

**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL**

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**



**LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA**

**COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO:  
Taller para el Centro de Salud Municipal de Las  
Higueras**

**Autora: Meneses, María Concepción**

**2017**

## Índice

Agradecimientos.....	5
Resumen .....	6
Introducción.....	7
Antecedentes.....	9
Objetivos.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos .....	12
Marco teórico.....	13
Capítulo Uno: El Centro de Salud como Organización .....	13
¿Qué es una organización?.....	13
El Centro de Salud como organización.....	13
Capítulo dos: Equipo de trabajo: construcción de un saber compartido.....	15
¿Qué es un equipo de trabajo?.....	15
Características de un equipo de trabajo.....	17
El equipo de trabajo en salud .....	20
Capítulo tres: taller.....	24
¿Qué es un taller? .....	24
El coordinador y los participantes.....	25
Relevamiento Institucional.....	27
Historia.....	27
Servicios.....	27
Funcionamiento .....	28
Organigrama.....	30
Metodología.....	31

Análisis de los datos .....	34
Análisis de datos cualitativos.....	34
Análisis de datos cuantitativos.....	35
Síntesis: análisis FODA .....	38
Proyecto de Aplicación Profesional .....	40
Taller: “Comunicación y trabajo en equipo” .....	40
Fundamentación.....	40
Objetivos.....	40
Taller “Comunicación y trabajo en equipo” .....	40
Destinatarios .....	41
Tiempo y lugar.....	41
Recursos:.....	41
Presupuesto .....	42
Diagrama de Gantt .....	44
Primer encuentro: “¿Nos comunicamos?” .....	45
Segundo encuentro: ¿Cómo trabajamos?¿Cómo nos comunicamos?.....	50
Tercer encuentro: “Resolviendo conflictos” .....	56
Cuarto encuentro: “Entrenamiento de habilidades sociales para trabajar en equipo” .....	61
Quinto encuentro: “Y ahora... ¿hacia dónde vamos?” .....	66
Sexto encuentro: “Equipo de salud: conformando un equipo de alto rendimiento” .....	70
Conclusiones finales.....	75
Bibliografía.....	76
Anexos.....	80
ANEXO N° 1: Instrumento. Guía de preguntas .....	81
ANEXO N°2: Instrumento. Cuestionario .....	82

ANEXO N°3: Modelo de Consentimiento informado para la entrevista ..... 84

ANEXO N°4: Modelo de Consentimiento informado para cuestionarios..... 85

ANEXO N° 5: Modelo de carta informativa ..... 86

ANEXO N° 6: Entrevista realizada al referente del Centro de Salud de la localidad de  
Las Higueras ..... 87

ANEXO N° 6: Cuestionarios (escaneados del original)..... 95

ANEXO N° 7: Datos obtenidos de los cuestionarios ..... 99

## Agradecimientos

Quiero brindar un agradecimiento a todas aquellas personas que me acompañaron en este trayecto tan especial, sin ellos llegar a esta instancia hubiera sido muy difícil.

En primer lugar, a mi familia, la cual siempre me apoyó en todos los proyectos que me propuse emprender y siempre me respaldaron con su cariño y actitud positiva. Definitivamente “¡Gracias!” a ellos porque sin su presencia en mi vida no podría estar escribiendo estas líneas.

Agradecer a mis amigas. A las de siempre y las que se fueron sumando en estos últimos años. No puedo imaginarme el transcurrir de estos años sin su apoyo, contención y alegría... “¡Gracias!”

Gracias a los docentes que tuve la oportunidad de conocer en esta etapa, quienes no solo me formaron académicamente sino que me ayudaron a pensar cómo quiero posicionarme ante el mundo y ante lo que acontece en él.

Brindarle mi agradecimiento al Centro de Salud Municipal de Las Higueras y a todos los profesionales que se desempeñan en él. Sin su ayuda y buena predisposición este proyecto no hubiera sido posible...

Por último, pero no menos importante, a todas aquellas personas que con una palabra, con un gesto, me brindaron todas sus energías y ánimos para poder llegar a concluir esta hermosa etapa. De alguna u otra forma ellos también marcaron una diferencia.

Gracias... ¡Muchas Gracias!

## **Resumen**

El siguiente Proyecto de Aplicación Profesional consiste en la implementación de talleres destinados a los profesionales de la salud que se desempeñan en el Centro de Salud Municipal de la localidad de Las Higueras, provincia de Córdoba.

A partir del relevamiento institucional y análisis FODA, el abordaje que se propone tiene como objetivo favorecer la comunicación entre los profesionales que se desempeñan en la institución para que impacte positivamente en el trabajo en equipo. El taller cuenta con seis encuentros, en los que se abordaran distintos aspectos que hacen a la comunicación e interacción de los miembros. Se pretende con la intervención del profesional en Psicología, abrir un espacio para la resolución de posibles conflictos o barreras que obstaculicen la comunicación y que puedan estar repercutiendo en el trabajo interdisciplinario que se pretende brindar.

**Palabras claves:** comunicación, talleres, profesionales de la salud, trabajo en equipo.

## **Abstract**

This Project of Professional Application consists in the implementation of workshops aimed to healthcare professionals who work at the public health center of Las Higueras, province of Cordoba.

After the institutional survey and FODA analysis, the proposed approach aims to promote communication among professionals who works in the institucion to positively impact on teamwork. The workshop has meetings which will address different aspects close related to the communication and interaction between members of the team. It is intended with the intervention of the professional in psychology, to open a space for the resolution of possible conflicts or barriers that hinder communication and that may be impacting on the interdisciplinary work that is intended to provide.

**Key words:** communication, workshops, healthcare professionals, teamwork.

## Introducción

El enfoque de las teorías complejas permite concebir la realidad de manera múltiple, cambiante, diversa; en donde no es posible poder aprehender un objeto de estudio sin apreciarlo desde todas las aristas disponibles. Es ante estas circunstancias, que propone la complejidad, la importancia de disponer de la mayor cantidad de miradas y aportes para dar respuesta a lo que acontece. En este escenario surge la necesidad del trabajo en equipo (Sznajders, 2011).

Si esta situación se transfiere al ámbito de la salud, no solo se hablará de equipos de trabajo propiamente dichos, sino que surgirá lo que se conoce como “trabajo interdisciplinario”. El mismo pretende superar los límites de cada disciplina, generando un espacio común de conocimiento, donde emerjan nuevos saberes y se pueda así dar respuesta a los nuevos fenómenos que surjan y condicionen el bienestar biopsicosocial del sujeto (Sznajders, 2011).

Para llevar a cabo este trabajo interdisciplinario, se tiene que tener como sustento los fundamentos básicos que hacen al trabajo en equipo: poder establecer una comunicación eficaz entre los miembros, saber resolver los conflictos, mediar las discrepancias, tolerar la frustración de aquello que se presenta como incierto apelando a la cooperación, la solidaridad y la colaboración mutua (Sznajders, 2011).

De acuerdo a lo mencionado hasta aquí, y según lo trabajado por Sznajderz (2011), se puede pensar al equipo de salud como una orquesta:

Un sistema de salud es como una orquesta. Los argentinos tenemos excelentes músicos, hemos actualizado nuestros instrumentos y adquirimos nuevas partituras. Pero todos los elementos por aislado no garantizan un buen concierto. Las soluciones que dejen algunos músicos afuera de la orquesta sólo disminuirán la potencia y la calidad del sonido. (Gines Gonzalez Garcia (2004) citado por Sznajders, 2011, p. 18).

Para el desarrollo del presente Proyecto de Aplicación Profesional se acudió al Centro de Salud Municipal, ubicado en la localidad de Las Higueras, departamento Río Cuarto. A dicho Centro acude toda la población que reside en la localidad y pueblos limítrofes. Ésta es una institución de carácter público, que presta atención preferentemente

a aquella población que no posee obra social, brindándole servicios de asistencia a nivel primario de la salud.

Para la identificación de la problemática a trabajar se optó por realizar entrevistas semi-estructuradas, cuestionarios a los profesionales que se desempeñan dentro de la institución y un relevamiento institucional para la construcción de la matriz FODA.

Dentro de las debilidades se puede mencionar la dificultad de lograr una comunicación e interacción eficaz entre los profesionales, la que incide negativamente en el trabajo interdisciplinario.

Se pretende con el abordaje de "talleres" dar respuesta a la debilidad antes mencionada, brindando espacios que favorezcan la comunicación e interacción entre los miembros para la resolución de conflictos que obstaculicen el trabajo en equipo, fomentando de esa manera, el trabajo interdisciplinario.



## Antecedentes

Se presentan a continuación trabajos que persiguen entre sus objetivos, fomentar la comunicación e interacción a través de la implementación de estrategias o técnicas en diferentes ámbitos (empresarial, educativo, entre otras).

