del Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos.
- Los hospitales y centros de salud de la U de M recibieron en 2005 el Premio al Rendimiento del Personal del Foro de Gestión y Medición del Rendimiento del Personal de la Northwestern University. Es la primera vez que un centro de salud ha recibido este galardón.
- La Asociación Empresarial y Profesional de Michigan eligió al SSUM como una de las "101 Mejores Empresas del área metropolitana de Detroit en las que trabajar" de 2005.
- El Sistema de Salud fue elegido para el período 2005/06 ganador del Premio a la Elección del Consumidor por la National Research Corporation debido a su liderazgo innovador en el área del control de la gestión de la asistencia sanitaria.
- Los hospitales y centros de salud de la U de M han recibido el Premio de Liderazgo en Entorno Saludable .
- Benchmark Portal califica al Centro de asistencia telefónica médica y del consumidor del SSUM de Centro de Excelencia .
- Varios de nuestros ambulatorios han recibido Premios del Gobernador en excelencia en la mejora de la asistencia preventiva en un entorno ambulatorio.
- Premier Workplaces ha elegido al SSUM como uno de los diez primeros Empleadores en Asistencia Sanitaria del país.

CAPÍTULO II

GRUPO, EQUIPO Y COMITÉ DE TRABAJO

Si no se comienza desde el inicio de la escolaridad a trabajar en forma de equipos; aprendiendo a trabajar en equipo, a ayudar a otros, a aceptar la diversidad de niveles, ritmos e intereses de los compañeros no se logrará la interrelación del grupo en conjunto.

La interrelación solo se realiza si existe el intercambio y esto solo se da cuando se puede dialogar en pequeños grupos. El intercambio y el diálogo permiten que se sientan miembros activos que dan y reciben conocimientos, opiniones y puntos de vista diferentes, es decir se aprende a escuchar y a opinar en un positivo ambiente de interrelación que favorece el trabajo colectivo.

Cuando se habla del trabajo en equipo se habla de muchas cosas a la vez, hay quienes entienden de la misma manera equipo que grupo, quien cree que un grupo de personas se constituye en un equipo sin embargo se trata en conceptos diferentes.

La primera diferencia entre equipo y grupo la encontramos en las definiciones que da el Diccionario:

Equipo: Grupo de personas organizadas para un servicio, deporte, etc.

Grupo: Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto.

- **El equipo** se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad.

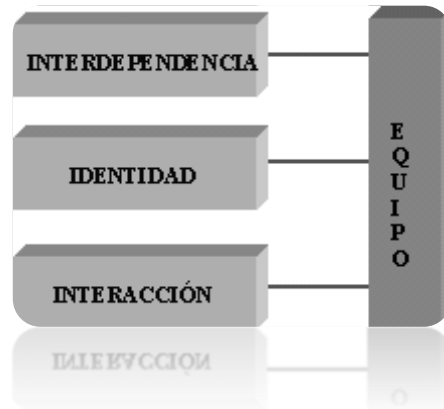
Pero para que un conjunto de personas se convierta en un equipo necesita cumplir una serie de requisitos imprescindibles:

- ✚ Aunque es cierto que no existe un número ideal en su composición es importante que los miembros reconozcan que se necesitan los unos a los otros y que sin esa necesidad que tienen los unos de los otros es improbable poder llevar a cabo los objetivos previstos. A esto se le llama sentido de interdependencia.

2. Además, es importante que el equipo tenga una identidad propia que le defina y le de coherencia, porque va a ser precisamente ese sentimiento de coherencia el que le va a identificar como equipo.

3. Como consecuencia de las características anteriores, en el equipo tiene que haber una interacción entre sus miembros (la interdependencia se materializa por medio de la interacción y ésta genera una identidad común que es el motor del equipo).

Como consecuencia de esa necesidad de interacción que hay en el equipo, que hemos llamado interdependencia, cada uno de sus miembros debe desempeñar un rol que le complemente con el resto del equipo. Esta es una característica que en el grupo no se da.



Esta afirmación hace que la realización adecuada de un rol determine el resultado final por la interdependencia existente entre ambos. Es decir, los roles en el equipo interactúan mientras que en el grupo, no.

De esta manera, podemos dar una definición más concreta sobre Equipos De Trabajo:

Unidades compuestas por un número de personas indeterminado que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, que como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar, reconociendo que se necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo. Además estas exigencias hacen que los roles de sus miembros se deban complementar.

Esto nos lleva a la conclusión de que el trabajo en equipo es una filosofía inherente a la empresa y el equipo de trabajo es la materialización de esa filosofía, es decir, el trabajo en equipo es el conjunto de valores, actitudes o ideas que constituyen una cultura para la organización y el equipo de trabajo es el encargado de plasmar en la organización dicha cultura.

- Grupo de trabajo es un conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar.

Suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, **realizan el mismo tipo de trabajo pero son autónomos**, no dependen del trabajo de sus compañeros; cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo.

Las diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo son importantes:

- ✓ **El equipo de trabajo responde en su conjunto** del trabajo realizado mientras que **en el grupo de trabajo cada persona** responde individualmente.
- ✓ **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 necesario 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.

