

# Cómo nos planteamos el trabajo del Hospital de Sant Pau

Núria Guàrdia Mila<sup>a</sup>, Ascensión García Mantas<sup>b</sup> y Margarita Esteve Ortega<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Jefe de enfermería. Área de Medicina Interna. Hospital Sant Pau. Barcelona. España

<sup>b</sup> Adjunta a la dirección de enfermería. Metodología y Gestión Clínica. Hospital Sant Pau. Barcelona. España

<sup>c</sup> Directora de enfermería. Hospital Sant Pau. Barcelona. España

**Colaboradores:** Lola Arrazubi, Lucía Ramírez, Encarna Mariscal, Anna Rovira, Mercedes Losada, Carmen Díaz, Dolores Bayo, Luis Felipe Flores, Laura Lopez, Conxita Escola, Amalia Sillero, Aurora Caro, Montse Gomez, Albert Bailó, Paula Guerra y Paula Segade

## Resumen

La dirección enfermera de nuestro centro se propone saber cómo se sienten los profesionales de enfermería de nuestra institución en un momento tan crítico como es el actual, donde los factores socioeconómicos pueden influir en la desmotivación de nuestros profesionales.

Para ello se organizan dos grupos focales, que se reúnen en tres sesiones de trabajo con la finalidad de definir las características básicas del trabajo en equipo, en el ámbito enfermero de nuestra institución.

Dichos grupos están integrados por diferentes profesionales que conforman los equipos de enfermería: enfermeras, técnicos en curas auxiliares de enfermería, camilleros, técnicos y supervisores.

En estas sesiones, queremos que un grupo representativo del equipo asistencial exponga sus experiencias y vivencias de lo que supone trabajar en equipo, desde la perspectiva de su puesto de trabajo y de la implicación de los profesionales de su estamento.

En ambos grupos se ha creado un clima de confianza que ha permitido a sus miembros expresarse con total espontaneidad y sinceridad. Se han tratado situaciones conflictivas con la finalidad de encontrar soluciones que permitan mejorar la práctica de los equipos asistenciales.

En todas las reuniones y en ambos grupos se ha puesto de manifiesto el respeto y la escucha activa que han aportado todos los componentes.

Queda reflejado que mayoritariamente los equipos enfermeros sienten que trabajan como un equipo, aunque creen que hay margen para mejorar, y que a menudo algunos conflictos que aparecen en los equipos suelen ser consecuencia de actitudes individuales que afectan en mayor o menor medida al buen funcionamiento del equipo. A lo largo de todas las sesiones de trabajo, y teniendo en cuenta que el análisis está centrado en el equipo enfermero, también han aparecido comentarios con respecto al equipo asistencial, poniendo de relieve que también aquí existiría margen para mejorar.

**Palabras clave.** Equipo; Profesionales enfermeros; Propuesta de mejora

## Introducción

Dijo ya Henry Ford: "Juntarnos es un comienzo. Mantenernos juntos es un progreso. Trabajar juntos es el éxito".

Según Pablo Cardona, profesor del IESE, todos creemos saber qué es el trabajo en equipo, pero la realidad nos dice que muchas veces se convierte en una suma de individualidades que trabajan en compañía. Este hecho pone en evidencia que no se ha entendido el verdadero significado de trabajo en equipo. El trabajo en equipo, según él, consiste en colaborar inteligentemente con la finalidad de alcanzar un objetivo en común. Este hecho supone sacar provecho de las diferentes aptitudes de todos los miembros del equipo.

La crisis ha logrado que las organizaciones sanitarias vuelvan sus ojos a la motivación de sus plantillas. Un buen clima emocional entre los grupos profesionales mejora los resultados de la institución. Para conseguir que la motivación de las plantillas mejore a la par que aumenta su eficacia es necesario volver a lo básico y preocuparse por los equipos y las personas que los forman.