Dimensiones tales como: comunicación, cohesión grupal, liderazgo, relaciones inter-personales, trabajo en equipo, toma de decisiones, son algunos aspectos que estas investigaciones tuvieron en cuenta para efectivizar los grupos de trabajo que se desempeñaban en las instituciones abordadas. A continuación se presentan las intervenciones llevadas a cabo y sus posteriores resultados:

El primer trabajo a mencionar es la investigación realizada por Bustamante y Bustamante (2013), el cual se titula “*Aprendizaje del trabajo en equipo mediado por la producción de videos educativos: Básica Secundaria de la Institución Educativa Departamental (IED) de Palmira, Municipio Pueblo Viejo, Magdalena*”. El mismo se llevó a cabo en una institución de educación media de Magdalena con un equipo de estudiantes de noveno grado. El objetivo que persiguió esta investigación fue favorecer el aprendizaje del trabajo en equipo, promoviendo conductas solidarias, autonomía, crecimiento intelectual, socio afectivo y creativo, mediado por el uso de tecnologías. Su metodología se enmarcó en un enfoque cuantitativo, utilizando métodos empíricos y estadísticos. Los instrumentos que se aplicaron fueron dos cuestionarios, uno para medir la actitud de los estudiantes frente al trabajo en equipo y el segundo destinado a los docentes para conocer la opinión del proceso enseñanza-aprendizaje del trabajo en equipo en el aula. Luego de esto, se implementó una estrategia didáctica que incluyó producción de videos educativos por parte de los estudiantes, aplicando algunas técnicas de aprendizaje colaborativo y el coaching educativo, que buscaba fomentar el trabajo en equipo, el desarrollo de competencias grupales, la colaboración y el compromiso.

Los resultados indicaron que el aprendizaje mediado por la producción de videos educativos por parte de los estudiantes, favorece el aprendizaje para trabajar en equipo.

Otro trabajo es el que corresponde a Amaya Arias, Douglas Idarragab, Giraldoc y Gómez (2015) quienes realizaron la investigación titulada “*Efectividad de un programa para mejorar el trabajo en equipo en salas de cirugía*”. El mismo fue realizado en una

institución de Salud en Colombia y estuvo dirigido al personal de salud que trabaja en las salas de cirugía y obstetricia de la institución. El objetivo que persiguió la implementación de este programa fue mejorar el trabajo en equipo en salas de cirugía.

Se llevó a cabo un estudio cuasi experimental de antes y después, como abordaje metodológico. La intervención incluyó talleres grupales de cuatro horas de duración en donde se discutían temas tales como liderazgo, comunicación, cooperación, entre otros y actividades virtuales que permitían compartir los temas de los talleres, entrenamiento en paradas de seguridad y aplicación de la lista de chequeo para cirugía de la OMS y acciones institucionales para comprometer a la organización al proceso de cambio.

Luego de la intervención se aplicó el instrumento OTAS-S (mide cinco dimensiones de trabajo en equipo: comunicación, coordinación, cooperación/apoyo, liderazgo y supervisión/conciencia) en 40 procedimientos quirúrgicos en las etapas pre y post intervención.

Los resultados reflejaron diferencias entre el antes y el después de la implementación del programa, demostrando que la intervención fue efectiva para mejorar el funcionamiento de los equipos de trabajo en las unidades de Cirugía y Obstetricia.

Por último se puede mencionar la investigación llevada a cabo por Viñas Maestre y Castel Simón (2000) que se titula "*Opiniones y expectativas de los profesionales de atención primaria sobre el trabajo en equipo*". La misma se implementó en los centros de atención primaria: CAP Nord de Terrassa, CAP Sant Llatzer de Terrassa y CAP Antón de Borja de Rubí, los cuales dependen del Departamento de Sanidad y Seguridad Social y son gestionados por el Consorcio Sanitario de Terrassa. El objetivo que persiguió la investigación fue indagar sobre las opiniones y expectativas que tenían los profesionales de salud que se desempeñaban en estos centros sobre el trabajo de equipo. La metodología consistió en un estudio de tipo cualitativo y la técnica utilizada fue el grupo focal. Los participantes que formaron parte de la investigación fueron treinta y ocho profesionales de atención primaria, repartidos en 5 grupos independientes de 8 médicos, 9 enfermeros, 3 trabajadores sociales, 9 administrativos y 9 auxiliares.

Los resultados indicaron aspectos fundamentales para que el equipo de salud tenga buen funcionamiento. Entre estos aspectos se encontró: definición de objetivos,

participación de todos los integrantes en la toma de decisiones, delimitación clara de las funciones de cada grupo profesional, actitudes activas y comunicación eficaz. También se consideraron limitaciones para lograr un buen desempeño del equipo de trabajo entre las que se encuentran: la indefinición de funciones, la heterogeneidad existente dentro de los equipos, la ausencia de formación en trabajo en equipo, la escasa realización de reuniones, las actitudes pasivas y desadaptativas por parte de los miembros del equipo. Ante estos resultados, se proponen como alternativas la formación específica sobre la temática, la mayor realización de reuniones, las acciones del coordinador y el cambio de actitudes.

Estas investigaciones pretenden fomentar el trabajo en equipo entendiendo que se logran resultados más impactantes trabajando de manera conjunta que de forma aislada (Herrera, 1999).

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Fomentar la comunicación entre los profesionales que se desempeñan en el Centro de Salud Municipal de la localidad de Las Higueras.

### **Objetivos Específicos**

- Favorecer la comunicación e interacción entre los miembros de la institución.
- Brindar un espacio para abordar los posibles conflictos que obstaculizan el trabajo en equipo entre los miembros.
- Fomentar el trabajo interdisciplinario entre los miembros de la institución.

## Marco teórico

### Capítulo Uno: El Centro de Salud como Organización

#### ¿Qué es una organización?

El concepto de **organización** deriva de la idea de que un hombre por sí solo no puede dar respuestas a las nuevas demandas que surgen en su medio, por lo que resulta necesario reunirse con otras personas para poder llevar a cabo ciertas metas. Las ideas básicas que subyacen a cualquier organización son la solidaridad y la ayuda mutua (Shein, 1994). De acuerdo a lo trabajado por Sznajder (2011) una organización es:

Un sistema complejo que se presenta como un conjunto de partes interrelacionadas, las partes se incluyen en el todo, pero a su vez, el todo se incluye en las partes; mientras, ni el todo da cuenta de las partes, ni las partes del todo; se trata de conjuntos o sistemas ligados pero diferentes. (Sznajder, 2011, p. 20).

#### El Centro de Salud como organización

Según Zurro y Solá (2011) un **Centro de Salud** es una estructura funcional que desarrolla actividades que adhieren a las estrategias propuestas por la Atención Primaria en Salud, es decir, la prevención y promoción de la misma.

A partir de las propuestas de Sznajder (2011) se piensa al Centro de Salud como una organización que comprende los desarrollos teóricos mencionados anteriormente, pero con ciertas particularidades a tener en cuenta:

- En relación a los límites: no se pueden establecer límites rígidos entre el Centro de Salud y la comunidad. El Centro de Salud es una institución que se encuentra en constante contacto con los usuarios y que busca promover la participación activa de la comunidad sobre las problemáticas que en ésta surgen. Lo anterior se enmarca dentro de las políticas de salud pública que están vigentes en el país, las cuales aspiran a lograr la apropiación de la organización por parte de los usuarios y el apoderamiento de las metas de salud propuestas en conjunto por el Centro de Salud (Sznajder, 2011).
- En relación a la comunidad: Se busca promover y facilitar la participación de la comunidad para la construcción de la salud colectiva. De acuerdo a los planteos de

Azevedo et al. (2003), la salud no es un bien que se brinda, sino que busca generarse dentro de una comunidad para poder establecer mejores condiciones de vida en la población. Para que esto pueda lograrse, se destaca la descentralización del poder, la participación social y la intersectorialidad para contribuir a la salud de los pueblos (Azevedo et al., 2003).

- En relación al tamaño, el Centro de Salud es una organización reducida, donde cada miembro cumple una función específica y representa un área en particular. No solamente brinda servicios, sino que cumple otras funciones como intermediario social a través de Centros de Integración Comunitaria (CIC) o la implementación de programas y planes para la población (Sznajder, 2011).

Cada Centro de Salud posee características particulares (infraestructura, recursos, dinámica) que inciden en la conformación del equipo de trabajo. Estas características no solo se encuentran condicionadas por la realidad institucional, sino también por la realidad comunitaria del sector donde el Centro de Salud reside (Sznajder, 2011).

## Capítulo dos: Equipo de trabajo: construcción de un saber compartido.

### ¿Qué es un equipo de trabajo?

Según Zepeda Herrera (1999) existen diferencias entre **grupo** y **equipo de trabajo**. El autor sostiene que un grupo puede estar formado por personas que se encuentran circunstancialmente. En cambio, un equipo lo constituyen personas que forman parte de un grupo, los que se encuentran interrelacionados entre sí, y a partir de los conocimientos y habilidades que posee cada miembro, buscan llevar a cabo un objetivo en común. Se puede pensar que un grupo o equipo es un subsistema dentro de un sistema mayor, según los desarrollos de Bertoglio (2004).

