

Metodología de evaluación y mejora continuada

Unidad didáctica **4**

El trabajo en equipo

Josep Davins Miralles

El trabajo en equipo y los proyectos de mejora

El trabajo en equipo es un valor, condimento esencial, en la mejora de la calidad.

Un proyecto de mejora consta de las siguientes fases:

- selección de oportunidades de mejora (identificación de problemas),
- **escoger el grupo de mejora,**
- centrar el proceso,
- analizar las causas,
- escoger las acciones para mejorar (intervenciones),
- monitorizar (evaluar la intervención).

Los proyectos de mejora son esenciales para el abordaje sistematizado de situaciones que afectan a procesos concretos. Por este motivo, es esencial que se de una relación en el equipo que facilite el desarrollo de los mismos.

Este documento trata del valor del trabajo en equipo con el objetivo de dar recomendaciones y habilidades técnicas en el manejo de equipos de personas.

¿Cómo organizar el trabajo en equipo?

Josep Davins Miralles



¿De qué hablamos?

Introducción

Para que un Equipo de Atención Primaria (EAP) funcione como *equipo*, por su propia enunciación, debe *trabajar en equipo*. Pero, ¿a qué nos referimos al hablar de trabajo en equipo?

Trabajo en equipo es aquel realizado por un grupo de personas que comparten un mismo objetivo, se coordinan y complementan para realizar las actividades relacionadas a los procesos compartidos y consiguen mejores resultados que con el trabajo individual de cada uno de ellos.

Los EAP para ser considerados *equipos*, deben cumplir una serie de requisitos:

- tener un **objetivo** común, que se define por la propia misión del equipo y
- compartir los **procesos** y procedimientos del EAP
- tener un **liderazgo** efectivo

Un equipo es más eficiente que un grupo de personas sin coordinar. Organizar el trabajo en equipo es fundamental para la calidad asistencial, por lo que una condición *sine qua non* para considerar un equipo excelente, es que debe trabajar en equipo.

Definición y conceptos iniciales

- **Grupo:** conjunto de personas relacionadas por un mismo aspecto, que interaccionan entre ellas y pactan reglas de conducta, muchas veces implícitas. Cada persona del grupo tiene su propio objetivo, que no tiene por qué coincidir con el de los demás ni el del grupo. Es frecuente el *conflicto* al toparse diferentes objetivos individuales.
- **Equipo:** grupo de personas relacionadas entre sí, que desarrollan conductas y actitudes eficientes para conseguir un *objetivo común*. Los valores de un equipo se basan en la responsabilidad compartida y la confianza mutua. Los integrantes de un equipo comparten métodos, fomentan habilidades y complementan sus funciones

entre sí. El resultado final del trabajo en equipo es mayor, en cantidad y calidad, a la suma de los resultados de los esfuerzos individuales. Entre las características que debe tener un equipo (tabla 1) los valores como la confianza y el apoyo mutuo facilitan el trabajo en equipo, por lo que se cumple la *ley de la reciprocidad: hoy por ti, mañana por mí*.

Tabla 1. Características que debe tener un equipo

Tabla 1. Un equipo se caracteriza por tener:
<ul style="list-style-type: none"> • Un <i>objetivo común</i>, materializado en la misión y la visión • Unos valores compartidos, como: <ul style="list-style-type: none"> → la <i>confianza</i> (que depende de la relación entre las personas) → el <i>apoyo mutuo</i> (cooperación percibida a nivel de la conducta cotidiana y los detalles entre las personas) • Unas estrategias y planes de acción que se revisan con periodicidad • Una <i>interdependencia</i> de sus miembros, con <i>eficiencia</i> en el desarrollo de sus funciones y <i>responsabilidad</i> sobre sus actuaciones • Una <i>comunicación</i> abierta, <i>escucha activa</i> • Un desacuerdo civilizado y toma de decisiones por <i>consenso</i> • Un clima cómodo y de respeto

• **Metodología del trabajo en equipo:** los equipos, para alcanzar sus objetivos, despliegan planes de trabajo que se desarrollan, en muchas ocasiones, en *reuniones*. En las reuniones, por norma general, se generan *actividades individuales* que los miembros del equipo deben realizar entre reuniones. Las reuniones sólo son eficaces si cada miembro realiza sus tareas individuales. La intensidad de estas actividades dependerá del objetivo del equipo y de las características del plan de trabajo que deben desarrollar.