Un estudio realizado en 110 centros de salud de la comunidad de Andalucía por Joan Carles March determinó que vale la pena preocuparse y ocuparse del clima emocional de los empleados. Un mejor ambiente de trabajo se traduce en una mejora de los resultados laborales; en este caso, en una mejora de la atención

# en equipo en el área enfermera

sanitaria primaria. Por cada punto de aumento de la comunicación de los líderes con el resto de los profesionales de su grupo, la satisfacción profesional crecía un 82%.

Joan Carles March cita cuatro elementos indispensables para que los equipos funcionen:

- Que los profesionales sepan que su valor ocupa un lugar.
- Que el equipo cuente con un proyecto concreto.
- Que esté bien liderado.
- Que la comunicación fluya.

Se han realizado diferentes estudios en nuestro país, y también en Estados Unidos, con la finalidad de identificar a los hospitales de máxima excelencia, y entre los indicadores resaltaríamos que son instituciones con estilo de gestión inclusivas, liderazgos potentes, relaciones positivas entre los miembros del equipo, así como una comunicación abierta entre el personal de enfermería y otros miembros del equipo, y sobre todo con un desarrollo profesional de calidad.

## **Definición de “trabajo en equipo”**

Entendemos aquí como equipo a un grupo de personas comprometidas con una visión común, con objetivos de rendimiento y un método de trabajo consensuado, protocolizado, con

responsabilidad compartida sobre los resultados.

Existen unas habilidades que se han de adquirir y/o cultivar para trabajar en equipo, tales como:

- La comunicación.
- La escucha activa.
- La confianza en los demás.
- La creatividad.
- El control de conflictos.
- El reconocimiento y el respeto profesional.

Existirán normas de funcionamiento, distribución de funciones y tareas, toma de decisiones y seguimientos con la finalidad de fomentar el crecimiento del equipo.

***La crisis ha logrado que las organizaciones sanitarias vuelvan sus ojos a la motivación de sus plantillas. Un buen clima emocional entre los grupos profesionales mejora los resultados de la institución.***

En todo trabajo en equipo deben existir varias dimensiones: organización, dinámica y productividad; la identificación de cada miembro del equipo con el objetivo grupal es lo que aporta un grado de realización personal y consigue que se trabaje en la obtención del objetivo de la organización.

El trabajo en equipo aporta diversas ventajas:

- Mejora la comunicación. En consecuencia, genera menos conflictos y aumenta la satisfacción personal.
- Objetivos compartidos.
- Mejora continua.
- Rendimiento superior: nivel de consecución de objetivos más elevado.

## **Justificación**

La dirección enfermera propone saber cómo se sienten los profesionales de enfermería de nuestra institución, en un momento crítico en el que los factores socioeconómicos pueden influir en la desmotivación de nuestros equipos.

Cabe mejorar el nivel de las relaciones humanas basadas primordialmente en la comunicación, ya que consideramos la comunicación como clave de la

motivación y el motor para que diferentes profesionales participen en los procesos; al satisfacer a nuestros profesionales influiremos directamente en la satisfacción de nuestros pacientes.

Mediante las sesiones, queremos que un grupo representativo del equipo asistencial exprese sus experiencias de cómo vive el trabajo en equipo en su puesto de trabajo y cómo lo comparte