A continuación se presenta un cuadro comparativo trabajado por Sznajders (2011) sobre las diferencias entre grupo y equipo de trabajo:

GRUPO	EQUIPO
La comunicación no tiene que tener necesariamente una direccionalidad	La direccionalidad en la comunicación es una de las características más relevantes en la mayor cantidad de interacciones.
La comunicación no necesariamente se orienta a establecer un diálogo en búsqueda del consenso.	Salvo en casos muy puntuales, la comunicación está orientada a diálogos en búsqueda del consenso.
Su constitución no se orienta al logro de resultados mensurables.	Se constituye para el logro de resultados mensurables.
La sensación de pertenencia (con referencia a sí mismos y a otros grupos) puede ser muy baja o alta.	Según la posibilidad que tiene el tipo de equipo en análisis, de ser posible se estimula la sensación de pertenencia. Favorece la integración y la orientación a resultados.
La pertinencia en relación con la tarea puede ser baja. El estilo de intervención del coordinador puede	La pertinencia en relación con la tarea tiene que ser elevada. El equipo se constituye y tiene su sentido por y en la tarea.

favorecer su desarrollo o no.	
La especialización individual no es un factor determinante para la tarea del grupo. En determinados casos la heterogeneidad de los integrantes se estimula.	La especialización individual y la co - especialización en equipos es un factor clave para realizar la tarea y elevar la productividad del equipo.
En algunos casos tienen un coordinador	Salvo en el caso de la gestión de equipos denominados auto dirigidos, estos tienen alguien que los conduce o dirige: gerente, director técnico, etc.
Salvo la función del coordinador, en los integrantes, generalmente, no hay funciones definidas diferenciadas.	Aunque sean poli funcionales o interdisciplinarios, una clara definición de funciones, es característico de la operación de los equipos.
Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas en forma explícita ocasionalmente. Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas explícitamente para realizar la tarea y lograr resultados.	Los roles varían en los integrantes en el devenir grupal. En ciertos grupos se favorece la rotación de roles. Estímulo al rol de liderazgo. Fomento del desarrollo de líderes en los equipos.
El protagonismo es un resultado de un complejo proceso "de asunción y adjudicación de roles".	El protagonismo es resultado de la producción del equipo. El equipo busca asimismo el protagonismo del equipo.

Fuente: Sznajders (2011) Posgrado en Salud Social y Comunitaria, p 99 y 100.

Motta (2001) plantea que los equipos cumplen la mayoría de las características de un grupo, además de crear un espíritu de trabajo colectivo. El autor expone que un equipo de trabajo es una forma perfeccionada de grupo.



## Características de un equipo de trabajo

A partir de lo que expone Furnham (2001) hay distintas características o dimensiones que afectan la dinámica de trabajo en un equipo.

### Interacción

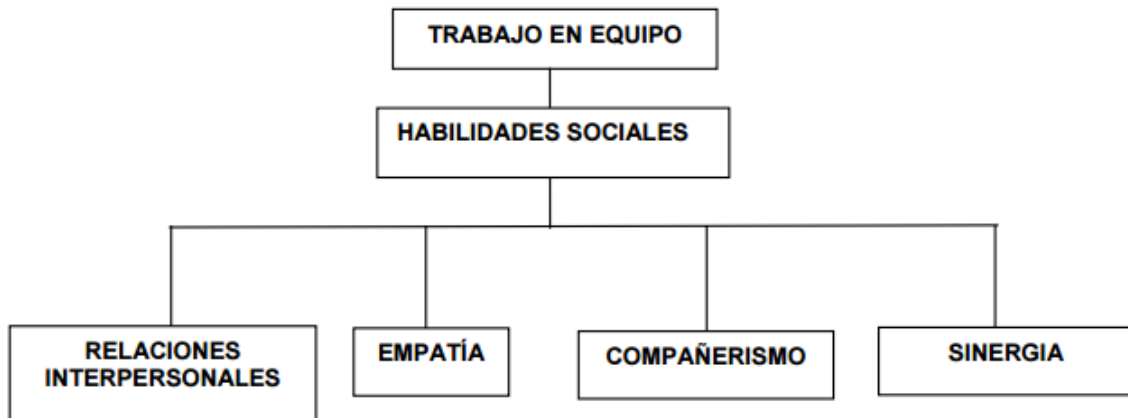
Según Furnham (2011) el **tamaño** del grupo puede incidir en el rendimiento del equipo produciendo satisfacción o inhibición entre sus miembros. El autor plantea que si bien el tamaño no es determinante, es un aspecto a tener en cuenta para ver cómo se desempeña el equipo de acuerdo a la tarea que tiene que realizar.

Otro factor a tener en cuenta es la **cohesión** grupal. Este concepto hace referencia a la cercanía que mantienen los miembros del equipo y la interdependencia que se desarrolla entre ellos al necesitar trabajar juntos para el logro de los objetivos. Es importante tener en cuenta también la biografía e ideología que caracteriza a los miembros del grupo, si los valores, creencias y actitudes de estos son similares, es más probable que se vuelvan un equipo cohesivo (Furnham, 2011).

Relacionado con el concepto anterior se puede mencionar la **participación** que caracteriza a un buen equipo de trabajo. La participación se utiliza como un medio para la cooperación y la solución de los problemas, para romper la pasividad, dependencia y alienación y promover un rol activo de los miembros formando parte de las decisiones de proceso y desarrollo del trabajo (Motta, 2001).

Furguerle y Graterol (2010) plantean que en los equipos es necesaria la presencia de determinadas **habilidades sociales** para que se logre un buen desempeño grupal. Los autores entienden por habilidades sociales a la capacidad de llevar a cabo ciertas conductas aprendidas con la intención de responder a necesidades de comunicación interpersonal y resolver demandas de situaciones sociales concretas de manera efectiva. El fortalecimiento de las habilidades sociales permite estimular las relaciones interpersonales, elevar la autoestima, reforzar positivamente situaciones de interacción social y disminuir los niveles de conflicto.

Según lo trabajado por Furguerle *et al.* (2010), las habilidades sociales que deben estar presentes para fortalecer el trabajo en equipo son cuatro: relaciones interpersonales, empatía, compañerismo y sinergia. A continuación se muestra un cuadro ilustrando esta información:



Fuente: Sanchez (2006) adaptado por Furguerle y Graterol (2010). Revista Electrónica de Facultad de Ingeniería, p. 222.

Las relaciones interpersonales se generan para vincularse con los miembros, en este caso, de una organización. La calidad de estas relaciones depende de la confianza recíproca que haya entre los miembros del equipo y la motivación inherente en el grupo. Esta habilidad permite desarrollar relaciones de trabajo en términos de igualdad y así potenciar la capacidad de cada miembro al momento de aportar ideas y proponer soluciones (Furguerle *et al.*, 2010).

La empatía, se conceptualiza como aquella capacidad de sentir y comprender la realidad subjetiva de los demás a través de la escucha activa. Esta es una escucha desinteresada que brinda la posibilidad de compartir los sentimientos que surgen dentro del equipo (lo que ayuda al fortalecimiento de las relaciones interpersonales) con la finalidad de entender en qué circunstancias está inmerso el sujeto y su entorno. La empatía propicia

un ambiente basando en la solidaridad, respeto, participación y convivencia para lograr los objetivos de trabajo planteados (Furguerle *et al.*, 2010).

Otra habilidad que nombran los autores es el compañerismo, la cual se concibe como el accionar que tiene un grupo a partir del establecimiento de valores y normas compartidas. Se sustenta en la práctica de valores tales como respeto, generosidad, cooperación, colaboración y es una habilidad que permite viabilizar las tareas planificadas, ejecutar efectivamente acciones y afianzar lazos entre semejantes (Furguerle *et al.*, 2010).

Por último, Furguerle *et al.* (2010), mencionan la sinergia. Según dichos autores, el término implica la cooperación entre los integrantes de un equipo para lograr llevar a cabo ciertas metas. En este sentido, implica la conjunción de tres elementos: existencia de objetivos comunes, unión y colaboración. Estos elementos posibilitan integrar los aportes de cada sujeto, apelando al trabajo colectivo, construyendo una nueva interpretación de lo que acontece y logrando nuevos resultados que no serían posibles alcanzar trabajando de manera aislada. La sinergia tiende a la integración basada en la comunicación, la cual pretende lograr mayor comprensión, entendimiento, aprendizaje y desarrollo.

### **Conflicto**

Un equipo de trabajo transita muchas etapas y es inherente en su desarrollo que se produzcan cambios en su estructura y dinámica. Estos cambios pueden desembocar en posibles conflictos entre sus miembros. El conflicto es inherente a cualquier dinámica grupal (Sznajder, 2011).