• **Plan de trabajo:** Planificación que se realiza para cumplir con los objetivos del equipo, en la que se detallan las actividades que se deben realizar, los responsables de cada una de ellas y los plazos.

- **Reunión:** es la unidad de utilización del tiempo colectivo. Puede contener diversos temas o partes, que a su vez, pueden ser de carácter diferente (tabla 2). Toda reunión debe tener un moderador de la misma, que controle la participación de los miembros de la reunión.
- **Equipo de mejora:** equipo de trabajo constituido para la mejora de un aspecto concreto. Permite a sus miembros participar en la gestión del EAP al asumir la responsabilidad de mejorar procesos como parte de sus actividades habituales. Produce como efectos colaterales positivos y deseables, un aumento en autoestima, motivación e implicación.
- **Liderazgo:** capacidad de una persona para que los demás hagan lo que ésta quiere. En un EAP, el director, como líder del equipo debe conseguir que los demás cumplan con la misión y los objetivos del equipo.

Tabla 2. Tipos de temas en una reunión de equipo.

Tema	Objetivo	Comentario
Informativos	→ Comunicar información al equipo	Para empezar una reunión. Valorar otros canales de información más eficientes que las reuniones
Consultivos	→ Sondear la opinión del equipo	El equipo debe conocer si la consulta es vinculante
Decisorios	→ Tomar una decisión de equipo	Si se puede evitar, no empezar una reunión con temas decisorios
Para analizar o profundizar	→ Trabajo en equipo de un tema	Reuniones monotemáticas para trabajar sobre temas concretos, con un objetivo previo bien definido

¿Qué tenemos que hacer?

Normas y conductas para un buen trabajo en equipo

Para trabajar en equipo es necesario:

- **Disponer de un liderazgo eficaz:** el líder es la persona más importante del equipo y actúa, con sus valores, como modelo para los demás miembros. El líder del EAP es el responsable de que se cumpla la misión del equipo y transmite los objetivos mediante una comunicación eficaz (tabla 3).

Tabla 3. Funciones del líder del equipo.

- **Coordinar** objetivos a medio y largo plazo con personas externas al equipo
- **Comunicar** al equipo y **consensuar** la misión, visión, valores, estrategias, planes
- Consensuar con el equipo **objetivos** a corto plazo, procesos y producto
- **Facilitar recursos** para alcanzar los objetivos
- **Facilitar recursos** para que las personas puedan trabajar con calidad
- **Legitimar proyectos** de mejora y realizar su seguimiento
- **Aplicar los cambios** para la mejora
- **Reconocer a los profesionales** la calidad de su trabajo
- **Gestionar las personas** del equipo

• **Desarrollar reuniones eficaces:** el moderador de la reunión es el responsable de hacer que ésta sea eficaz y tratar de que el plan de trabajo previsto para la sesión se formalice en una serie de actividades individuales a través de ciclos de eficacia grupal (tabla 4). Las reuniones requieren una preparación previa (tabla 5) y se desarrollan en fases definidas (tabla 6).

