

Módulo 4

# Gestión de personas en un equipo de salud: Desafíos para la administración y el liderazgo

Dr. Félix Rigoli  
OPS/OMS

**Curso OPS**  
**“Gestión de Calidad para Laboratorios”**

**Antigua, Guatemala, 10-15 octubre 2005**

# Esquema de la sesión

- Gerentes, Administradores y Líderes
- Administración de Personal: Un flujo que casi nunca se cumple
- Selección y reclutamiento
- Contratación
- Inducción
- Trabajo - Desempeño
- Incentivos, Productividad, Estímulos
- El contrato psicológico
- Trabajo en equipo
- Aprendizaje organizacional
- Evaluación del personal
- Conflicto en la organización

Gerencia= Liderazgo + Administración

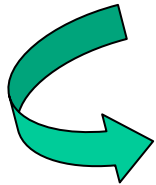
- Los administradores hacen los procesos dentro de los límites de la organización
- Los Líderes mueven los límites de la organización
- Cómo combinarlos?

# Administración de Personal

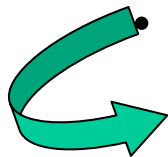
- Un flujo que casi nunca se cumple:
  - Selección y Reclutamiento



- Contratación

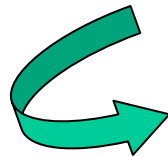


- Inducción



- *TRABAJO*

- Evaluación del desempeño



- » Cese

# Administración de Personal

- Selección y reclutamiento
  - Los mercados de trabajo
  - La especialización y profesionalización universal
  - Las descripciones de puesto
    - *(una daga de doble filo)*
  - Los procedimientos de selección

# Administración de Personal

- Contratación
  - Nombramientos y Presupuesto
  - Reingeniería de funciones
    - (Un vacío imposible de llenar)
  - Contrato formal y Contrato psicológico
  - Las variedades del contrato (Agencia)

# Administración de Personal

- Inducción
  - Orientación a la Organización al puesto y a la función
  - Relaciones hacia arriba y abajo
  - Relaciones hacia adentro y afuera
  - Inducción vertical y Horizontal

# TRABAJO - DESEMPEÑO

- Motivación
- Incentivos
- Contrato Psicológico
- Incentivos colectivos
- Trabajo en Equipo
- Aprendizaje / Capacitación
- Conflictos

# *El enigma de la motivación*



- Management: hacer las cosas a traves de otros
- Incentivos: un trabajo, un horario, un salario, un título
  - Esfuerzo, competencia, creatividad, talento
- “Trabajo a Reglamento”

# *Nadie quiere trabajar*

“Los ingleses y estadounidenses son los mayores deportistas del mundo. Cuando un trabajador estadounidense juega al béisbol, o un trabajador inglés juega al críquet, es seguro que esfuerza cada nervio hacia la victoria. Hace lo mejor de sí para hacer el número mayor de puntos. El sentimiento universal es tan fuerte que cualquier hombre que no logra dar todo hay en él para el deporte es marcado como un “perdedor” y tratado con desdén por sus compañeros.

Cuando el mismo trabajador regresa al trabajo al día siguiente, en vez de usar cada esfuerzo para producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayoría de los casos planifica deliberadamente para hacer lo menos que pueda sin riesgo de ser echado, con el resultado de producir mucho menos trabajo del que es capaz de hacer, frecuentemente no más de un tercio o la mitad de lo adecuado.”

Principles of Scientific Management, Frederick Winslow Taylor (1911), capítulo 1

# Incentivos, Productividad, Estímulos

- *Que incentivar:*
  - *Cantidad?*
  - *Calidad?*
  - *Resultados?*
- *A quien incentivar:*
  - *El individuo*
  - *el grupo*
  - *la organizacion*