Según Motta (2001) el conflicto puede sucederse por varias circunstancias:

- Estructura administrativa del equipo: Relacionado con la manera en que se distribuyen las tareas, beneficios, especialización del trabajo, entre otros. Los equipos de gran tamaño suelen ser más especializados en sus tareas, lo que acarrea mayores conflictos intergrupales.
- Mala comunicación: Un equipo es proclive a conflictos por falta o exceso de información, poco diálogo, barreras semánticas. etc.
- Dimensiones de liderazgo y características personales: El estilo de liderazgo que impera en la organización puede facilitar o no la participación de los miembros del

equipo de trabajo. Las características personales donde predomina el individualismo es un factor potencial para futuros conflictos.

De acuerdo a lo que se plantea Sznajder (2011) la posibilidad que tiene un equipo de explicitar los conflictos, manejarlos y resolverlos incide en la dinámica de trabajo que este logre. El conflicto, desde la perspectiva que se lo aborde, puede ser un problema que obstaculice y detenga el proceso de trabajo o una oportunidad para mejorar el desempeño del equipo (Motta, 2001).

### **El equipo de trabajo en salud**

Sznajder (2011) afirma que lograr un trabajo en equipo en las instituciones dedicadas a la Atención Primaria de Salud conlleva muchas ventajas en la práctica diaria. Cuando se trata de trabajo en equipo en salud se afirma que no es posible trabajar desde una lógica simplista y lineal, ya que ésta no permite captar la complejidad de la organización y los fenómenos que en ella surgen (Sznajder, 2011). En relación a esto, se puede traer a colación los desarrollos de Morin (2009) y el pensamiento complejo en donde se recupera la incertidumbre, lo incierto, la incapacidad de concebir un orden preestablecido, proclamando que la realidad está determinada por multiplicidad de factores que interrelacionan entre sí.

Este pensamiento complejo lleva a la necesidad de aprehender la realidad comunitaria desde un trabajo interdisciplinario, donde *“no es posible aprehender ningún objeto, ni fenómeno, ni singularidad, sin mirarlo de una manera totalizadora, desde todas las aristas posibles”* (Sznajder, 2011, p. 17).

Actualmente en la comunidad se presentan fenómenos o problemáticas que se construyen tan rápidamente que impiden la posibilidad de poder identificarlas con anticipación para poder estudiarlas, teorizarlas y que formen parte de la formación académica de los profesionales de salud (Sznajder, 2011). Debido a esto, Sznajder (2011) trabajó la necesidad de la presencia de un equipo que enriquezca la percepción individual de cada profesional para poder construir y reconstruir las problemáticas entre todos los miembros del equipo de salud, sumando la participación de la comunidad en su conjunto.

Si bien en instituciones de Atención Primaria de Salud parece estar claro el objetivo que persigue el equipo de trabajo, se trata de un grupo que no es homogéneo en su formación y que pueden concebir de modo diferente la manera de llevar a cabo las metas colectivas (Sznajder, 2011).

Ante este panorama, Sznajder (2011) propone deconstruir y reflexionar los propósitos y metas que persigue el equipo de salud. Motta (2001) plantea que la práctica diaria de un equipo en salud conlleva un continuo redescubrimiento de las posibilidades de trabajo, no solo en función de lo que acontece en el equipo, sino también teniendo en cuenta las condiciones particulares que afectan a la comunidad (Sznajder, 2011).

En relación con la idea anterior, se puede entender a la interdisciplinariedad como la interrelación de disciplinas que generan una síntesis. El conocimiento en esta condición se mueve en la dialéctica entre disciplinariedad (la disciplina como diferenciadora) e interdisciplinariedad (suma de disciplinas que conforman una totalidad) (Sznajder, 2011).

El trabajo interdisciplinario se basa en la idea de cooperación entre los profesionales y en la idea de aprendizaje continuo, al buscar enriquecer sus constructos teóricos con el aporte de otros miembros del equipo (Sznajder, 2011).

A continuación se presenta un cuadro comparativo que busca sintetizar los aspectos divergentes que caracterizan a la multidisciplina e interdisciplina:

TEORIA	MULTIDISCIPLINA	INTERDISCIPLINA
Visión de la realidad	Simple, unívoca, atomista. Aislada de toda demanda social.	Totalidad estructurada y estructurante. Compleja, contradictoria.
Modelo explicativo	Específico.	Busca un “plus”.
Disciplina	No se afecta, ni transfiere saberes.	Se modifican, se transforman las disciplinas involucradas.
Punto de partida	La disciplina (Positivismo).	Los problemas; las

		demandas sociales.
Objetivos	Superespecialización. Búsqueda de un saber total.	Búsqueda de convergencia de los problemas. Desilusión del mito de dominio.
Fronteras	Rígidas.	Se flexibilizan.
Conocimiento	Fragmentado en áreas. "Reproducción" de conocimientos.	Integración y producción de conocimientos.

Fuente: Sznajders (2011) Posgrado en Salud Social y Comunitaria, p. 79.

Stolkiner (1999) conceptualiza otro abordaje que recibe el nombre de “momento transdisciplinario”. Este momento hace referencia a una instancia superadora de la interdisciplinariedad, donde se logra la construcción de nuevos saberes derribando barreras disciplinarias. La autora aclara, sin embargo, que éste es solo un momento, producto de lo interdisciplinario.

Sznajder (2011) plantea algunos requisitos para lograr el trabajo interdisciplinario:

- Trabajo en equipo.
- Flexibilidad: que exista una apertura en cuanto modelos de abordaje, método de trabajo, con una predisposición al diálogo y al reconocimiento de divergencias entre los miembros.
- Cooperación recurrente.
- Reciprocidad: refiere a la interacción de las disciplinas.

El lograr una práctica interdisciplinaria es condición necesaria para que un equipo de salud pueda brindar un buen servicio de asistencia a la población. Los miembros deben revisar y tomar conciencia de sus ideologías, desarrollando una capacidad crítica de los lugares de poder que imperan y que dan por resultado saberes absolutos. Admitir que el conocimiento se encuentra en continua construcción, reconociendo la parcialidad y

provisoriedad del mismo, logra flexibilizar los límites entre las disciplinas y promover la cooperación entre el equipo (Sznajder, 2011).

Según las palabras de Sznajder, *“el trabajo en equipo implica repensar la territorialidad de nuestra práctica, sosteniendo el trabajo en red y construyendo un saber compartido”* (Sznajder, 2011, p. 84).

## Capítulo tres: taller

### ¿Qué es un taller?

Según Careaga, Sica, Cirillo y Da Luz (2006) un taller es una forma de enseñar y aprender mediante la realización de actividades entre un grupo de personas.

Ander- Egg (1991) plantea algunos supuestos y principios pedagógicos básicos para considerar la implementación de un taller. Entre estos principios se encuentran:

- Aprender haciendo: los conocimientos se aprehenden en base a una práctica concreta otorgando prioridad a la utilización de una metodología participativa. Esta modalidad no sólo permite la trasmisión de contenidos teóricos, sino la oportunidad de que técnicas y habilidades también se encuentren contempladas en el proceso de trabajo que se realice.
- Es una metodología participante: se pone el foco en una participación activa por parte de los miembros que conforman el taller. Se enseña y se aprende a través de una experiencia realizada conjuntamente.
- Es una pedagogía de la pregunta, contrapuesta a la pedagogía de la respuesta, propia de la educación tradicional.
- Es un entrenamiento que tiende al trabajo interdisciplinario y al enfoque sistémico: se presenta un esfuerzo por operar y conocer de manera conjunta, entendiendo que hay un carácter multifacético y complejo que hace a la realidad. El enfoque sistémico, por su parte, brinda un método de investigación holístico y busca entender las interacciones e interrelaciones de los problemas para buscar una solución.
- La relación coordinador/participantes queda establecida en la realización de una tarea común: se presenta una superación de la relación dicotómica jerárquica que comúnmente caracteriza al coordinador/participantes por la de una producción grupal o de equipo. Esta dinámica permite que todos los miembros se comprometan de otra manera ante el proceso de trabajo, fomentando el trabajo autónomo y desarrollo de la responsabilidad.
- Implica y exige el trabajo grupal, y el uso de técnicas adecuadas: se pretende un “hacer y pensar juntos”, el cual impacta en un proceso individual, de ahí la



necesidad de poder complementar el componente individual y grupal que caracteriza al taller. Se remarca la utilización de adecuadas técnicas grupales para lograr una buena producción grupal y fomentar las potencialidades del equipo para luego poder ser llevadas a la realidad.

### **El coordinador y los participantes**

Los planteos de Careaga *et al.* (2006) exponen que dentro del taller se encuentra el papel del coordinador y el papel de los participantes.

El **papel del coordinador** lo lleva a cabo quien coordina el taller. Esta persona busca promover y crear las condiciones necesarias para que se procese y se desarrolle el aprendizaje a través de la orientación, la asistencia y la reflexión continua (Careaga *et al.*, 2006).