Tabla 4. Ciclo de eficacia grupal

- Consenso del objetivo
- Consenso del plan de acción para lograrlo: selección entre 2 ó 3 posibles según ventajas e inconvenientes
- Ejecución del plan de acción. Estructurar cómo se realizará:
 - Definir actividades
 - Distribuir responsables de las mismas
 - Decidir períodos de tiempo para su realización
 - Establecer indicadores de control
 - Documentar el trabajo realizado

Tabla 5. Preparación de una reunión

Temas que tratar
<ul style="list-style-type: none">→ Conjunto de ideas que forman el orden del día y que responden a un objetivo→ Es conveniente empezar con temas sencillos, informativos, no mezclar éstos con temas decisorios o consultivos, que requieren más tiempo→ Se debe gestionar el tiempo para poder tratar todo el orden del día
Asistentes
<ul style="list-style-type: none">→ Los criterios para seleccionar a los asistentes dependerán del carácter de la reunión→ Las reuniones informativas permiten una convocatoria más amplia→ En las reuniones de carácter consultivo o decisorio se debe seleccionar a los asistentes por su idoneidad respecto al tema que se tratará→ El número óptimo es de 5 a 9, siendo recomendable un mínimo de 3 y no exceder de 15→ Reuniones de más personas son poco operativas para tomar decisiones
Entorno y estructura
<ul style="list-style-type: none">→ Una reunión requiere el confort de los asistentes. El calor o frío excesivo, la falta de luz, el ruido y las interrupciones son circunstancias que pueden influir de forma negativa en la reunión→ La duración se debe pactar de antemano y prever posibles descansos si excede de 2 horas
Citación y material previo
<ul style="list-style-type: none">→ Es garantía de eficacia y fomenta el interés de los asistentes que reciban, con suficiente antelación, la citación e información del objetivo de la reunión

Tabla 6. Fases de una reunión

Inicio
<ul style="list-style-type: none"> → Es importante ser puntuales, salvo causa que justifique lo contrario → Es de cortesía esperar 5 minutos
Exposición inicial
<ul style="list-style-type: none"> → Debe marcarse el objetivo de la reunión y el orden del día para alcanzarlo, con concreción, aclarando los conceptos y dudas de los asistentes
Desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> → Es la parte más importante y la que consume más tiempo colectivo, por lo que se debe repartir éste de forma adecuada entre los diversos temas del orden del día → El moderador establecerá una distribución previa del tiempo para cada punto e informará al equipo del tiempo disponible → Para cada punto tratado se deben resumir los acuerdos tomados, de forma que todos los asistentes sean conscientes de ellos → La participación de las personas debe respetar el turno de palabra → Es recomendable tomar decisiones por consenso (tabla 8)
Conclusiones
<ul style="list-style-type: none"> → Se acaba la reunión con las conclusiones de ésta → Se revisan los acuerdos tomados, las responsabilidades y actividades asignadas → Si procede, se acuerda la fecha para una próxima reunión
Después de la reunión
<ul style="list-style-type: none"> → Es necesario realizar un acta de la reunión, que consiste en la anotación ordenada de los acuerdos, y que se remite a todos los asistentes, recordando los plazos de actuación

- **Utilizar una comunicación eficaz (*feedback*):** que se caracteriza, a nivel de *emisor*, por tener en cuenta la capacidad de comprensión del receptor, hablar a la velocidad y tono de voz adecuados, con empatía, comprobar que se comprende el mensaje y, si es necesario, repetir o aclarar. A nivel de *receptor*, por la práctica de la

escucha activa, el control de distracciones y la estructuración mental resumida de lo que se ha escuchado, aportando *feedback*.

- **Disponer de un plan de comunicación:** la comunicación en un equipo no debe depender del azar. Se debe definir y planificar. Es frecuente que personas a informar no puedan acudir a la reunión convocada, o que no se hayan leído el tablón de anuncios donde se cuelga información. La comunicación se debe planificar en cuanto a objetivos, canales y grupos de distribución, tipo de información y características de los destinatarios. Hoy en día, el correo electrónico es un buen canal, cuando se utiliza de forma correcta.
- **Fomentar la cooperación entre las personas:** en las personas de un equipo se dan diferentes tipos de actitud (tabla 7). Cuando predomina la actitud cooperativa, se piensa en el interés general, el ambiente es más satisfactorio y hay más probabilidades de alcanzar los objetivos.

Tabla 7. Tipos de actitud de las personas de un equipo.