➤ **Comite**

La constitución de equipos debe partir como en los grupos de discusión que permita asumir responsabilidades, adquirir hábitos de colaboración, de complementariedad, de comunicación, para adquirir habilidades en la toma de decisiones, jerarquizar necesidades y valores; planificar, programar y que sean consientes de la diversidad de papeles que asumen en los diversos momentos de trabajo para comprender el papel de autoridad formando un comité.

Los comités son organismo autónomos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, cuyo objetivo será colaborar en las acciones de control y vigilancia de las obras, acciones y servicios que proporciona la Administración Pública Estatal, mediante la verificación del cumplimiento de procesos de construcción y evaluación del desempeño de los servidores públicos.

El Comité de Seguridad y Salud tendrá las siguientes competencias:

- Participar en la elaboración, puesta en práctica y evaluación de los planes y programas de prevención de riesgos en la empresa.
- Promover iniciativas sobre métodos y procedimientos preventivos de riesgos laborales, así como proponer a la empresa la mejora de las condiciones o corrección de las deficiencias existentes.
- Conocer la documentación e informes relativos a las condiciones de trabajo y analizar los daños producidos en la salud o integridad física de los trabajadores.
- Conocer e informar la memoria y la programación anual de servicios de prevención en la empresa o centro de trabajo.

Las facultades del Comité de Seguridad y Salud, son:

- Conocer directamente la situación relativa a la Prevención de Riesgos en el centro de trabajo, para lo que realizará las visitas que estime oportunas.
- Conocer cuantos documentos e informes sean necesarios, incluyendo los que emita el Servicio de Prevención.
- Conocer y analizar los daños producidos en la Salud o en la integridad física de los trabajadores al efecto de:
 - Valorar sus causas.
 - Proponer medidas preventivas.

Su línea de trabajo se fundamenta en las siguientes premisas:

- Información
- Formación
- Consulta
- Participación
- Negociación

MIEMBROS DEL COMITE

¿Qué son?

Constituyen la representación de los trabajadores en la empresa con funciones específicas en materia de prevención de riesgos en el trabajo y serán designados por y entre los representantes del personal.

Competencias de los delegados de prevención

- Colaborar con la dirección de la empresa en la mejora de la acción preventiva.
- Promover y fomentar la cooperación de los trabajadores.
- Opinar sobre las materias de consulta obligatoria para el empresario.
- Vigilar y controlar el cumplimiento de la normativa de prevención de riesgos laborales.
- Proponer al empresario la adopción de medidas de carácter preventivo.

CAPÍTULO III

RESISTENCIA AL CAMBIO






Si consideramos a la organización como un sistema social abierto en interacción con su medio, entonces debemos aceptar que el medio la condiciona y que ella, a su vez, condiciona su medio.

Si el medio condiciona a la organización, la organización debe adaptarse a él, indefectiblemente.

"El ritmo y la complejidad del cambio hacia nuevas formas, nuevas maneras de vivir, nuevos valores, son de una magnitud nunca antes vista".

Quizás sea necesario adentrarnos un poco más en esto: el medio en el que se mueven las organizaciones está globalizado, las comunicaciones se dan en cuestión de segundos, el derrumbe de la bolsa en un país lejano afecta las economías locales de otros, las normas de calidad de un país dominante afectan.

Creo necesario definir primero estas palabras clave:

-  **Cambio:** mutar, variar, alterar, llevar una cosa de un sitio a otro.
-  **Resistencia:** oponerse un cuerpo o una fuerza a la acción y violencia de otra, no dejarse influir por algo, luchar hacer frente a quien ataca.
-  **Resistencia al cambio:** se considera la resistencia como cualquier conducta que intenta conservar el statu quo contra las presiones para alterarlo.
-  **Líder:** influencia orientada a una situación dada, a través de la comunicación y que lleva a una meta específica.
-  **Liderazgo eficaz:** la eficacia del liderazgo se evalúa en función del logro de una meta.

Con sólo leer estas definiciones tenemos una primera aproximación a la complejidad y dificultad que implica el cambio organizacional.

La definición de resistencia, y de resistencia al cambio que aquí se propone deja en claro que esto del cambio es una lucha de fuerzas opuestas, un "tira y afloja" donde la situación ideal de su finalidad sería el "ganar-ganar", pero es difícil que el sujeto al que se le impone el cambio lo vea de esta manera o que quien impone el cambio intente hacerlo de la forma ideal.

Los cambios fracasan por muchas razones, sobre los fracasos en los procesos de cambio, el mayor de los problemas es la resistencia al cambio con un 60% de señalamientos.

Sin embargo también todas las demás causas, nombradas de fallos en los procesos de cambio están relacionadas con aspectos humanos.

Si bien podríamos enumerar las razones de por qué la gente se resiste al cambio preferimos, según nuestro modo de ver las cosas, agrupar todas ellas en una sola: **el miedo**.

El miedo paraliza, cierra la mente a nuevas oportunidades, convierte a las personas en seres prácticamente autómatas, logra que nadie se comprometa.

Hablamos del miedo en cualquiera de los niveles de la pirámide, en cualquiera de las secciones.

Este tipo de miedo está relacionado a la pérdida de algo: poder, estatus, sociabilidad, beneficios monetarios o de otro tipo.

Su parte, agrupa en dos categorías las fuentes principales de resistencia:

Individual y organizacional. En la primera se conjugan las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades tales como los hábitos, que no permiten considerar la gama de opciones para decidir sobre algo diferente todos los días.