Para poder cumplir esta función es necesario el conocimiento del contexto donde está inmersa la institución. Cómo funciona, de qué manera se encuentra conformada, las características de las interacciones grupales, son algunos aspectos que Careaga *et al.* (2006) plantea que determinarán el desempeño que se realizará en el taller.

Tener conocimiento sobre las personas con las cuales se trabajará también es un aspecto que remarcan las autoras. Las configuraciones ideológicas, las cosmovisiones de cada miembro, los prejuicios, son factores que pueden facilitar o dificultar el proceso de enseñanza. Las ansiedades y defensas que se ponen en juego por parte de los miembros que conforman el taller, también son aspectos que el coordinador debe tener presente, ya que estos se encuentran involucrados en el proceso de aprendizaje y reflexión de los miembros (Careaga *et al.*, 2006).

En cuanto al **papel de los participantes**, Careaga *et al.* (2006) plantea que a través del interactuar con otros, los sujetos reflexionan a partir de la experiencia propia y la de los demás. La participación, en este sentido, es una herramienta fundamental para lograr una elaboración adecuada de lo que en el taller se presenta.

Se exponen otros aspectos que Careaga *et al.* (2006) los engloban dentro de “factores de madurez dentro de un equipo de trabajo”, los cuales repercuten en el desempeño del grupo y, en última instancia, en la efectividad del taller. Entre estos aspectos

se puede mencionar: el compromiso, las destrezas comunicacionales, capacidad de autocrítica y de negociación, entre otros.

En relación a lo anterior, Ander-Egg (1991) plantea que la praxis pedagógica del taller puede llevarse a cabo de manera adecuada si están presentes ciertas actitudes y conductas básicas por parte de todos los componentes que conforman el proceso de trabajo. Entre estas actitudes y conductas se encuentran:

- Capacidad de diálogo: la interacción que debe darse dentro del taller. Responde a la reciprocidad, entendiendo a ésta como la instauración del diálogo entre personas en igualdad de condiciones. Dentro de este apartado, el autor, contempla el poder cuestionar las propias cosmovisiones a partir del intercambio con los demás. El diálogo supone abrirse a perspectivas ajenas de lo conocido y para que esto pueda lograrse, es necesario ejercer una escucha activa sobre lo que se plantea dentro del taller. Esta manera de vincularse, según Ander-Egg (1991) ayuda a asumir la complejidad de los problemas.
- Actitud de búsqueda de la verdad y rechazo al dogmatismo en cualquiera de sus formas: se parte de la noción que no hay una verdad única y acabada. Para llegar a acercarse a la verdad hay que tener predisposición hacia la pregunta y la incertidumbre. La búsqueda de la verdad, supone una metodología que incorpora la duda, el error, como parte del proceso de aprendizaje de los miembros.

## Relevamiento Institucional

### Historia

El Centro de Salud Municipal de la localidad de Las Higueras se fundó el día 25 de mayo de 1975 de la mano de los vecinos del pueblo. El mismo surgió a partir de la necesidad de un organismo que prestara servicios de asistencia en salud a la población que se distribuía en la localidad como en sus alrededores.

En un comienzo, debido a la falta de un espacio físico propio, el Centro de Salud operaba dentro de las instalaciones de la municipalidad local. Allí, debido al reducido espacio, los distintos profesionales que trabajaban debían turnarse para poder atender a la comunidad que acudía por los servicios. A medida que la localidad fue creciendo y la población fue aumentando, se hizo necesario tener un espacio propio para poder abordar las distintas problemáticas que iban surgiendo.

Debido a esto se trasladaron al lado de la municipalidad, y ya con un lugar propio, se incrementaron los servicios a la comunidad (odontología, ginecología, entre otros), comenzando a formarse una estructura formal de trabajo, incluyendo también personal administrativo.

Actualmente el Centro de Salud sigue ubicado al lado de la municipalidad, en la calle Pasaje Bulnes 151. A medida que fue pasando el tiempo, fueron ampliando sus instalaciones. El mismo cuenta con una sala de espera para los pacientes, cuatro consultorios, una guardia/enfermería, un baño y un office.

### Servicios

El Centro de Salud tiene por función brindar asistencia a nivel primario de la salud, y el mismo funciona bajo la coordinación de diferentes jurisdicciones tanto a nivel municipal, como provincial y nacional.

Dentro de los servicios que ofrecen, atienden a personas con y sin obra social, pero priorizan a aquellas personas que no pueden costear su consulta médica. Complementan esta atención con diversos planes o programas provinciales y nacionales para poder dar respuesta a las necesidades y problemáticas de la comunidad. Actualmente los programas y planes que trabajan son:

- Programa SUMAR
- Programa PROCORDIA
- Programa REMEDIAR

Estos programas y planes tienen por finalidad brindar una mayor cobertura médica a la población que no tiene posibilidades socioeconómicas de acceder al sistema privado de salud, brindando financiamiento e insumos a los Centros de Salud.

La Municipalidad de Las Higueras gestiona este Centro de Salud, brindando aportes económicos, insumos y asistencia a quienes lo necesitan.

### **Funcionamiento**

La institución no cuenta con un organigrama establecido y tampoco dispone de un director, profesional de la salud, que gestione el mismo. El último director de la institución fue el Dr. Juan Cortona, quien tras fallecer hace 15 años dejó este cargo vacante que no se ha ocupado desde entonces. Debido a esto, corresponde que pase a ocupar este puesto la mayor autoridad local (intendente) y que se nombre un referente que sea el más antiguo en la institución, en este caso, la jefe de enfermeros.

El Centro de Salud funciona diariamente de lunes a viernes de 7:00 a 23:00 hs. y los fines de semana de 8:00 a 20:00 hs. Dentro de este horario se realizan chequeos de toda índole (toma de tensión, medición de glucosa, colocación de vacunas), consultas especializadas y guardias.

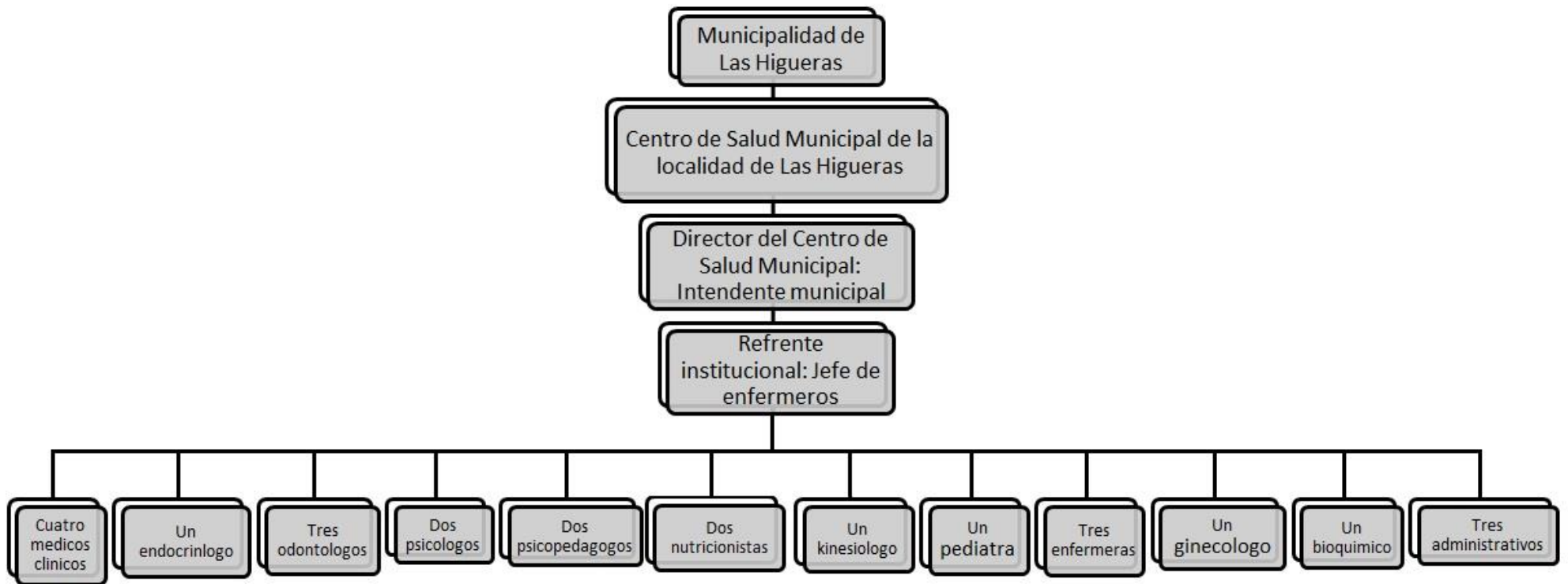
El equipo de trabajo se encuentra conformado por diversos profesionales:

- Un jefe de enfermeros
- Cuatro médicos clínicos
- Un endocrinólogo
- Tres odontólogos
- Dos psicólogos
- Dos psicopedagogos
- Dos nutricionistas
- Un kinesiólogo
- Un pediatra

- Tres enfermeras
- Un ginecólogo
- Tres administrativos
- Un bioquímico

## Organigrama

### Centro de Salud Municipal de la localidad de Las Higueras



\*Organigrama de la institución elaborado a partir de los datos obtenidos en las entrevistas efectuadas con la Jefe de enfermeros.

