



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN SIMÓN**  
**FACULTAD DE MEDICINA**

**ESCUELA DE GRADUADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**  
**CENTRO PARA EL DESARROLLO DE LA GERENCIA SOCIAL – CEDEGES**



**ENFOQUE GERENCIAL DEL TRABAJO DE  
EQUIPO DEL HOSPITAL MATERNO INFANTIL  
GERMÁN URQUIDI**

**Trabajo de Grado Presentado para Optar al Título de Magister en  
"Alta Gerencia y Políticas de Salud"**

**Lic. ELENA CÉSPEDES CAMACHO**

**Tutor: Dr. RICARDO CÉSPEDES SANABRIA**

**Cochabamba – Bolivia**  
**2007**



## Tabla de contenidos

Tabla de contenidos .....	1
Resumen .....	4
CAPITULO I .....	5
I.- Antecedentes .....	5
II. Planteamiento del problema .....	8
III. Justificación .....	8
IV.- OBJETIVOS .....	11
IV.1. Objetivo general .....	11
IV.- 2. Objetivos específicos .....	11
CAPITULO II .....	13
V.- Marco conceptual .....	13
V.- 1.- Elementos que caracterizan al trabajo en equipo e interacción entre el clima organizacional y la cultura necesaria para el equipo .....	14
V.- 2.- Visión, valores, misión y estrategias .....	28
V.- 3.- Dinámica de trabajo en equipo .....	32
V.- 4.- Nuevos paradigmas para los líderes de grupos de trabajo en equipo .....	38
V.- 5.- Gestión De Recursos Humanos .....	45
CAPITULO III .....	49
VI.- Diseño Metodológico .....	49
VI.- 2.- Técnica de investigación .....	50
VI.- 3.- Las variables a estudiar fueron: .....	50
VI.- 4.- Análisis de datos .....	50
VI.- 5.- Limitaciones .....	51
CAPÍTULO IV .....	52
VII.- Presentación y análisis de datos .....	52
VII.-1.-Análisis de Gráficos .....	52
VII.-2.- Análisis de tablas .....	55
CAPITULO V .....	57
VIII.- Conclusiones .....	57
VIII.- 1.- Respecto a las percepciones: .....	59
VIII.- 2.- Respecto a las conductas y actitudes: .....	59
VIII.- 3.- El trabajo eficiente de acuerdo al orden de prioridad: .....	59
VIII.- 4.- El trabajo en equipo depende de: De acuerdo al orden de prioridad: .....	60
VIII.- 5.- La calidad de trabajo depende de: De acuerdo al orden de prioridad: .....	60
IX.-Recomendaciones .....	62
X.- BIBLIOGRAFÍA .....	65

## Anexos

XI.- ANEXOS .....	67
Anexo N° 1 Cuestionario.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo N° 2 Estudio de Variables .....	72

## Índice de graficos y tablas

XII.- GRÁFICAS y TABLAS .....	73
Gráfica N° 1.- Factores que dificultan el trabajo en equipo .....	74
Gráfica N° 2.- Percepciones sobre la importancia del trabajo en equipo .....	75
Gráfica N° 3.- Conocimiento de la misión y la visión institucional .....	76
Gráfica N° 4.- Objetivos individuales de los funcionarios del Hospital Materno Infantil Germán Urquidi.....	77
Gráfica N° 5.- Actitud de trabajo, en diferentes servicios del hospital .....	78
Gráfica N° 6.- Necesidad de otros, durante el trabajo.....	79
Gráfica N° 7.- Dependencia de otros en el desarrollo de actividades del servicio .....	80
Gráfica N° 8.- Satisfacción En Función Al Tipo De Trabajo Que Realiza.....	81
Gráfica N° 9.- Satisfacción laboral en función a la formación profesional.....	82
Gráfica N° 10.- Satisfacción laboral en función a los jefes y superiores .....	83
Gráfica N° 11.- Satisfacción laboral en función a los compañeros .....	84
Gráfica N° 12.- Satisfacción en función de la organización.....	85
Gráfica N° 13.- Satisfacción con la estabilidad económica .....	86
Tabla N° 1.- Criterios para el trabajo eficiente.....	87
Tabla N° 2.- Criterios Para El Trabajo En Equipo.....	88
Tabla N° 3.- Criterios de calidad de atención.....	89

## **Resumen**

La investigación tuvo por objetivo general, el análisis de los factores que influyen sobre la eficacia y la productividad, aplicando la visión administrativa de gestión hospitalaria; como directriz fundamental para la optimización de la calidad de atención y la satisfacción de los funcionarios.