La seguridad que ya ha sido señalada por otros autores, así como el temor a lo desconocido y una última llamada percepción selectiva, la capacidad del hombre de elegir entre lo que está en el ambiente, solo aquello que se acomode a su conveniencia y rechaza lo que no es de su agrado.

¿Qué factores ayudan o impulsan el cambio?

"una organización se convierte en maestra del cambio, adaptándose, sólo si logra convertirse en una organización de aprendizaje.

A su vez, esto se logra con el desarrollo de cinco habilidades que son verdaderos componentes tecnológicos:

1. **Pensamiento sistémico:** esto es concebir a la organización como un sistema con cada elemento impactando necesariamente en los demás.
2. **Dominio personal:** capacidad de lograr pericia, aclarando y profundizando nuestra visión personal y enfocando nuestras energías.
3. **Trabajar con modelos mentales:** manejarlos, volver hacia nosotros mismos, escudriñar en nuestro interior para descubrir nuestras imágenes interiorizadas del mundo para ser conscientes de ellas.
4. **Construir una visión compartida:** mediante la plena conciencia de que los cambios profundos y duraderos que los líderes desean, provienen de la capacidad de compartir con los seguidores una imagen clara del futuro que quieren crear.
5. **Trabajar en equipo:** esto comienza con el diálogo."

TECNICAS DEL CAMBIO

1. A ser tratados con dignidad y respeto.
2. A equivocarnos y ser responsables de nuestros propios errores.
3. A tener nuestras propias opiniones y nuestros propios valores
4. A tener nuestras propias necesidades, tan importantes como las de los demás
5. A experimentar y expresar nuestro pensamiento propio, así como a ser sus únicos jueces.
6. A cambiar de opinión, idea o línea de acción.
7. A protestar cuando somos tratados con injusticias

8. A intentar cambiar lo que no nos satisface.
9. A detenernos a pensar antes de actuar.
10. A pedir lo que queremos. A hacer menos de lo que humanamente somos capaces de hacer. A ser independientes.
11. A decidir qué hacer con lo que es nuestro, con nuestro propio cuerpo y nuestro tiempo.
12. A sentir y expresar el dolor.
13. A ignorar los consejos.
14. A rechazar peticiones sin sentirnos culpables o egoístas.
15. A estar solos aún cuando otros deseen nuestra compañía.
16. A no justificarnos ante los demás.

En la actualidad, la sociedad se transforma de modo dinámico, los cambios cada vez son de mayor alcance y más frecuentes, lo que conlleva a que las organizaciones, tanto productivas como de servicio, encuentren ante sí nuevas demandas y retos que exigen ágil y dinámico desarrollo organizacional.

CAPÍTULO IV

EMPOWERMENT

Definición

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

En inglés "empowerment" y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo. Se homologan "empowerment" con "potenciación" y "to empower" con "potenciar", mientras que caen en desuso expresiones más antiguas como "facultar" y "habilitar".

Otras traducciones relacionadas:

To empower: dar o conceder poder; facultar, habilitar, capacitar, autorizar, dar poder de, potenciar, permitir, empoderar, otorgar el derecho (o la facultad) de, etc.; Conferir poderes; (en el sentido comercial o legal) apoderar, comisionar.

Empowerment: potenciación, empoderamiento, apoderamiento.

Empowered: facultado, potenciado, fortalecido.

Powered: potenciado.

Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.

El Empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

Premisas del Empowerment

Estas premisas deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, estas son:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.
- Control sobre las condiciones del trabajo.
- Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa.
- Nuevo esquema de evolución por logros.

Síntomas de las Empresas Tradicionales

- En las empresas tradicionales su puesto pertenece a la compañía.
- Solo se reciben órdenes.
- Su puesto no importa realmente.
- No siempre sabe si está trabajando bien, generalmente los indicadores no son claros.
- Usted siempre tiene que quedarse callado.
- Su puesto es diferente a lo que usted es.
- Tiene poco o ningún control sobre su trabajo

Consecuencias Negativas de los Síntomas de las Empresas Tradicionales

- Trabajo repetitivo y sin importancia.
- Confusión en la gente.
- Falta de confianza.
- Falta de contribución en las decisiones.
- No se sabe si se trabaja bien.
- Nadie sabe lo que está sucediendo.
- Poco tiempo para resolver los problemas.
- Existencia de reglas y reglamentaciones engloban tez.
- Otros resuelven los problemas de uno.
- No se da crédito a la gente por sus ideas o esfuerzos.
- Falta de recursos, conocimientos, entrenamiento.

Características de las Empresas que han Experimentado el Empowerment.

- El puesto le pertenece a cada persona.
- La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.
- Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos.
- La gente sabe donde está parada en cada momento.
- La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
- El puesto es parte de lo que la persona es.
- La persona tiene el control sobre su trabajo.

Resultados Positivos del Empowerment en las Personas

- Su trabajo es significativo
- Ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.
- Su rendimiento puede medirse.
- Su trabajo significa un reto y no una carga.
- Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- Participación en la toma de decisiones.
- Se escucha lo que dice.
- Saben participar en equipo.
- Se reconocen sus contribuciones.
- Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- Tienen verdadero apoyo.

¿Cómo integrar a la gente hacia el empowerment?

Existe una premisa que dice: " La gente hace lo que usted espera que hagan". Lo cual es una arma de dos filos. Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada. pero si usted espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente de los resultados esperados.