## Metodología

El presente trabajo corresponde a un estudio de tipo mixto, el cual pretende recolectar, analizar y relacionar datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio para poder responder al planteamiento de un problema (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Luco, 2006). Este trabajo se enmarcó dentro de un diseño de tipo descriptivo en tanto aspiró a interpretar, comprender y describir aquellos fenómenos que involucren la subjetividad humana (León y Montero, 2003; Hernández Sampieri, *et al.*, 2006).

El mismo se desarrolló en el Centro de Salud Municipal situado en la localidad de Las Higueras, Córdoba, durante el periodo comprendido entre los meses de abril y julio del año 2016, enmarcado dentro de un Proyecto de Aplicación Profesional -PAP- con el cual buscó dar respuesta a una demanda particular surgida dentro de la institución mencionada.

### Población

La población, según Hernández Sampieri, *et al.* (2006), es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de características. En este trabajo, la población estuvo representada por los profesionales que se desempeñan en el Centro de Salud Municipal de la localidad de Las Higueras.

La selección de los profesionales en esta oportunidad se realizó mediante un muestreo no probabilístico. Este tipo de muestreo no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación o el proceso de decisión que lleva adelante el investigador (Hernández Sampieri, *et al.*, 2006).

En un primer momento, se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo a propósito. Este tipo de muestreo se utiliza cuando se establecen criterios a priori que la muestra debe cumplir para formar parte de la investigación (León y Montero, 2003).

En el presente trabajo se tuvieron en cuenta los siguientes criterios: poseer una antigüedad igual o mayor a 5 años en el puesto de trabajo; ser idóneos desde la función que cumplen dentro del Centro de Salud para comentar sobre las dificultades con las que más se encuentran en su práctica diaria; y que se encuentren accesibles para prestar la información

necesaria para la elaboración de este proyecto. La persona que cumplió con estos criterios fue la referente del Centro de Salud.

### **Procedimiento/ técnicas e instrumentos**

Para la recolección de datos, en este primer momento, se realizó una entrevista semiestructurada, con el objetivo de recabar información acerca de las debilidades, fortalezas organizacionales, así como problemáticas presentes en el Centro de Salud (Quivy y Campenhoudt, 1999). El instrumento consiste en una guía de preguntas establecidas a priori para orientar las entrevistas (ver Anexo n° 1) y una grabadora de audio para tener registro de la información brindada. Asimismo, para contextualizar la actividad de la institución se realizó un relevamiento indagando sobre su funcionamiento, historia y los servicios prestados.

Una vez identificada la posible problemática a trabajar (desempeño del equipo de trabajo), se consideró oportuno aplicar un cuestionario para conocer qué percepción tienen los demás profesionales que se desempeñan dentro del Centro de Salud. En este segundo momento, se utilizó una muestra de tipo accidental ya que se aplicó el instrumento a las personas que circunstancialmente se encontraban trabajando en la institución al momento de acudir al lugar para la recolección de datos (León y Montero, 2003). En este caso, la muestra se vio conformada por una jefa de enfermeros, dos enfermeras, una trabajadora social, una psicóloga y una odontóloga.

Para la recolección de datos, en esta oportunidad, se aplicó un cuestionario. Según Hernández Sampieri, *et al.* (2006) el cuestionario es un instrumento que consiste en un conjunto de preguntas que pretenden medir una o más variables. El cuestionario (Anexo n° 2) fue adaptado tomando como modelo el instrumento utilizado en trabajo de investigación de Ramirez, Alejo, Jimenez y Mamolejo (2013) titulado “*Percepción de los estudiantes de ciencias químicas sobre sus equipos de trabajo*”. El cuestionario busca medir el desempeño del equipo de trabajo y se encuentra conformado por diversas preguntas que componen cuatro dimensiones a medir: organización del trabajo, interacción, conflicto y tipo de autoridad. Las opciones de respuestas se computaron en nunca (1), a veces (2), casi siempre (3) y siempre (4).



A cada participante se le brindó el correspondiente consentimiento informado (Anexo n°3), el cual fue firmado por cada uno de los sujetos, dejando constancia de su participación voluntaria y anónima; y se le presentó la carta informativa (Anexo n° 4) para comunicar los objetivos de la investigación y las tareas a desarrollar como parte del Trabajo Final de Grado.

Finalmente se procedió a realizar el análisis de datos correspondientes. En primer lugar se llevó a cabo una lectura de las entrevistas a fin de dar una estructura y organización a los datos recolectados. En segundo lugar, se procedió a codificar las respuestas obtenidas en el cuestionario a través de un programa informático (Microsoft Excel) utilizando una distribución de frecuencias que ordenan las puntuaciones obtenidas de acuerdo a sus respectivas categorías (Hernández Sampieri, *et al.*, 2006).

Ambos análisis se enfocaron fundamentalmente en identificar las fortalezas, debilidades, obstáculos y amenazas del Centro de Salud contextualizado, a partir de las percepciones de los profesionales que allí se desempeñan, la problemática objeto de estudio y la posterior definición de acciones para promover una mejora (Hernández Sampieri, *et al.*, 2006).

## Análisis de los datos

Durante las entrevistas realizadas a la referente (Anexo n°5) y los cuestionarios aplicados (Anexo n° 6) a parte del equipo que conforma el Centro de Salud, se pudo vislumbrar una buena predisposición de la institución para la realización de este Proyecto de Aplicación Profesional, denotando cooperación y responsabilidad ante las respuestas brindadas. A continuación se presenta el análisis de los datos recolectados.

### Análisis de datos cualitativos

A partir del relevamiento institucional y la entrevista semi-estructurada realizada a la referente del Centro de Salud de la localidad de Las Higueras, se observó la dificultad para lograr una comunicación eficaz entre los profesionales que se desempeñan en la institución, lo que incide desfavorablemente en el servicio interdisciplinario que el Centro de Salud brinda a la comunidad.

Según comentarios de la referente del Centro de Salud *“Trabajar de manera interdisciplinaria es muy importante”*; pero a partir de lo que se dejó entrever en la entrevista, esto no se estaría logrando. Según lo planteado por la entrevistada, dentro de la institución hay profesionales que no comparten sus experiencias y los datos que recogen sobre los pacientes que asisten al lugar.

Al indagar sobre este problema que se presenta, la entrevistada argumenta que hay compañeros que prefieren trabajar individualmente a pesar que su formación, apunta al trabajo en equipo. *“A mí me enseñaron a hacer esto... pero no lo quiero hacer”, “a mí el trabajo interdisciplinario no me gusta, a mí me gusta trabajar solo”, “mi problema lo trabajo yo, porque yo lo voy a resolver”*, éstas son algunas de las frases que al parecer, expresan algunos miembros que se desempeñan en la institución y que la referente menciona ante la indagación sobre este tema.

*“Nosotros como trabajábamos antes, ahora no trabajamos”*, argumenta la entrevistada, planteando que antes se trabajaba mejor debido a las reuniones que se realizaban con frecuencia y al intercambio que se lograba entre los profesionales de salud en dichos encuentros.

Otro aspecto que surgió a raíz de las entrevistas es la presencia de canales de comunicación reducidos. Según la referente *“hay comunicación... pero no la que debería haber”*. Ante la ausencia de reuniones, los profesionales se mantienen en contacto a través de un cuaderno de comunicaciones donde asientan lo que concierne a la historia clínica de los pacientes o lo hablan por teléfono. A esto se le suma la presencia de ciertas áreas dentro del Centro de Salud que muestra más resistencia para intercambiar con los demás profesionales sobre lo que acontece en el consultorio.

### **Análisis de datos cuantitativos**

Una vez identificada esta debilidad expresada por parte de la referente, se consideró oportuno aplicar un cuestionario a algunos de los profesionales para ver qué percepción tienen ellos sobre el trabajo en equipo dentro del Centro de Salud. A través de una distribución de frecuencias (Anexo n°7) se observó con qué recurrencia se presentaban las respuestas de los encuestados a partir de las categorías trabajadas (nunca, a veces, casi siempre y siempre). Las dimensiones que se midieron a través del cuestionario son cuatro: organización del trabajo, interacción, conflicto y tipo de autoridad.

Se puede decir que, con respecto a la **organización del trabajo**, un aspecto que puede incidir en el desempeño del equipo de salud es la falta de reuniones o espacios para supervisar el proceso de trabajo. Esto es percibido por un 66,7% como algo que a veces sucede dentro de la institución, aspecto que ya había sido planteado en las entrevistas y analizado anteriormente (ver anexo n°7, tabla n°4).