Tipo	Características
• Positiva o cooperativa	Participación y colaboración, el individuo no pretende ser el mejor, sino uno más
• Neutra	Entre cooperativa y pasiva
• Pasiva	No hablar, no tomar iniciativas, no realizar trabajos asignados
• Competitiva	El individuo lucha por destacar y ser mejor que los demás
• Negativa	Resistencia al cambio, bloqueo de decisiones, no colabora, falta a reuniones, no realiza actividades, antipatía, hostilidad

- **Tomar decisiones de forma eficaz:** un equipo eficaz se dota de normas para utilizar el método de toma de decisiones más conveniente en cada momento (tabla 8). La toma de decisiones por consenso permite participar a todos en la decisión adoptada y crea más satisfacción a los integrantes. En equipos muy numerosos,

una opción es la delegación en subgrupos. Si bien la responsabilidad final siempre recae en el director del equipo.

Tabla 8. Toma de decisiones en un equipo.

Tipo	Características
<ul style="list-style-type: none"> • por decisión unilateral 	Un miembro del equipo con poder para tomar una decisión (director)
<ul style="list-style-type: none"> • por delegación en un subgrupo de personas 	Asumiendo su opción el resto del equipo, por ejemplo, el grupo de calidad del EAP
<ul style="list-style-type: none"> • por acuerdo mecánico 	Por ejemplo, por mayoría simple a través de una votación
<ul style="list-style-type: none"> • por unanimidad 	Acuerdo de todos los miembros
<ul style="list-style-type: none"> • por consenso 	Todos los miembros asumen y aceptan como propia la opción adoptada por el equipo

- **Facilitar la participación de las personas:** en la organización del equipo, en la discusión de objetivos, en la toma de decisiones.
- **Controlar las emociones individuales y grupales:** en todo equipo existen emociones en las personas que lo integran que pueden distorsionar el funcionamiento del equipo. Los conflictos deben afrontarse con madurez, analizarlos y con argumentos y paciencia, neutralizarlos. Cuando hay algún individuo con una actitud negativa repercute con frecuencia en el clima laboral y suele dificultar la actividad del equipo.
- **Gestionar los conflictos de forma eficaz:** el conflicto suele conllevar una crisis en el equipo, y se debe manejar como una oportunidad de cambio. Analizar de forma rigurosa el conflicto permite avanzar al equipo, si se aprovecha para introducir cambios para la mejora. A modo de ejemplo, un conflicto en la decisión del reparto de vacaciones puede conllevar que se normalice para siempre la forma de decidir el reparto de estos días.

- **Disponer de unas funciones de secretariado eficaces:** la convocatoria de las reuniones, la realización y organización de las actas de las reuniones, además de recordar los compromisos adquiridos. Una recomendación es que estas funciones sean rotatorias, para que, por un lado, todas las personas adquieran habilidades grupales y, por otro, se compartan este tipo de tareas administrativas, muchas veces ingratas para los profesionales.



Consejos prácticos

Para mejorar la cooperación y el trabajo en equipo entre las personas que lo integran son útiles algunos consejos:

- **Desarrollar un liderazgo cooperativo:** el líder toma la iniciativa, se ofrece para realizar tareas y sirve de modelo de conductas cooperativas.
- **Realizar refuerzo positivo:** el líder y los miembros del equipo reconocen las conductas cooperativas de los demás. El reconocimiento del trabajo bien hecho no tiene porque ser económico. La *palmadita en la espalda* es un elemento motivador que no cuesta dinero, pero que no todos los gestores se acuerdan de utilizar.
- **Consensuar los objetivos:** el trabajo de equipo viene definido por un objetivo común. Consensuar éste obliga a una comunicación de forma periódica, que facilita la expresión de las opiniones y la participación de los miembros del equipo.
- **Facilitar un clima favorable:** los detalles del día a día (como celebrar los aniversarios), la realización de actos extralaborales (como deporte o actos culturales), el acompañamiento en momentos difíciles pueden facilitar la relación entre los miembros del equipo. Construyen equipo. Por otro lado, también favorece el clima favorable ser flexibles y facilitadores en aquellas necesidades de las personas del equipo.
- **Negociar de forma ventajosa:** cuando en una negociación no llegar a un acuerdo nos ofrece una situación ventajosa, podemos tensar la cuerda y utilizar un estilo de negociación **distributiva** (uno gana y el otro pierde). Cuando la situación en que nos quedamos no es ventajosa, debemos intentar una negociación **integradora** (*win-win*), en la que las dos partes salen beneficiadas.