Los tres elementos para integrar a la gente son:

Las Relaciones. Las cuales deben ser efectivas y sólidas

La Disciplina. Debe existir un orden y se deben definir los roles.

El Compromisos. Congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los lideres y agentes de cambio.

¿Cómo crear una empresa con empowerment?

Puestos ideados para que el empleado tenga sentido de posesión y de responsabilidad. Los atributos que deben de tener son los siguientes:

- Responsabilidad y autoridad.
- Diversidad.
- Reto.
- Rendimiento Significativo.
- Poder para la toma de decisiones.
- Cambios en las asignaciones de trabajo.
- Atención a un proyecto hasta que se concluya.

Además el puesto debe dejar determinar la responsabilidad que el trabajo implica. Deben existir indicadores que permitan saber si se está cumpliendo con lo que se espera de la gente en cada puesto. Solo la posibilidad de auto elevarse permite el acceso a la mejora continua.

Equipos de trabajo. Estos deben ser organizados y deben asignárseles sus responsabilidades:

- Mejorar calidad.
- Auditoria de calidad.
- Selección del líder.
- Rotación de puestos.

- Organización interna.
- Planificación.

Diseñar un plan de capacitación integral, además del entrenamiento en habilidades de equipo, deben desarrollar habilidades técnicas y de acuerdo a cada puesto de trabajo.

Entrenamiento en habilidades interpersonales para resolver problemas, que consisten en:

- Controlar conflictos.
- Resolver Problemas.
- Evaluar Diferencias.
- Apoyar a sus compañeros.
- Ayuda en toma de decisiones.
- Participar en reuniones.
- Comunicar ideas.
- Organizarse.

La capacitación no se refiere solamente a un "curso", es algo más. Un curso para empezar esta bien, pero los líderes a todos los niveles tienen la responsabilidad de dar seguimiento a lo aprendido, de permitir que se aplique, y se desarrolle día a día a su gente. Conforme la gente va desarrollando los valores intrínsecos del facultamiento, más entrenamiento va a necesitar.

Desarrollar el liderazgo.

- Mantenga e incremente el autoestima.
- Escuche y responda con empatía.
- Pida ayuda y aliente la participación.

Implantación.

- Desarrollar visión compartida y promover valores claros y entendibles.
- Diseñar adecuadamente puestos.
- Crear sistemas que apoyen.
- Establecer esquemas de comunicación adecuadas.
- Selección cuidadosa del personal.
- Dar entrenamiento.

"Empowerment significa también delegar, sin perder el control, pero control de la situación no de la gente."

Cambio y Empowerment

La mayoría de la gente sólo puede implantar unos cuantos cambios a la vez. Si se les pide que cambien muchas cosas en una sola vez, entonces sufren el efecto conocido como " Parálisis por análisis". Dado que la gente, para cambiar debe poseer el cambio.

La gente tiene cuatro preocupaciones:

- La gente quiere mas información.
- Se pregunta como el cambio los afectara personalmente.
- Se pregunta que necesitara para implantar el cambio.
- Se pregunta acerca del impacto o beneficios del cambio.

¿Qué se requiere para lograr el cambio?

La alta dirección necesita hablar menos y escuchar mas, confiar y depender de otros, en formas en que nunca lo había hecho. Para lograrlo, se deben considerar los siguientes tres factores:

- Decida lo que quiere lograr.
- Descubra dentro de esa visión, lo que sus clientes quieren y necesitan, escuchando a los consumidores y aprendiendo de ellos.
- Entregue lo que prometa y un por ciento más descubriendo nuevas formas de exceder las expectativas del cliente.

El saber algo y tener una actitud positiva hacia esa información es una cosa, pero él aplicarla de manera permanente es otra cosa.

No solamente estamos aprendiendo que la información no lo es todo, sino que también aprendemos que cuando se entrega, debe serlo a tiempo. "El momento para aprender a trabajar en equipo es cuando hay una necesidad e iniciativa para operar dentro de uno"

Preocupaciones

Comunes

Los administradores en todos lados están preocupados acerca de como pueden ayudar a sus organizaciones a:

- Estar orientadas al cliente. Los clientes son los que "escriben los cheques."
- Ser efectivas en costos. Los consumidores quieren calidad al menor costo.
- Ser rápidos y flexibles. Los negocios que son rápidos en adaptarse tendrán éxito.
- Mejorar continuamente. Si la empresa no mejora continuamente, esta muriendo.

"Hoy el líder situacional ya no busca aplicar un estilo de liderazgo a una situación predeterminada, sino que facilita un desempeño en equipo, en el cual los empleados son tratados como colegas, desarrollando e implantando los planes de acción en conjunto"

Los líderes deben de estar constantemente monitoreando el medio ambiente para ver que factores pueden amenazar o estimular a su competitividad y responder a esos factores. Las fuerzas deben ser apoyadas y las debilidades mejoradas. El aprendizaje de por vida es la clave para la sobrevivencia. Aquellos que ven en el cambio como una oportunidad más que como una amenaza, están listos para aprender y lo gozarán.

La Tecnología del Empowerment

¿Cuál es el papel de la tecnología en el proceso de EMPOWERMENT?