# *El contrato psicológico*

**Mis recompensas**

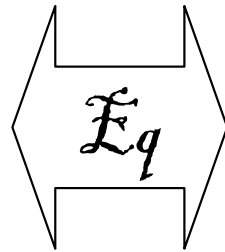
---

**Mis contribuciones (esfuerzos)**

# *El contrato psicológico*

**Mis recompensas**

---



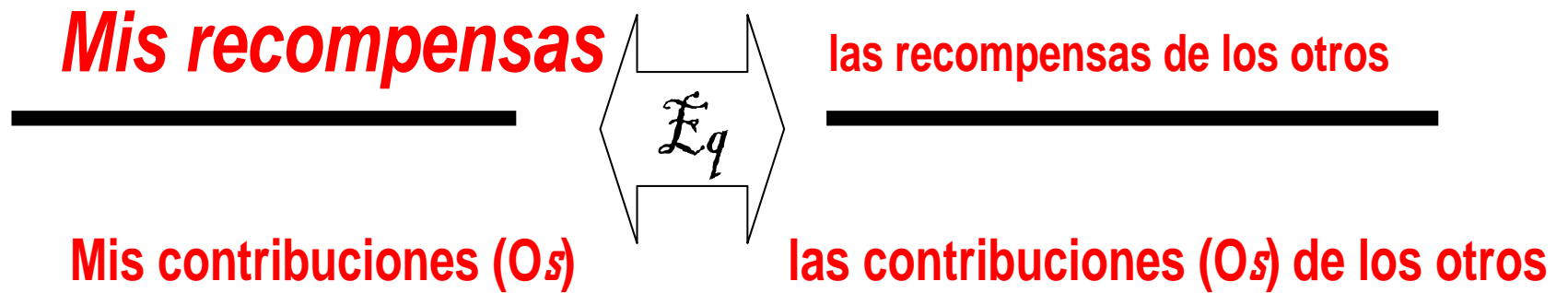
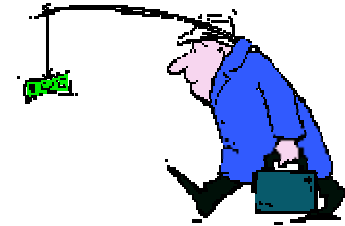
**las recompensas de los otros**

---

**Mis contribuciones (Es)**

**las contribuciones (Es) de los otros**

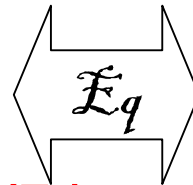
- *Incentivos Individuales*



# • *Incentivos Colectivos*



**Mis recompensas**



**las recompensas de los otros**

***Mis contribuciones (Es)***

**las contribuciones (Es) de los otros**

- *Incentivos Colectivos* (Hollmström, 1982)

- *Un grupo de individuos cuyos productos son realizados en conjunto. El producto final es claramente observable desde afuera, pero no el aporte de cada uno*

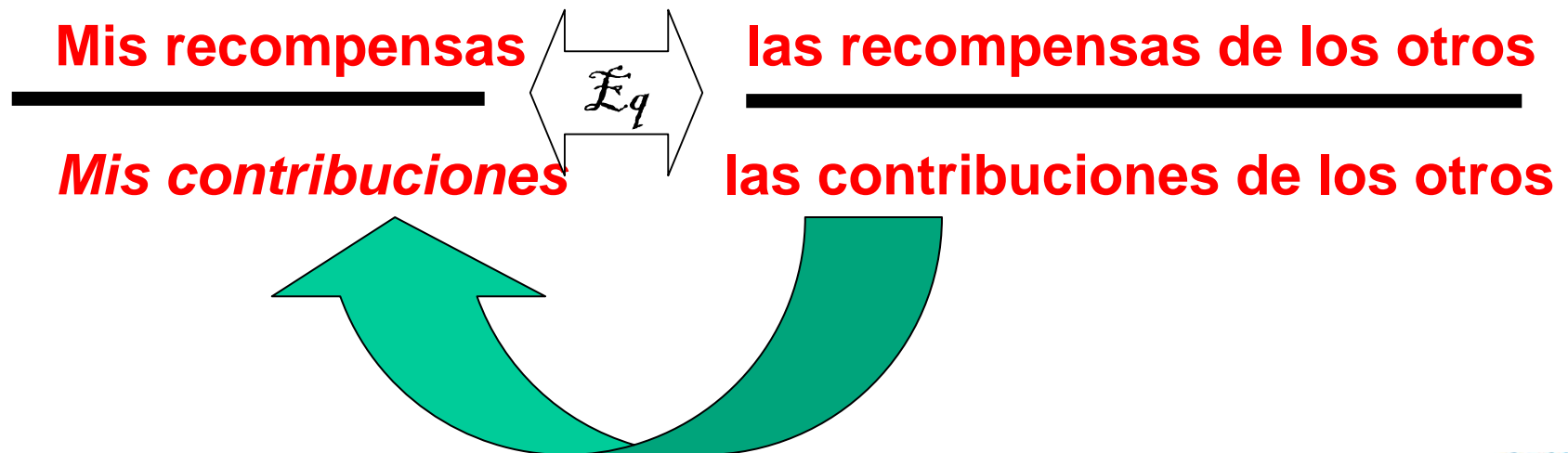
- *A: Cada individuo puede observar el aporte de los otros*