- **Informar a todos los miembros del equipo** de las actividades que se realizan: es importante que cada profesional tenga formación sobre el trabajo en equipo.
- **Seguir una metodología rigurosa de trabajo** facilita, dentro de la flexibilidad necesaria, el trabajo en equipo.

⊖ Errores más frecuentes

- **No tener un objetivo común.** En este caso, no estaríamos ante un equipo, sino ante unas personas agrupadas en un mismo trabajo. Tratamiento: consensuar objetivos, misión, visión y valores. Es importante invertir en esta fase de forma periódica. Favorece el tener una estrategia de construcción de equipo (*teambuilding*).
- **Tener valores erróneos.** Los valores negativos generan actitudes negativas. Tratamiento: redefinir los valores negativos y reconvertirlos en positivos. Por norma general, esto no se consigue a corto plazo. Cambiar los valores de las personas requiere tiempo y paciencia.
- **No tener conocimientos ni habilidades** sobre el trabajo en equipo. Este error es fácil de solucionar. Tratamiento: formación teórica y en habilidades.
- **No hacer seguimiento de las actividades.** Es un error muy frecuente. Muchos proyectos se diseñan de forma rigurosa, pero en la implantación falla el seguimiento. Tratamiento: utilizar un cronograma de Gantt puede ser facilitador.
- **Explicar todo a todos o al revés, no explicar nada.** Un error frecuente es reenviar los correos electrónicos a todo el equipo. El exceso de información hace que ésta pierda efectividad. Tratamiento: la información de debe seleccionar, filtrar, en función del interés del destinatario de la misma.



¿Se ha resuelto del todo?

Complicaciones

- **La súperespecialización de una función en un solo miembro:** se suele dar en los grupos una especialización, muchas veces informal, de las funciones de sus miembros. Este hecho, que en principio no debería ser negativo, cuando se

acompaña de la exclusividad del profesional que realiza dicha función, se traduce en que el día que la persona no está, la función no se puede realizar. La polivalencia y multifuncionalidad de las personas y la organización del área administrativa como *ventanilla única* previenen dicha complicación.

- **Persona que diluye su responsabilidad:** cuando un miembro reposa sobre el trabajo del resto. Muchas tareas del área administrativa son compartidas por diversas personas y requieren un grado de madurez individual y organizativa para alcanzar una equidad de cargas de trabajo. Para prevenirlo habrá que definir funciones y tratar el conflicto de forma abierta y democrática, para resolverlo por todos los miembros.

- **El incumplimiento del horario:** el horario de un profesional es el período de tiempo que se determina para que éste cumpla con su misión. El cumplimiento del horario no es el objetivo final del profesional, sino el cumplimiento de la misión, para lo que se dispone del horario. Es difícil que no se cumpla el horario en equipos con elevadas cargas asistenciales. En estos casos, su incumplimiento suele ser indicativo de actitud negativa y se acompaña, la mayoría de veces, de malos resultados.

La flexibilidad del horario es un valor para dar respuesta a las diferentes necesidades, tanto de los profesionales como de la organización. Deben diseñarse agendas que aseguren la cobertura asistencial ajustada a las necesidades de la comunidad. En colectivos como el de administrativos es importante tener detalladas las actividades de cada uno de los profesionales por tramos horarios, para asegurar el cumplimiento del mismo, y a la vez, de la misión.