Si podemos hacer que la información se localice en un lugar donde la gente fácilmente la pueda acceder, y si tienen las habilidades cognitivas para utilizarla, entonces la gente tendrá un apoyo muy fuerte que le permitirá ser creativo y manejar su área de la manera que todos esperan en un proceso de EMPOWERMENT.

¿Por qué se requiere una perspectiva de Sistemas Abiertos?

Un ambiente abierto, donde no sólo se tiene una estación de trabajo, sino además capacidades cognitivas que van de la mano con el hardware y el software, le permite a la gente viajar a lo largo y a lo ancho de las redes para conseguir lo que necesite.

¿Que pasos se deben dar para asegurara que los empleados puedan acceder la información, de manera que sea útil para ellos?

Además de sus habilidades cognitivas, la gente necesita destreza, herramientas poderosas y accesibilidad. También se debe dar la capacitación adecuada.

Si se observara toda la cadena de proveedores como una entidad interdependiente y dinámica, sé esta intentado optimizarla, los resultados serán buenos para todos si se diseña el camino correcto. Esto generara el beneficio de operar con los niveles correctos de inventarios.

Esto nos permite ayudar a nuestros socios comerciales o afiliados a operar con el inventario adecuado.

Una manera común de aplicar tecnología de la información en las empresas es descentralizando las funciones del área de sistemas.

Beneficios de los equipos autodirigidos

- Aumento de la Satisfacción.
- Mejor cambio de actitud de "tener que hacer" una cosa a "querer hacerla".
- Mayor compromiso de los empleados.
- Mejor comunicación entre empleados y gerentes.
- Proceso más eficiente de toma de decisiones.
- Calidad Mejorada.
- Costos de Operación Reducidos.
- Una organización más rentable.

El Facultamiento y la Calidad comienzan con nuestra propia manera de pensar

"Si se desea emprender un proceso de calidad, facultando a la gente, es preciso reconocer que antes se debe examinar la propia manera de pensar de los directivos y de aquellos que quieren promover este esfuerzo. Ya que en tales modelos intelectuales yacen, las oportunidades para mejorar, pero también, se encuentran los principales inhibidores del cambio".

Conocimiento, Calidad y Empowerment.

Edward Deming, relacionaba el conocimiento profundo con la calidad. Lograrla dependía del uso que le dábamos a tal conocimiento, el cual se define como una mezcla de cuatro factores principales:

- El entendimiento de la psicología del ser humano.
- La manera en que la gente aprende.- El sistema bajo el cual trabaja.
- El sistema de medición usado para identificar consistentemente la variabilidad en la producción o prestación de servicios.

"No podemos resolver los problemas cotidianos si usamos el mismo pensamiento que los producía en primera instancia"

"El cambio surge de la motivación de la gente al hacer bien su trabajo, sin importar el tipo de trabajo que se realice.

El Proceso, él dialoga y el apoyo de forma estructurada permite que el cambio sea general. La administración es responsable de que esto suceda".

Aplicaciones del Autor

"Todo el mundo debe trabajar en conjunto, para diseñar el proceso del cambio, desde la alta dirección hasta los trabajadores de línea".

Los secretos de un Empowerment exitoso

¿Para que, es necesario el EMPOWERMENT?

Es necesario para el éxito de los negocios. Este debe ser medido en términos de satisfacción al cliente, mejora de los resultados financieros y desarrollo de su gente.

Las empresas deben revisar la cultura existente e histórica así como las estructuras; y desarrollar acciones específicas para cambiar lo que sea inadecuado.

"La gente en todos los niveles de la organización no puede abrazar el empowerment de la noche a la mañana. Lograrlo, requiere tener objetivos consistentes, un enfoque adecuado, entrenamiento, reconocimiento y retroalimentación".

¿Por que fracasa el EMPOWERMENT?

Aunque algunas compañías buscan facultar a su personal a través del empowerment, generalmente fracasan sin lograr los resultados deseados.

Esto se debe generalmente a que no se le pone la atención debida y porque no se muestra de manera concreta, de tal manera que todos sepan, de que se trata y cuales son los resultados que se esperan de él.

Si no se incorporan los factores fundamentales que toca el Empowerment (satisfacción del cliente, mejorar resultados financieros y retener y atraer a los empleados adecuados), los gerentes obtendrán solamente resultados mediocres.

Mis opciones al delegar responsabilidad:

- Encomendarle el trabajo a la persona adecuada.
- Delegar autoridad para llevar a cabo el trabajo y tomar decisiones.
- Delegar el trabajo sin dar autoridad para la toma de decisiones.
- Hacer uno mismo el trabajo.

Pirámide del Poder

La pirámide del poder se basa en:

- Confianza
- Respeto
- Permiso para fallar.

Con los siguientes puntos como su estructura:

- Definir responsabilidad.
- Delegar autoridad.
- Definir estándares de desempeño.
- Entrenamiento y desarrollo.
- Brindar información y conocimiento.
- Brindar retroalimentación.
- Reconocimiento.

CAPÍTULO V

MOTIVACION

La motivación al actuar como fuerza impulsora de la conducta humana, es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la vida, pero cobra un especial valor en el trabajo ya que es en esta actividad que ocupamos gran parte de nuestra existencia, por lo que es necesario estar motivados por ella de modo que no se convierta en una actividad alienada y opresora; si no más bien en un medio que nos produzca satisfacción.