**Tabla 1. Cuadro comparativo de las respuestas obtenidas**

Preguntas	Grupos I y II
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Qué entiendes por trabajar en equipo?</li> <li>● ¿Tienes claro cuál es tu papel a desarrollar?</li> <li>● ¿Crees que todos los miembros del equipo conocen el rol que han de desarrollar dentro del mismo?</li> <li>● ¿Crees que en el equipo hay espacio para el diálogo? ¿Con quién? [Supervisora / Enfermeras / Auxiliares / Sanitarios / Técnicos / Con todos / Con nadie]</li> <li>● ¿Crees que necesitas más autonomía para desarrollar tu trabajo?</li> <li>● ¿Te sientes acompañado en el desarrollo de tu trabajo individual? ¿Por quién? [Supervisora / Enfermeras / Auxiliares / Sanitarios / Técnicos / Por todos / Por nadie]</li> <li>● ¿Crees que existe liderazgo en tu equipo?</li> <li>● ¿Quién crees que ejerce este liderazgo? [Supervisora / Enfermeras / Auxiliares / Sanitarios / Técnicos / Todos / Nadie]</li> <li>● ¿Te sientes satisfecho de formar parte de tu equipo de trabajo?</li> <li>● ¿Cómo mejorarías el desarrollo de tu equipo?</li> </ul>	<p>Respuestas complementarias</p> <p>Acuerdo completo / Mismas respuestas</p> <p>Respuestas complementarias</p> <p>Visiones diferentes de una misma pregunta. Desacuerdo</p> <p>Alguna discrepancia individual</p> <p>En completo acuerdo</p> <p>Respuestas complementarias</p> <p>En completo acuerdo</p> <p>En completo acuerdo</p> <p>Respuestas complementarias</p>

con los profesionales de su estamento. En una segunda fase, y si la institución lo permite, se pensará en extenderlo a todo el equipo multidisciplinar: médicos, fisioterapeutas, trabajadores sociales, etc.

Se pedirán propuestas para mejorar el trabajo en equipo en nuestro estamento, y tales propuestas serán trabajadas con los responsables de los equipos, porque entendemos que la satisfacción en el puesto de trabajo es difícil si no partimos de una visión compartida y participativa en la que la comunicación y la imaginación han de tener un papel muy importante.

### Objetivo general

El objetivo es consensuar, dentro de los diferentes equipos de enfermería, cómo entendemos y cómo queremos trabajar en equipo en nuestra institución.

### Objetivos específicos

- Definir qué entendemos por trabajo en equipo.
- Análisis de la situación actual dentro de los diferentes equipos de enfermería:
  - Cómo pensamos que lo hacemos.
  - Con quién.
  - Interacciones con los equipos directivos.

- Finalmente, proponer líneas estratégicas con la finalidad de mejorar el trabajo en equipo.

### Metodología

Se establecen dos grupos focales formados por los diferentes profesionales que integran los equipos de enfermería:

- Enfermeras/os.
- Técnicos en curas auxiliares de enfermería.
- Camilleros.
- Técnicos.
- Supervisoras.

### Coordinación

Los dos grupos focales han estado liderados y coordinados por una jefa de área y por una adjunta enfermera.

### Criterios de selección

Para tener una visión global del hospital y para que los profesionales nos dieran un valor diferencial, los grupos han estado escogidos por el hecho de:

- Representar diferentes áreas asistenciales.
- Representar a todos los profesionales implicados en los equipos.

Entre las características de las personas escogidas se ha valorado su perfil crítico y su alto nivel profesional.

### Dinámicas de las reuniones

Se han establecido dos reuniones independientes para cada grupo focal y una tercera reunión conjunta.

#### Primera reunión

El método de trabajo está formado por una primera parte introductoria, donde se presenta la cuestión a desarrollar y la situación actual del tema a tratar; la segunda parte plantea una batería de preguntas, de las cuales nueve se responden y se ponen en común en la sesión de trabajo, mientras que una décima pregunta se responde por correo electrónico.

#### Segunda reunión

En esta reunión se presentan los resultados obtenidos de las respuestas a las diez preguntas planteadas y se establece un espacio de *brainstorming* en el que se realizan propuestas y acciones de mejora respecto a la cuestiones planteadas.

#### Tercera reunión

En esta sesión de trabajo participan los dos grupos focales. Se presentan los

resultados comunes trabajados de forma independiente y se muestran las acciones de mejora propuestas y consensuadas por los dos grupos y validadas por la dirección enfermera.

Se establecen también de forma consensuada las acciones operativas que se derivan de cada una de las propuestas.