En cuanto a la **“interacción”**, es la dimensión que más dificultades mostró. El 66,7% de las personas encuestadas responden que “a veces” hay una participación significativa por parte de los miembros de la institución. A esto se le suma que un 50% de las respuestas brindadas apunta que el equipo de trabajo se familiariza “a veces” con el conocimiento y las experiencias que posee cada miembro que se desempeña en el Centro de Salud (ver anexo n°7, tabla n°5 y n°6).

Un 50% de los encuestados considera que “a veces” se escucha atentamente las ideas que los profesionales pueden brindar en el intercambio cotidiano y un 66,7% plantea que “a veces” se demuestra compromiso y responsabilidad por parte de sus compañeros de trabajo (ver anexo n°7, tabla n°10 y n°14).

En la dimensión “**conflicto**”, los encuestados plantean, con un 66,7% de coincidencia en sus respuestas, que a veces se pueden hablar de los conflictos que suceden dentro de la organización y del equipo de trabajo (ver anexo n°7, tabla n°17).

En relación a la dimensión “**tipo de autoridad**”, se podría decir que no se hallaron resultados que denoten dificultades que puedan obstaculizar el desempeño del trabajo en equipo.

Asimismo, si agrupamos los ítems en función de las distintas dimensiones, se observa a modo de síntesis, que los porcentajes más altos se encuentran en la opción de respuesta casi siempre, seguida de la opción “a veces” para la dimensión organización del trabajo, interacción y conflicto; mientras que para la dimensión autoridad le sigue la opción de “siempre”, aquellas en la cual ya habíamos observado menos dificultades. Cabe destacar que en la dimensión conflicto ninguna respuesta se computo con la opción “siempre”.

**Gráfico n°1. Porcentaje de opción por respuesta para Organización del trabajo**

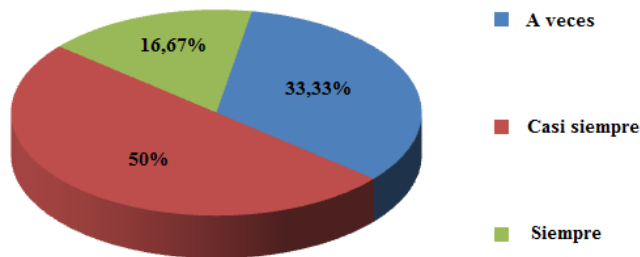


Gráfico n°2. Porcentaje de opción por respuesta para Interacción

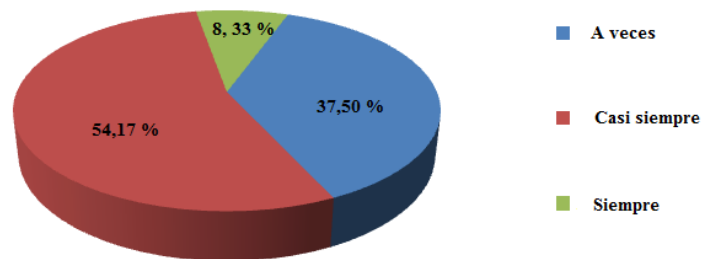


Gráfico n°3. Porcentaje de opción por respuesta para Conflicto

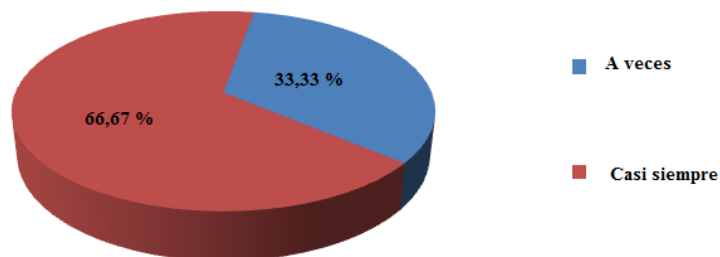
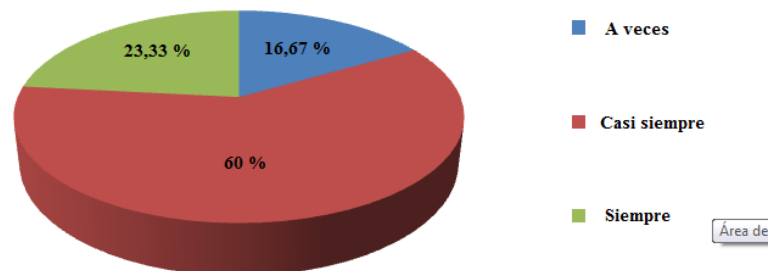


Gráfico n°4. Porcentaje de opción por respuesta para Tipo de autoridad



En base a los datos recolectados del relevamiento institucional, las entrevistas y los cuestionarios aplicados, puede construirse la matriz FODA:

**Síntesis: análisis FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de profesionales conformado por diversas disciplinas.</li> <li>• Flexibilidad y amplitud de horarios para brindar servicio de asistencia a la población.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de estrategias e intervenciones de prevención y educación en salud.</li> <li>• No dispone de un Director.</li> <li>• No hay establecido un organigrama.</li> <li>• No se encuentra planteada la misión, visión y valores de la institución.</li> <li>• Dificultades para el trabajo interdisciplinario.</li> <li>• Dificultad para lograr una comunicación eficaz.</li> <li>• Canales de comunicación reducidos.</li> <li>• Dificultades para el intercambio de ideas.</li> <li>• Poco compromiso y responsabilidad por parte de los miembros.</li> <li>• Baja participación significativa de los miembros de la institución.</li> <li>• Dificultad para hablar de los conflictos cuando estos surgen.</li> <li>• Espacio edilicio reducido.</li> <li>• Falta de recursos humanos.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación de una mesa de trabajo intersectorial con otras instituciones de la localidad.</li> <li>• Presencia de planes y programas nacionales y provinciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irregularidades en el manejo de planes y programas en la jurisdicción provincial/nacional.</li> <li>• Denegación de proyecto de ampliación de la institución.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyo por parte del municipio local.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de recursos económicos por parte del municipio local para destinar al Centro de Salud</li><li>• Crecimiento poblacional.</li></ul>
--	--

A partir del análisis de datos realizado se puede plantear como problemática a abordar la dificultad de establecer una comunicación eficaz entre los profesionales del Centro de Salud de Las Higueras. Esta debilidad en los ámbitos asistenciales adquiere una relevancia especial debido al trabajo interdisciplinario que se aspira lograr. Según Stolkiner (2005) el trabajar interdisciplinariamente es un posicionamiento que reconoce la incompletud de cada disciplina y por ende, busca la articulación de los conocimientos y herramientas que las mismas pueden brindar. Este trabajo se logra a partir del trabajo grupal y en la acción cooperativa de los sujetos.

## **Proyecto de Aplicación Profesional**

### **Taller: “Comunicación y trabajo en equipo”**

#### **Fundamentación**

Luego de realizado el relevamiento institucional, la matriz FODA y de haber detectado la problemática a trabajar se procede a plantear un taller grupal para dar respuesta a la problemática detectada.

Este Proyecto de Aplicación Profesional busca fomentar la comunicación e interacción entre los profesionales que se desempeñan en el Centro de Salud Municipal de la localidad de Las Higueras. Para esto se buscará promover nuevas formas de comunicación entre los miembros, la resolución adecuada de los conflictos institucionales, logrando de ese modo, que los miembros del Centro de Salud puedan complementar sus habilidades y conocimientos para lograr un trabajo en equipo de manera interdisciplinaria.

#### **Objetivos**

- Favorecer la comunicación eficaz entre los miembros de la institución.
- Brindar un espacio para abordar el conflicto grupal que puede suscitarse dentro de la institución.
- Fomentar la interacción entre los miembros de la institución.
- Promover el trabajo interdisciplinario entre los miembros de la organización.

#### **Taller “Comunicación y trabajo en equipo”**

El taller se compone de seis encuentros que pretenden cumplir los objetivos planteados en el Trabajo Final de Grado para así dar respuesta a la problemática detectada en el Centro de Salud de la localidad de Las Higueras. Los encuentros se organizan de la siguiente manera:

Primer encuentro: “¿Nos comunicamos?”

Segundo encuentro: “¿Cómo trabajamos? ¿Cómo nos comunicamos?”

Tercer encuentro: “Resolviendo conflictos”



Cuarto encuentro: “Entrenamiento de habilidades sociales para trabajar en equipo”

Quinto encuentro: “Y ahora... ¿hacia dónde vamos?”

Sexto encuentro: “Equipo de salud: conformando un equipo de alto rendimiento”

### **Destinatarios**

El taller “Comunicación y trabajo en equipo” está destinado para todos aquellos profesionales que se desempeñan en el Centro de Salud de la localidad de Las Higueras. Según el relevamiento institucional realizado, la institución cuenta con un personal conformado por 25 personas. Este número puede extenderse, teniendo en cuenta a los demás profesionales que trabajan en conjunto con el Centro de Salud para resolver las problemáticas que allí se presentan (intendente, asistentes sociales, etc.).