La satisfacción laboral de los trabajadores, puede considerarse como un fin en sí misma, que compete tanto al trabajador como en la organización que además de producir beneficios a los empleados al ayudarles a mantener una buena salud mental, puede contribuir a mejorar la productividad de una empresa y con ello su rentabilidad; ya que un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado, que otro que no lo esté.

En el presente trabajo, la Motivación y la satisfacción Laboral, así como la relación que estas variables guardan con la jerarquía del cargo que un trabajador ocupa dentro de organización de tal manera que se facilite el desarrollo de programas diferenciados para cada uno de los grupos y de esta manera mejorar la calidad del servicio que se presta.

BENEFICIOS DEL HOSPITAL

Este aviso describe las prácticas de nuestro hospital y las de todos los profesionales del cuidado de la salud autorizados para introducir información en su historial médico del hospital, incluidos los médicos, sus empleados y otras personas que no son empleados del Hospital que fueron aprobadas para proporcionar servicios en el hospital.

- Todos los departamentos y unidades del hospital.
- Todos los miembros de grupos de voluntarios autorizados por nosotros para ayudarle mientras usted permanece en el hospital.
- Todos los empleados, trabajadores y otro personal del Hospital, incluido el personal del Laboratorio Clínico , el Centro para la Buena , el Centro de Imagenología de West Michigan (West Michigan Imaging Center), todas las clínicas pertenecientes al hospital y el Centro de Mamografía del Hospital.

En este aviso, cuando se haga referencia a “nosotros”, significa que se incluyen a todas las entidades, los profesionales, los sitios y las ubicaciones mencionadas arriba. Estas personas, sitios y ubicaciones pueden compartir información médica entre ellas mismas para los propósitos del tratamiento, del pago o de la administración de cuidado de la salud del hospital.

NUESTRO COMPROMISO RESPECTO A LA INFORMACIÓN MÉDICA

Comprendemos que la información médica sobre usted y sobre su salud es personal. Estamos comprometidos a proteger la información médica sobre usted, creamos un registro de los cuidados y servicios que usted recibe en el hospital., Necesitamos este registro para proporcionarle atención médica de calidad y cumplir con ciertos requisitos legales.

También usamos su registro médico para los propósitos de obtener el pago por el tratamiento que se le proporciona, para asuntos administrativos y operativos y para evaluar la calidad de los cuidados que se le proporcionan.

Este aviso le indica las formas en que nosotros podemos usar y divulgar la información médica sobre usted, También describimos sus derechos y ciertas de nuestras obligaciones respecto al uso y divulgación de la información médica.

Estamos obligados por la ley a:

- Que nos aseguremos de que la información médica que lo identifica a usted se mantenga confidencial.
- Que le proporcionemos este aviso sobre nuestras obligaciones legales y prácticas de privacidad respecto a su información médica; y
- Que cumplamos con los términos del aviso que esté vigente.

DEFINICIÓN DEL PROYECTO

Los proyectos asignados a los equipos de trabajo suelen tener cierta complejidad.

Por ejemplo, desarrollar un producto, elaborar un plan estratégico, hacer frente a un problema de cierta gravedad, etc.

El equipo tiene que tener muy claro cuál va a ser su función, qué objetivos se le demandan.

Estos deben ser:

Motivadores, atractivos, que impliquen un desafío. Sus miembros tan sólo darán lo mejor de si mismo si el trabajo que se les encomienda les realiza profesionalmente. No tiene sentido montar un equipo de trabajo con gente preparada para luego no darle contenido o asignarle tareas rutinarias.

Exigentes pero alcanzables. Tan negativo resultan los objetivos poco exigentes (el equipo no se esforzará, perderá motivación), como objetivos inalcanzables, absurdos (el equipo renunciará desde un principio a intentar lograrlos y si lo intenta cundirá la frustración).

El equipo debe disponer de los medios necesarios (técnicos y humanos) para desarrollar eficazmente la tarea encomendada.

No se le puede asignar a un equipo un cometido y no proveerle de los medios necesarios. Si el equipo detecta que necesita algún apoyo adicional debería ponerlo inmediatamente en conocimiento de la organización con vista a cubrir esta carencia lo antes posible y que su desempeño no se vea afectado.

Los plazos asignados a los proyectos suelen ser muy exigentes pero salvo que el asunto realmente lo requiera no se debe caer por sistema en situaciones absurdas (gente trabajando sábados y domingos).

No se puede "quemar" a los empleados salvo que sea absolutamente necesario y en este caso se les deberá compensar económicamente.

Cuando se trata de un proyecto a largo plazo es conveniente fijar metas intermedias para que el equipo sienta la inmediatez y luche por alcanzar estos objetivos a corto plazo. Con ello se evita por una parte que el largo plazo pueda hacer que el equipo se confíe ("como tenemos tanto tiempo....").

Además el poder alcanzar unas metas, aunque sean menores, contribuye a aumentar enormemente su motivación al ver como avanza en la dirección correcta.

Es fundamental también comunicar al equipo cuales son aquellos indicadores se van a considerar para evaluar su desempeño.

Con ello se busca que el equipo sepa cuales son los aspectos críticos del proyecto. ¿Qué es lo principal? cumplir los plazos, no desviarse de los costes estimados, la calidad del trabajo, etc. Se trata de evitar que el equipo centre sus esfuerzos en un aspecto determinado (por ejemplo, cumplir los plazos) cuando lo realmente importante sea otro (por ejemplo, no desviarse del presupuesto).