### **Comentarios observados en el transcurso de las sesiones de trabajo**

En ambos grupos se ha creado un clima de confianza que ha permitido que los miembros puedan expresarse con total espontaneidad y sinceridad. Se han tratado situaciones conflictivas con la

rol profesional; éstos aplican la escucha activa y generan dinámicas enfocadas a la mejora continuada.”

En la tabla 1 se presenta un cuadro comparativo de los resultados obtenidos.

Queda reflejado que mayoritariamente los equipos enfermeros sienten que trabajan como un equipo, aunque creen que hay margen para la mejora, y que frecuentemente algunos de los conflictos que aparecen en los equipos suelen ser consecuencia de actitudes individuales que afectan en mayor o menor medida al buen funcionamiento del equipo. En el transcurso de las sesiones de trabajo, a pesar de estar centradas en

- Generar sistemas de rotación entre unidades (de la misma área) con la finalidad de aumentar la visión global, desarrollar dinámicas homogéneas y disminuir la resistencia a los cambios.
- Reuniones informativas periódicas y de forma sistemática.
- Valoración personalizada de cada miembro del equipo.
- Facilitar la formación del equipo como elemento motivador.

Para todas las propuestas de mejoría planteadas se establecen acciones concretas para implantar en los equipos dichas propuestas a modo de un cronograma de implantación.

Como conclusiones de esta experiencia, cabe destacar la alta participación de los profesionales implicados en los grupos focales, al igual que su entusiasmo y su compromiso. 

***Se pedirán propuestas para mejorar el trabajo en equipo en nuestro estamento, y tales propuestas serán trabajadas con los responsables de los equipos, porque entendemos que la satisfacción en el puesto de trabajo es difícil si no partimos de una visión compartida y participativa en la que la comunicación y la imaginación han de tener un papel muy importante.***

finalidad de encontrar soluciones que permitan mejorar la práctica de los equipos asistenciales.

Se ha puesto de manifiesto en todas las reuniones y en ambos grupos el respeto y la escucha activa por parte de todos sus componentes.

### **Resultados**

La definición de trabajo en equipo enfermero, que surge de las sesiones de trabajo de ambos grupos focales, es la siguiente:

“El trabajo en equipo se distingue por compartir unos objetivos comunes, con un nivel de comunicación entre todos los miembros, independientemente de su

los equipos de enfermería, también han aparecido comentarios respecto al equipo asistencial, poniendo de manifiesto que también aquí existía margen para la mejora.

Como conclusión, podríamos destacar las propuestas de mejora que ambos grupos focales plantean y que detallamos a continuación:

- Realizar la acogida de los profesionales de la unidad, con entrevista personal, y exponerles los objetivos y la metodología de trabajo a seguir.
- Encontrar espacios para reuniones sistemáticas que permitan contrastar metodología de trabajo y detectar áreas de mejora en el interior de los equipos.

### **Bibliografía**

- Adams, Richard N. “Brokers and Career Mobility in the Structure of Complex Societies”. *Southwestern Journal of Anthropology*, 1970. vol 26, 4:315-327
- Gouldner, Alvin “The norm of Reciprocity: A preliminary statement”. *American Sociological Review*, 1960. vol 25, 2:161-178
- Lomnitz, Cl. On negative reciprocity. *Revista de Antropología Social* 2005, vol 14, pp 311-339
- Saiz, L. Cohesión de equipo: Conocimiento personal y penetración entre los miembros de un equipo. 3er Curso de formación de formadores. Valladolid, Junio 2003
- Tracey Tokuhama-Espinosa. “Team Work”. *Comunicación y artes contemporáneas*. Universidad de San Francisco de Quito. 19 enero 2009
- Valente, TW. Social network thresholds in the diffusion of innovations. 1996. *Social Networks*, 18 (1), pp. 69-89.
- Vidal, F. ¿Cómo formar un equipo de alto rendimiento. *El País* 2011, 29 mayo.

**Correspondencia:** Ascensión García Mantas

**Correo electrónico:** AGarcíaMa@santpau.cat