- *B: Cada individuo NO puede observar el aporte de los otros*

## • *Incentivos Colectivos*



*A: Cada individuo puede observar el aporte de los otros*

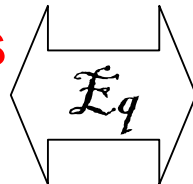


- *Incentivos Colectivos*



*B: Cada individuo no puede observar el aporte de los otros*

**Mis recompensas**



**las recompensas de los otros**

*Mis contribuciones*

**las contribuciones de los otros**

Si las contribuciones de los demás bajan, yo pierdo menos  
Si las contribuciones de los demás suben, gano sin esforzarme

# Incentivos y pagos

- Adversion al riesgo



# Incentivos y motivaciones en Hospitales\*

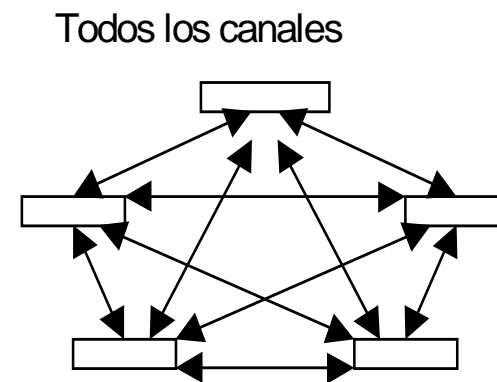
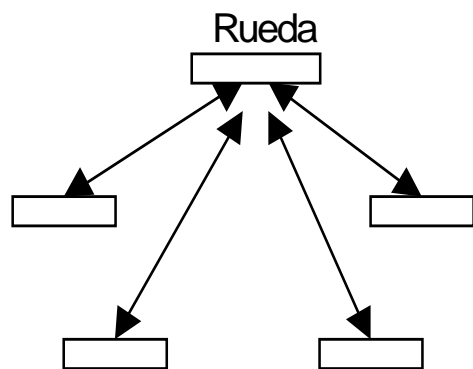
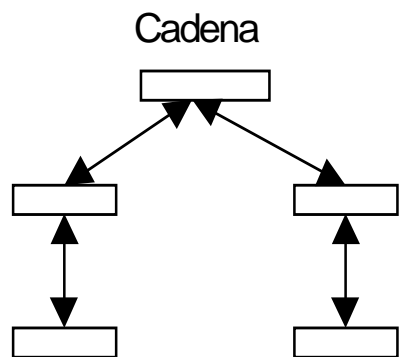
<b>Motivación sin dinero*</b>			
<b><i>Congruencia de objetivos y valores</i></b>	<b>Alineamiento persona-institución</b>	<b>Alineamiento institución-valores sociales</b>	<b>Sentido de utilidad social del trabajo</b>
<b><i>Coherencia entre los canales de comunicación de mensajes</i></b>	<b>Estímulos a la competición vs. estímulos a la cooperación</b>	<b>Estímulos a el ahorro ciego vs. Estímulos a la calidad</b>	<b>Diseñar una política sincera pero consciente de comunicaciones</b>
<b><i>Sentido de propiedad del trabajo</i></b>	<b>Posibilidades de autocontrol y evaluación de eficacia</b>	<b>Sentido de orgullo de la organización</b>	<b>Posibilidad de ver los resultados globales del trabajo</b>
<b><i>Percepción de apoyo de los gerentes</i></b>	<b>Apertura a sugerencias</b>	<b>Facilitar el rediseño de puestos de trabajo</b>	<b>Tratar de usar las habilidades diversas</b>