Como objetivos específicos la descripción de las percepciones de los funcionarios con respecto a la importancia del trabajo en equipo, durante la oferta de servicios, determinar el nivel de conocimiento de los funcionarios con respecto a la misión y la visión institucional y el análisis de la concordancia entre los objetivos individuales e institucionales.

Se empleó el método descriptivo que permitió construir el marco de referencia del trabajo en equipo y determinó la relación de las variables con los objetivos específicos, el estudio se llevó a cabo en el Hospital Materno Infantil Germán Urquidí de Cochabamba con un universo de 350 personas. Recurriendo a la entrevista estructurada a través de un formulario validado en el Hospital Francisco Viedma.

Los resultados demostraron que las principales causas que dificultan el trabajo en equipo, corresponden a la organización, a las tareas y a la actitud de los propios funcionarios, reflejados en la falta de compromiso del personal, individualismo en la ejecución de tarea, normativas administrativas rígidas, deficiente comunicación interna y externa, y stress causado por sobrecarga de tareas asignadas; además del desconocimiento de la misión y visión institucional con un elevado índice de insatisfacción laboral. Elementos que influyen significativamente en la calidad de atención del servicio. A pesar de la falta de socialización de estos enunciados, la mayor parte de los trabajadores han internalizado la razón de su desempeño de mejoramiento de la calidad de atención.

**Palabras claves:** Trabajo en equipo, misión, visión, calidad de atención, satisfacción laboral, compromiso de trabajo, identificación.



# CAPITULO I

## ENFOQUE GERENCIAL DEL TRABAJO EN EQUIPO DEL HOSPITAL

### MATERNAL INFANTIL GERMÁN URQUIDI\*

#### ***I.- Antecedentes***

Si bien es cierto que el siglo XX, fue escenario del desarrollo científico técnico, el considerable nivel alcanzado por la tecnología de la información y las comunicaciones, ha tenido una repercusión sin precedentes en el campo de la gestión de recursos humanos, así como la incursión del trabajo en equipo en las organizaciones sanitarias, para el mejoramiento de la calidad del sistema de salud.

Cualquiera sea que se encuentre un equipo de salud y sea capaz de influir en los equipos de trabajo, en la persona y sobre la estructura organizativa de una institución; con el potenciamiento de estrategias de trabajo, con un trasfondo adecuado, permite identificar los distintos equipos y especificar sus tareas y roles a cumplir, como un medio para mejorar la calidad y la productividad.

“Existe un claro consenso entre los especialistas de la psicología industrial y organizacional en considerar al “equipo de trabajo” como la piedra angular de las organizaciones futuras.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ayestán, S. El Grupo Como Construcción Social. E. Pluvial., 1996: 233.

Ello se debe, en gran medida a la creciente complejidad en las tareas que deben realizar los trabajadores. La ejecución de tareas complejas, requiere normalmente la intervención de varias personas, y es la misma tarea la que exige la realización del trabajo en equipo

“El uso de equipos de trabajo para mejorar la eficiencia y efectividad de una institución, es una técnica muy antigua. Los equipos han sido utilizados en la industria y están siendo introducidos ampliamente en las instituciones sanitarias.”<sup>1</sup>

Los tipos de trabajo en equipo que han sido objeto de más estudios y que han funcionado en la industria según Cannon-Bowers, Oser y Flanagan, 1992 son los “círculos de calidad”, los “grupos semiautónomos” y los “equipos de investigación y desarrollo”. La creación de los equipos de trabajo de círculos de calidad, para los japoneses fue un medio para mejorar la calidad y la productividad. Los americanos lo utilizaron, preferentemente, para mejorar los procesos humanos en el trabajo, es decir, el cambio de actitudes en los trabajadores en la década de los 80.