Periódicamente la organización debe realizar una valoración del desempeño del equipo con vista a detectar aquellos posibles puntos débiles que convenga corregir lo antes posible.

COMUNICACIÓN

Para que un equipo funcione de forma eficaz es fundamental que exista **un gran nivel de comunicación** dentro del mismo.

El trabajo en equipo exige ante todo **coordinación** y esto **sólo se logra con una comunicación fluida** entre sus miembros.

La comunicación debe darse en todas las direcciones:

De arriba hacia abajo (es decir, del jefe hacia sus colaboradores).

De abajo hacia arriba (de los colaboradores hacia el jefe).

Horizontalmente (directamente entre los colaboradores).

Una de las principales **causas de fracaso** de los equipos es la **falta de comunicación**.

Además, **muchas veces cuando este problema se manifiesta es ya demasiado tarde** (parecía que todo iba bien, que el ambiente de trabajo era bueno, que no había conflictos, pero problemas de comunicación hacen que al final las distintas partes del proyecto no encajen, que los miembros hayan asumido supuestos diferentes, que las fechas no se cumplan).

Uno de los principales **cometidos del jefe** es conseguir desde el principio un **buen nivel de comunicación** en el equipo.

Si el equipo empieza a funcionar con una comunicación fluida entre sus miembros es posible que ésta se mantenga durante todo el proyecto. Si por el contrario en un principio falla la comunicación es posible que el equipo arrastre este problema durante toda su existencia.

La comunicación va a depender en gran medida de la **actitud que adopte el jefe**.

Si éste es una **persona accesible**, con una política de puertas abiertas, que comparte con sus colaboradores la información que recibe, que fomenta el diálogo y el debate dentro del grupo, está señalando a sus colaboradores que actitud debe imperar en el equipo.

Si por el contrario, se muestra **inaccesible**, no comparte información, critica las opiniones que no son coincidentes, etc. es muy probable que en el equipo se imponga el secretismo (los colaboradores se guarden información: la información es poder).

El mantener **reuniones periódicas** es una buena oportunidad de **fomentar la comunicación** dentro del equipo.

Una **comunicación** fluida entre los integrantes del equipo **se favorece cuando existe una buena relación personal** entre ellos.

El líder debe favorecer esta relación personal, siendo para ello muy útil **promover actividades extra-laborales** (el aperitivo del viernes, comidas de cumpleaños, jornadas de camping con toda la familia, etc.).

Como ya se ha comentado, no se trata de que los miembros del equipo tengan que ser forzosamente amigos íntimos pero sí que exista una relación cordial entre ellos.

Por último, señalar que también el equipo debe preocuparse por mantener una **comunicación fluida con el resto de la organización**.

El equipo no puede vivir de espaldas a la organización, tiene que involucrarse en la misma. Además, el equipo necesitará con toda seguridad información generada dentro de la organización por lo que tendrá que establecer los canales oportunos.

CONFLICTOS

En el desarrollo de un equipo de trabajo es frecuente que en algún momento puedan surgir **conflictos personales**, lo que en si **no tiene mayor importancia** ya que es normal que en una relación intensa y prolongada entre personas surjan ocasionalmente roces. La diferencia de carácter de los miembros, la tensión que genera el trabajo, las dificultades, etc.

El **problema** se presenta cuando este conflicto termina generando un **enfrentamiento grave entre dos o más miembros del equipo**.

Esta situación origina que **el rendimiento del equipo se resienta** de inmediato.

Es imposible coordinar y avanzar en un proyecto cuando dentro del equipo hay enfrentamientos.

Un equipo enfrentado es un equipo abocado al fracaso.

Para que un equipo de trabajo sea eficiente es absolutamente necesario que sus miembros estén perfectamente compenetrados.

Partiendo de estas consideraciones resulta evidente que **un equipo no puede permitir** que en su seno se produzca este tipo de **enfrentamientos**, o si surgen tiene que tratar de atajarlos inmediatamente.

Todos los miembros del equipo, pero especialmente su jefe, están obligados a velar porque exista una buena armonía, un buen ambiente de trabajo, lo que reducirá considerablemente las posibilidades de enfrentamientos.

El **jefe del equipo** deberá preocuparse por:

Fomentar la comunicación, el trato personal, buscando que la relación entre los integrantes no sea meramente profesional.

Conocer de cerca a su gente, qué piensan, cómo se sienten, qué les preocupa, tratar de conseguir que se encuentren a gusto.

Darle a su gente confianza, mostrarse cercano, que le puedan consultar sus preocupaciones. Detectar cambios de humor, intentar ver qué puede haber detrás.

Evitar situaciones injustas: diferencias significativas de carga de trabajo, diferencias de sueldos injustificables, etc.

O agravios comparativos: alabanzas del jefe dirigidas siempre a los mismos miembros, cierto trato preferencial a parte del equipo (compartir con ellos más información que con el resto, quedar habitualmente con ellos a comer sin contar con el resto del equipo, tener reuniones informales sin avisar a los demás, etc.).

Cuando surge el conflicto el jefe debe actuar:

Inicialmente dará un margen prudencial a los miembros enfrentados para que ellos mismos resuelvan sus diferencias (a los colaboradores siempre hay que tratarlos como adultos).