\* Bennett, S., Franco, L.: Public Sector Health Worker Motivation And Health Sector Reform: A Conceptual Framework. Major Applied Research 5 Technical Paper No. 1, 1999

# Trabajo en equipo

- > *Todos somos profesionales*
- > *Los saberes esotéricos de las profesiones*
- > *El equipo vs. el paciente vs. la organización*
- > *Multiprofesional vs. Transdisciplinar*

## Redes de comunicacion en los equipos de trabajo (Robbins, 1991)

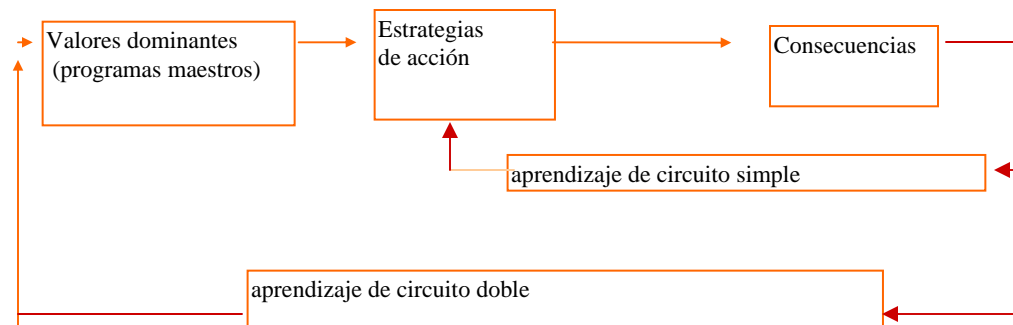


## Redes y criterios de evaluación de grupos pequeños

Criterio	Redes		
	Cadena	Rueda	Todos los canales
Velocidad	Poca	Rápida	Rápida
Precisión	Alta	Alta	Poca
Surgimiento de un líder	Poca	Alta	Ninguna
Satisfacción de los miembros	Poca	Baja	Alta

# Aprendizaje organizacional

- Dueños del proceso vs. clientes del proceso
- Aprendizaje organizacional
- Aprender y “desaprender” en grupo (Aprendizaje II)
- Aprender a aprender (Aprendizaje III)



*“Las organizaciones crecen y aprenden a través de aprendizajes de circuito doble, pero se mantienen a sí mismas inhibiéndolos”.*

# Evaluación del personal

- *No solo verificar el desempeño, sino también:*
  - *Recoger información*
  - *Corregir errores*
  - *Mejorar la comunicación*
  - *Repensar objetivos*
  - *Condiciones operacionales*

# Evaluación del personal

- *La relación de la persona con su entorno*
- *su competencia (vs. calificación)*
- *su grupo de trabajo*
- *su equipamiento*
- *cómo cumple su contrato psicológico*

# Conflicto en la organizacion

- *Conflictos colectivos: cada actor tiene su estrategia*
- *Alcance del gestor:*
  - *siempre existe algun rol*
  - *límites del poder*
  - *doble lealtad*
- *La negociación es inevitable*

# Conflicto en la organizacion

DIMENSIONES SOBRE EL CONFLICTO	PERSPECTIVA NEGATIVA	PERSPECTIVA POSITIVA
CONCEPCION SOBRE EL CONFLICTO	<i>El conflicto quiebra la armonia: disfuncional para la accion colectiva</i>	<i>El conflicto es natural e inevitable: a veces, necesario para mejorar el desempeño del equipo</i>
ACCION GERENCIAL	<i>Si es un mal debe ser evitado.</i>	<i>Si es natural, no puede ser eliminado: debe ser aceptado</i>
FORMA PRIMORDIAL DE INTERVENCION	<i>Intentar eliminar las causas del conflicto</i>	<i>Descubrir puntos positivos: a veces, provocar debates para despertar a las personas</i>

# Conflicto en la organizacion

- *Las personas somos diferentes, el trabajo desafía y exige*
- *Las estrategias y los intereses de las personas son diferentes*
- *Las respuestas son diferentes, el conflicto es natural*
  - *"Hay muchas vías hacia adelante y hacia atrás, pero sólo una si nos quedamos quietos" (FDR)*
- *Comunicacion*
- *Estructura administrativa del equipo*
- *Dimensiones de liderazgo, cultura y características personal*