Los grupos semiautónomos provienen del movimiento de los sistemas socio técnicos de los cincuenta muy ligados al instituto Tavistock de Londres. Su objetivo es lograr en las organizaciones una integración del sistema social, es decir humano, y el sistema tecnológico<sup>2</sup>

Estos grupos son los más conocidos y populares y han sido utilizados en Europa, en los países escandinavos, en realidad la participación de los trabajadores en el proceso laboral supone participación social, técnica y económica, lo que determina la relación entre la dirección y los trabajadores, como la combinación administrativa de tecnología y de personas, de modo que ambas se relacionan recíprocamente al considerarse un sistema abierto.

---

<sup>1</sup> Dr. Cs. Caballero E Dr. Castell P. MS Serrate F. **Gerencia En Salud**. Cuba: 1977: 179.

<sup>2</sup> Ayeján, S. **El Grupo Como Construcción Social**. E. Pluvial. 1996: 236.

Los equipos de investigación y desarrollo centran una concepción elitista con su objetivo el de no aumentar la participación de los trabajadores en el proceso laboral, sino el aumento de la productividad de las empresas y de su capacidad de respuesta a los cambios del entorno social, económico y político

La necesidad de una atención adecuada para la mujer embarazada y la inquietud de profesionales como el Dr. GERMAN URQUIDI ICHAZU hacen que se haga realidad el Hospital Germán Urquidi que inicio sus actividades 1952-1953 con la visión de asegurar un resultado feliz del RN y la madre y que se integre a la actividad de la sociedad con las mismas capacidades de inicio.

De acuerdo a la historia, desde los inicios del funcionamiento del hospital, los diferentes profesionales que han pasado por este hospital, han tenido una participación activa en los diferentes programas ejecutando acciones que benefician a la población madre-niño. Respondiendo al sistema de políticas y normas implementadas por las redes de salud en todo el territorio nacional, definiendo orientaciones conceptuales y metodológicas han propuesto programas y comités con la finalidad de reducir las elevadas tasas de mortalidad materna e infantil que aún persisten en el país.

Sin embargo La productividad y la eficiencia de estos programas y comités son cuestionados por los resultados obtenidos, considerando que no existe verdadero compromiso ni identificación con la misión y la visión de la institución, ni motivación en las filas de trabajo para implementar verdaderos equipos de trabajo en pro del mejoramiento de la calidad de atención.

Por las características asistenciales que presta el Hospital Materno Infantil Germán Urquidi, desde la puesta en marcha de las políticas de salud, como el Seguro Universal de atención a la madre y el Niño (SUMI); para otorgar prestaciones de salud en los diferentes niveles de atención con carácter universal, integral y gratuito a mujeres embarazadas desde el inicio del embarazo hasta los 6 meses posteriores al parto; y a niños desde su nacimiento hasta los 5 años, establece la necesidad de gestión de



recursos humanos y el trabajo en equipo para el mejoramiento de la calidad de salud, con una motivación capaz de crear responsabilidad para asumir con agrado la asignación de tareas, desarrollando concertaciones para crear integralidad y mantener condiciones de satisfacción plena y el alcance de objetivos personales, para que pueda cumplir en forma exitosa el logro de objetivos institucionales.

En esta realidad el H.M.I.G.U. ante la elevada oferta y demanda de servicios debe propugnar una participación más activa en sus diferentes niveles jerárquicos y asistenciales, con instrumentos de trabajo que determinen la operativización y lograr la competitividad profesional de un establecimiento de referencia departamental y nacional

La organización de trabajo no aplicables a las políticas ofertadas de este hospital, dirige el comportamiento del cliente interno a la contradicción de la filosofía institucional, que se traduce en la misión y la visión por desconocimiento de los mismos; de igual manera se contraponen a la estructura organizacional del proceso de trabajo o servicio al cliente externo, la ausencia de este importante componente aleja la fijación de metas que versen con la misión, como estrategia y perspectiva que respalde la visión; en consecuencia se ofertan servicios de salud en insatisfacción del cliente interno.

## **II. Planteamiento del problema**

¿Cuáles serán los factores que influyen sobre la eficiencia y la productividad del trabajo en equipo; en relación a la organización, a las tareas y a las actitudes de los propios funcionarios, en el Hospital Materno Infantil Germán Urquidí durante la oferta de servicios en la gestión 2005 - 2006?