- **Sentimientos y emociones individuales y colectivos negativos:** en los equipos se manifiestan emociones y sentimientos individuales y colectivos que determinarán las diferentes actitudes de sus miembros e influirán positiva o negativamente en la vida del grupo. Para contrarrestar, se puede contener, facilitar o neutralizar las emociones de forma más sencilla que cambiar valores, que requiere más tiempo. La actitud está en función de estos valores, y está modulada por las emociones de las personas y los grupos. Si se ocultan o se ignoran los problemas, se crean resentimientos que repercuten en el éxito del equipo.

- **Reuniones caóticas:** las reuniones, si no se mantiene una metodología estructurada y no se respetan las normas de participación y toma de decisiones,

suelen dar sensación de caos por efecto de la participación espontánea y la tendencia a la asociación de ideas. Se pierde tiempo y resulta difícil cerrar temas. Para evitarlo, hay que seguir la metodología para reuniones eficaces (tablas 5 y 6).



¿Podemos hacer alguna cosa más?

Factores que favorecen un equipo eficaz

- **Liderazgo de un equipo:** el líder, con su capacidad de *comunicación*, transmite los objetivos y, con su *ejemplo*, los valores del equipo. Consigue unidad en las metas y los valores, así como un entorno que permite el desarrollo de los profesionales. El líder de un equipo es más que un buen gestor del mismo (tabla 9). Un líder aporta innovación y gestión efectiva de las emociones.

Tabla 9. Diferencias entre líder y gestor.

Líder	Gestor
Establece la visión y los planes estratégicos de la organización	Ejecuta la visión y los planes estratégicos
Comunica la misión, la visión y los valores	Planifica acciones y supervisa su ejecución
Alinea la organización y las personas con la misión, visión y valores	Diseña y ejecuta el presupuesto
Motiva, hace preguntas	Explicita roles y responsabilidades
Busca oportunidades	Gestiona lo previsible
Fomenta la creatividad y la innovación	Limita la creatividad y la innovación
Promueve el cambio	Establece rutinas, procesos y prácticas que garantizan el control y el orden
Busca la adaptación	Ofrece soluciones y respuestas
Actúa en el medio y largo plazo	Actúa en el corto plazo
Asume riesgos	Asume pocos riesgos
Promueve liderazgos en la organización	Impide nuevos liderazgos
Transmite afectividad positiva	Previene la existencia de emociones (entre ellas las negativas)

Por otro lado, en un EAP se identifican diferentes líderes. El líder jerárquico o institucional es el director del equipo y es el máximo responsable a todos los niveles del equipo. En la mayoría de equipos suele ser un médico. Otro líder institucional es el que ejerce de subdirector o adjunto a dirección del equipo. En la mayoría de comunidades autónomas esta figura coincide con el director de enfermería, si bien

en Cataluña, esta función puede ser ejercida por un médico y la función de director por una enfermera. Otro líder institucional es el profesional que hace de referente de los administrativos, auxiliares y celadores de un equipo.

Además del liderazgo institucional existe otro liderazgo que se debe tener en cuenta. Es el **liderazgo natural**, el que ejerce aquel profesional que, sin tener cargo jerárquico, puede movilizar al equipo con su opinión. Es importante tener identificados este tipo de profesionales cuando vayamos a gestionar un cambio. Tenerlos a nuestro favor puede facilitar la implantación del mismo.