Si el asunto sigue sin resolverse el jefe intervendrá, hablando con las personas implicadas y exigiéndoles que pongan fin a sus rencillas, advirtiéndoles que no va a tolerar comportamientos que pongan en peligro el proyecto.

Si el conflicto persiste, tomará cartas en el asunto, informándose previamente con detalle de lo sucedido y adoptando a continuación la decisión que estime oportuna.

Lo que el jefe no puede permitirse bajo ningún concepto es hacer la vista gorda y no darse por enterado de lo que está ocurriendo, esperando que el tiempo solucione los problemas.

El tiempo normalmente juega en contra y lo que inicialmente era una pequeña diferencia se puede convertir en un enfrentamiento total.

Además, **si el jefe no interviene su autoridad frente al resto del equipo se deteriorará**, reduciendo su autoridad para gestionar ese grupo humano.

EQUIPO EFICAZ

Equipo eficaz es aquél que consigue **coordinar de manera óptima el esfuerzo de sus componentes obteniendo el máximo rendimiento**.

Ello le permite funcionar fluidamente, de forma compenetrada, alcanzando las metas propuestas por la dirección.

El éxito de un equipo no es resultado de la buena suerte ni de la casualidad. Detrás de este éxito se encuentran una serie de factores que lo hacen posible.

Entre las **notas distintivas de un equipo eficaz** se encuentran las siguientes:

Sabe seleccionar a sus componentes: gente con experiencia, con capacidad de trabajar en equipo, con personalidades complementarias. Gente motivada, con ganas.

Buenos profesionales permiten formar buenos equipos, pero también buenos equipos consiguen desarrollar buenos profesionales.

Se nombra un jefe de equipo con carisma, una persona capaz de conducir grupos humanos, con capacidad de organización. Una persona que sabe comunicar, motivar, exigir; una persona que se sabe ganar la confianza y el respeto de sus colaboradores.

Consigue imponer un elevado nivel de profesionalidad: el trabajo se realiza concienzudamente, con rigor, no se deja nada al azar.

Se define claramente el cometido del equipo, sus funciones, los objetivos que tiene que alcanzar.

Dentro del equipo cada miembro conoce perfectamente cual es su papel.

El proyecto encomendado es difícil, exigente, pero alcanzable. Se trata de un proyecto ilusionante que supone un auténtico desafío profesional.

La organización presta al equipo el apoyo necesario, facilitándole los medios humanos y técnicos requeridos, el acceso a la información pertinente.

Existe mucha comunicación dentro del equipo, la atmósfera de trabajo es de cordialidad, de respeto. Existe cohesión dentro del equipo, surge un sentimiento de compromiso.

El ambiente es de participación, los miembros exponen sus opiniones, se fomenta el debate abierto, sin cortapisas, no se intenta imponer un pensamiento único.

La crítica constructiva es bienvenida. No obstante, una vez adoptada una decisión se exige un apoyo sin fisura.

El equipo sabe integrarse dentro de la organización, desarrolla lazos eficaces de comunicación y colaboración con el resto de departamentos.

La organización establece un **sistema de motivación y remuneración** que tiene presente **tanto al equipo en su conjunto como a sus miembros individualmente**. La organización sabe recompensar el esfuerzo realizado.

La organización establece un **sistema de evaluación del equipo que permite** detectar con rapidez posibles carencias, lo que ayuda a adoptar las medidas correctoras necesarias.

CONCLUSIONES:

En el proceso de la investigación me he dado cuenta de la cantidad de información que hay en este tema, a la vez he visto la necesidad de implementar cambios en las organizaciones para afrontar las exigencias actuales de las empresas.

Los equipos son muy eficaces para resolver problemas que se relacionan con el flujo del proceso de una organización.

La producción de servicios de calidad mediante el trabajo en equipo ha demostrado ser un enfoque efectivo.

El trabajo en equipo nos brinda mejores relaciones de cooperación, coordinación, división de las tareas que son características de procedimientos perfeccionando la mejoría de situaciones reales de la vida.

Debe de haber un compromiso para mantener y desarrollar el espíritu de equipo, además responsabilidad de coordinación, dirección y liderazgo para lograr el bien común, con la suma de voluntades para dar un servicio de calidad y resolver problemas apremiantes y establecer criterios de acuerdo a la exigencia de las empresas e instituciones.

Empowerment, sin duda alguna es una buena estrategia, pero que por si sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa, ya que consiste en mucho más que el estudio de la información presentada, involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la empresa, que se traducirá en una vida organizacional; pero hay que subrayar que esta vida no solo trae esfuerzos y sacrificio, si no que un mejor ambiente para sus integrantes, mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización.

BIBLIOGRAFÍA:

BONALS Joan. El trabajo en equipo del profesorado. Editorial Graó, de Servers pedagógics 3ª . Edición 1980. Barcelona España, Marzo 1998. 35-110.

CHEHAYBAR Y Kury Edith. Técnicas para el aprendizaje Grupal (Grupos numerosos) Universidad Nacional Autónoma de México. Centro de Investigación y Servicios Educativos. México, D.F., Sexta Edición, 1996 pp 123-144.

Antología El trabajo Colectivo
Curso Estatal de Actualización
SEP 11002

Caso Práctico
Trabajo de Equipo de Calidad en los Hospitales de Universidad de Michigan