## **III. Justificación**

Por la inmensa responsabilidad que tiene el H.M.I.G.U. Con las políticas de salud vigentes en el país de responder a un modelo social, y alcanzar un alto nivel de desempeño, justifica el trabajo en equipo por ser un factor clave en el entorno de la

calidad, por dos razones: El factor motivacional y de compromiso con la calidad que se opera en el personal; y la aplicación de las capacidades y habilidades de los trabajadores que permite generar sinergia a través del equipo de trabajo.

Es evidente que esta institución de salud está inmersa en una dinámica de modernización, más aún contando con nuevas instalaciones, con equipamiento y tecnología actual, que provocan reformas estructurales técnicos y administrativos; en los cuales los equipos de trabajo tienen que ser parte de este proceso de cambio y modernización, para lo cual es imperante la necesidad de presentar un paradigma gerencial que se sustraiga al modelo administrativo tradicional y desarrolle los mecanismos institucionales y sociales que permitan hacer de los equipos de trabajo el instrumento que encamine al mejoramiento de la calidad y gestión de RRHH que respondan a las exigencias de un hospital de tercer nivel de atención.

El plan estratégico, el del SUMI, de este establecimiento de salud; oferta servicios con un conjunto de acciones que repercuten en los diferentes niveles de atención, por lo cual se justifica definir el rol que deben cumplir los equipos de salud y dejar la prestación de servicios en forma rutinaria.

Cualquiera sea que se encuentre un equipo de salud y sea capaz de influir en los equipos de trabajo, en la persona y sobre la estructura organizativa de una institución; con el potenciamiento de estrategias de trabajo, con un trasfondo adecuado, permite identificar los distintos equipos y especificar sus tareas y roles a cumplir, como un medio para mejorar la calidad y la productividad.

El factor humano del H.M.I.G.U., como un recurso que forma parte de un proceso significativo de trascendencia en el mejoramiento de la calidad; debe incorporar la implicación de la dirección en los resultados y el comportamiento principal y base de la calidad total de atención del servicio de salud de este, al ser humano como un importante recurso del enfoque de salud, de acuerdo a su cultura o grupo social, considerando la necesidad de un sistema que garantice la interacción entre los miembros

del equipo, para la satisfacción de alto grado, del cliente interno y externo con eficiencia, eficacia y efectividad en el momento preciso y oportuno, respondiendo a la exigencia de la ley del SUMI.

En tal sentido el proceso que experimenta la oferta de servicios de este hospital en cantidad por las amplias prestaciones, y afluencia masiva de las usuarias, con insuficiente coordinación entre los servicios e instituciones, donde los intereses y objetivos personales anulan el compromiso adquirido con la institución y una alta disconformidad sobre la calidad de atención por parte de los usuarios, justifica la necesidad de responder a una dinámica de trabajo articulado y coordinado del trabajo en equipo.

Es la misma tarea la que exige la implementación del trabajo en equipo en esta organización de salud; como un importante elemento, sin que sea solamente un dispositivo especializado de desarrollo organizativo, más bien buscando la interacción de varias personas, donde entre los jefes y subordinados demarquen la importancia de la acreditación de la oferta de servicios; siendo que los que producen o los clientes internos, son los más importantes y administran constantemente la empresa de salud, son ellos los jefes de la base.

“El cliente interno debe ser convencido y sus necesidades, preocupaciones y preferencias tomadas en cuenta con una filosofía similar a la del cliente externo. Todo esto se apoya en técnicas de enfoque participativo, solución de problemas, creación de equipos autodirigidos, investigaciones sociales, mercadeo, comunicaciones y negociación que deben ser del dominio del que dirige según Levovionis”<sup>1</sup>

Sin embargo si la estrategia de trabajo en equipo no es captada en base a la filosofía, misión y visión del hospital, y no esta fundamentada en torno a las metas y objetivos institucionales; es difícil de conseguir sinergismo, solo es un ideal a alcanzar en determinadas circunstancias por el que se puede luchar.

---

<sup>1</sup> Dr. Caballero E, Dr. Castell P. MS. Serrate F. **Gerencia En Salud**. Habana Cuba,: 1997: .54