- **Constancia en los objetivos:** unos objetivos claros, realistas, alcanzables y conocidos por todos son la razón de ser del equipo y, a su vez, crean un compromiso entre sus miembros, facilita la equidad entre las personas y su buen funcionamiento.
- **Gestión por procesos y hechos:** un equipo eficaz gestiona las actividades de forma sistemática y toma decisiones relativas a los procesos y su mejora en base a información objetiva. La existencia de *un manual de procedimientos* y un buen *sistema de información y comunicación* a todos los niveles ayuda al equipo a determinar los pasos clave del proceso asistencial y disminuye la variabilidad.
- **Desarrollo e implicación de las personas:** en un equipo eficaz los miembros se implican con los resultados del equipo (objetivo común), y *participan* de forma equilibrada. Cada profesional, consciente de sus habilidades, de lo que se espera de él (misión del profesional) y de los demás, asume sus responsabilidades (*empowerment*) en un entorno de valores compartidos, basados en la *confianza*, la *cooperación* y la *implicación* de todos.
- **Aprendizaje, innovación y mejora continua:** un equipo eficaz se gestiona en el marco de una cultura de mejora continuada y utiliza el error como fuente de aprendizaje. Autoevaluarse debe ser una práctica habitual.
- **Orientación a los resultados:** el objetivo de todo equipo es obtener buenos resultados, de forma equilibrada, para todos los grupos relacionados (profesionales, clientes, comunidad, otras organizaciones, proveedores y administración sanitaria).
- **Orientación al cliente:** conocer e intentar satisfacer las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus clientes.

- **Desarrollo de alianzas:** establecer relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración con otros equipos con los que se contribuye, de una forma u otra, al servicio de los clientes.
- **Responsabilidad social:** la adopción de un enfoque ético, un compromiso con la comunidad y con el desarrollo sostenible de las actividades del equipo desde un punto de vista medio ambiental.

Actividades preventivas

- **Tener un objetivo común:** el acuerdo entre los profesionales con la misión, la visión y los valores. Intereses personales muy distintos pueden entrar en conflicto y manifestarse con reuniones ineficientes y un clima laboral enrarecido. Los procesos están repletos de errores, contradicciones, reparaciones y repeticiones de pasos. Se genera tensión laboral, la satisfacción de los profesionales disminuye, la calidad de los resultados no puede ser óptima y se dificulta poner en marcha proyectos de mejora. Es una de las causas más frecuentes del fracaso de los equipos.

Para evitarlo, se debe trabajar para la construcción de un equipo. Los métodos de *desarrollo organizacional* pueden ser de mucha utilidad, si bien se trata de una disciplina compleja que requiere tiempo conocer. Construir un equipo es una tarea lenta y laboriosa cuyos resultados pueden no ser visibles antes de 2-3 años.

- **Tener valores y actitudes positivas:** la actitud de las personas está en consonancia con sus valores, y es modulada por los sentimientos y emociones. Si los valores son erróneos, generarán actitudes negativas, pasivas o competitivas.

Para cambiar los valores es necesario tiempo, argumentación, justificaciones y paciencia, o una situación traumática a nivel emocional en el individuo o en el grupo.

- **Tener conocimientos y habilidades sobre el trabajo en equipo:** los equipos de trabajo requieren que sus miembros tengan un mínimo de formación y habilidades para el trabajo en equipo. Sin ello, la tendencia de los equipos es a despilfarrar el tiempo colectivo. Es un error frecuente apoyarse en la experiencia, evitando el análisis de los problemas y tomando decisiones precipitadas.



Bibliografía recomendada.

1. Albert J. Novell. Liderazgo afectivo. Barcelona: Alienta Ed. 2007.
2. Dyer WG, Dyer Jeffrey H. Team building: proven strategies for improving team performance. Indianápolis: Jossey Bass Ltd Publishers, 2007.
3. Harvard Bussiness School Press. Liderar equipos. Barcelona: Deusto 2006.
4. Simó J. Empowerment profesional en la Atención Primaria médica española. Aten Primaria 2005;35:37-42.
5. García S, Dolan S. La dirección por valores. Madrid: Mc Graw Hill; 2003.
6. Dolan SL, Martin I. Los 10 mandamientos para la dirección de personas. Barcelona: Gestión; 2000.
7. Centre Català de la Qualitat. Pla per a la millora contínua. Cerdanyola: Centre Català de la Qualitat; 1996.
8. Comissió de Millora de la Qualitat de la SCMFIC. Implantación de un plan de mejora de la calidad en la atención primaria de salud. Barcelona: SCMFIC; 1996.
9. Scholtes PR. El manual del equipo. Madison: Joiner Ass Inc; 1991.