### **Tiempo y lugar**

La intervención será llevada a cabo una vez por semana, con un tiempo estimado de 90 a 120 minutos por cada encuentro. El espacio físico que se utilizará para la implementación del proyecto será el SUM (sala de usos múltiples) municipal con domicilio en la calle Agustín Tosco N° 150, ubicado en la misma localidad.

### **Recursos:**

#### Recursos humanos:

- 1 coordinador
- Participantes: profesionales que se desempeñen en el Centro de Salud municipal y que al momento de brindar el taller puedan concurrir al encuentro (25 profesionales se desempeñan en la institución, con la posibilidad de que este número pueda extenderse o reducirse).

#### Recursos materiales:

- 1 block de hojas A4.
- 1 caja de lapiceras.
- 5 cartulinas.
- 10 afiches.

- 1 fibrón.
- Mesas
- Sillas
- Proyector.
- Notebook.
- Pelota pequeña.
- Recipiente.
- Venda, trozo de tela.
- Un ovillo de lana.

**Presupuesto**

<b>Recursos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>
Block hojas A4	1	\$ 40,00
Caja de lapiceras	1	\$140,00
Cartulinas	5	\$25,00
Afiches	10	\$40,00
Fibron	1	\$16,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$261,00</b>

\*El resto de los materiales (proyector, notebook, sillas, mesas) se encuentran a disposición en la Municipalidad de la localidad de Las Higueras. La pequeña pelota, el recipiente, el trozo de tela y el ovillo de lana serán aportados por el coordinador.

Los precios fueron consultados desde la web: <http://www.mercadolibre.com.ar> (Fecha de ingreso: 26/09/2016).

A esto se le suman los honorarios del profesional que imparta el taller. El Colegio de psicólogos de la provincia de Córdoba establece en la resolución N° 1003/15 que los honorarios mínimos éticos profesionales son:

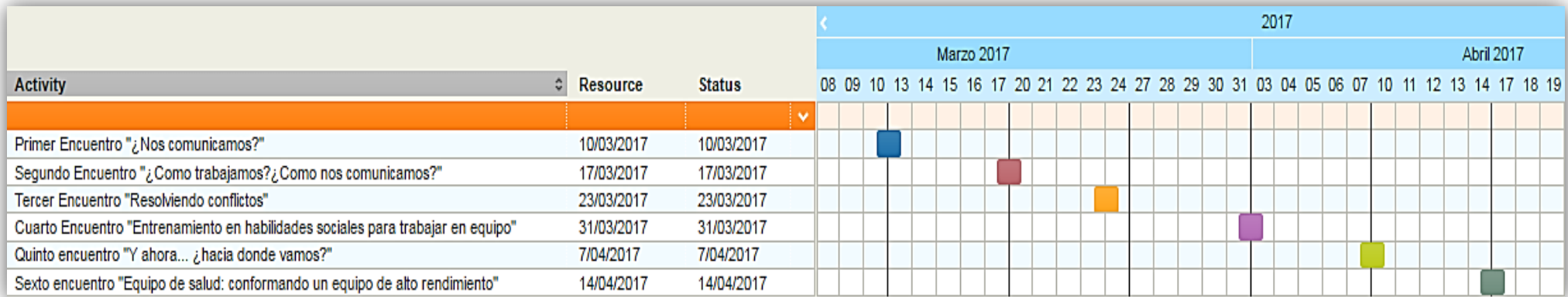
- Psicoterapia Individual \$325

- Psicoterapia de Pareja y Familia \$500
- Psicoterapia Grupal (por integrante). \$120

En este sentido, para el taller que se impartirá en esta oportunidad será utilizado para el cálculo de los honorarios profesionales el valor fijado en psicoterapias grupales con un valor de \$120 por cada participante del taller.

## Diagrama de Gantt “Comunicación y trabajo en equipo”

Taller para el Centro de Salud Municipal de Las Higueras



\*Diagrama elaborado en la página web <https://www.tomsplanner.es>

## **Primer encuentro: “¿Nos comunicamos?”**

**Objetivo:** Valorar la importancia de la comunicación en el eficaz funcionamiento del trabajo en equipo.

**Especificaciones:** En un primer momento, se les propondrá a los miembros una dinámica grupal para que puedan presentarse entre sí y con el coordinador a cargo del taller. Luego de esto, al momento de abordar el tema de la comunicación, se presentará una segunda dinámica a los profesionales para apropiarse del tema de manera interactiva y participativa.

En una segunda instancia y a partir de preguntas iniciales, se comenzará a indagar de qué manera funciona el equipo de salud, cuáles son sus patrones de comunicación habituales y qué entienden ellos por trabajo en equipo.

Finalmente, con ayuda de soportes audiovisuales, los miembros de la institución opinarán sobre el trabajo en equipo y estas percepciones se irán comparando con un breve material teórico sobre la temática.

**Duración del encuentro:** 90 minutos aproximadamente.

### **Actividades:**

- El coordinador se presentará a los miembros de la institución y explicará brevemente la finalidad que persigue el taller.

### **Dinámica n° 1: “Presentación por parejas”**

#### **Recursos materiales:**

- 2 hojas A4 blancas.
- lapiceras de distintos colores.

**Duración:** La duración de la técnica va a depender del número de participantes que concurran al encuentro. En general se estima un tiempo aproximado de tres minutos por pareja.

### **Instrucción para el coordinador:**

- A partir de una dinámica de presentación que se denomina “**presentación por parejas**”, los miembros de la institución se presentarán y expresarán qué expectativas tienen con los sucesivos encuentros (Gómez Hernández, 2007). La finalidad de la técnica establece bases para comenzar el trabajo grupal y proporciona información de cada integrante, del grupo, de su comunicación y de las relaciones interpersonales que se encuentran establecidas.

El desarrollo de dicha dinámica implica:

El coordinador comienza a formar las parejas a través del criterio que considere apropiado. En este caso se realizará una numeración 1-2 distinguiendo cada par con colores distintos, se distribuirá entre los sujetos y luego se agruparán los miembros que posean el número 1 y 2 del mismo color.

Luego de esto, se les informa a los participantes que tienen dos minutos para intercambiar información de interés con su compañero.

Finalmente, cada pareja presentará al compañero que se le adjudicó para la actividad, compartiendo datos con el resto del grupo y el coordinador.

### **Dinámica n°2: “Construyendo la comunicación”**

#### **Recursos materiales:**

- 1 cartulina (para la elaboración de las tarjetas)

**Duración:** 20 minutos aproximadamente.

#### **Instrucciones para el coordinador:**

- Luego de reflexionar sobre la importancia de la comunicación en el equipo, se presentará una dinámica grupal llamada “**construyendo la comunicación**” (Cesar Garcia- Rincon del Castro, 2014). Se elegirán al azar 7 de participantes, a los cuales se les hará entrega de una tarjeta a cada uno. Los participantes, ayudados por el

grupo, deberán encontrar un sentido al conjunto de estas tarjetas. El armado de las tarjetas da por resultado el proceso de la comunicación.

La finalidad de la tarea no solo implica la presentación conceptual de la temática, sino una forma interactiva de iniciar el tema puntual del taller. Además, debido a la participación que la tarea requiere, se podrá observar cómo trabaja el equipo para resolver la consigna y cómo es el despliegue particular de este grupo (Si se escuchan entre ellos, cómo se toman las decisiones, los roles que predominan, etc.)

Las tarjetas que se entregarán son las siguientes:

- Desarrollo de la idea.
- Codificación.
- Transmisión.
- Recepción.
- Decodificación.
- Aceptación – uso.
- Feedback.

### **Dinámica n°3: “Introducción al trabajo en equipo”**

#### **Recursos materiales:**

- Proyector
- Notebook

**Duración:** 45 minutos aproximadamente

#### **Instrucciones para el coordinador:**

- Una vez presentado los participantes se comenzará a hablar sobre el tema que los reúne: “el trabajo de equipo”. Con ayuda de un soporte audio visual (Prezi) se realizará una breve introducción de la temática interrogando, en primer lugar, qué entienden ellos por trabajo en equipo y comparando su percepción con distintos conceptos teóricos acerca del tema. El objetivo de esta modalidad es poder explorar

cuáles son las creencias y preconcepciones que trae consigo cada miembro y comenzar a presentar una nueva modalidad de trabajo posible.

A continuación se presenta los contenidos teóricos incluidos en el Prezi:

- ¿Se imagina a un equipo de fútbol disputando la final del mundo sin haberse preparado previamente?
- ¿Se imagina la construcción de las pirámides egipcias sin horas de trabajo en equipo?
- Si todas las respuestas fueron NO, entonces: ¿Se imagina alcanzar los objetivos de su Institución sin trabajo en equipo, sin comunicación, sin ensayos previos, sin visiones compartidas?
- ¿Qué es un grupo?
- Grupo: lo constituyen personas que se encuentran reunidas circunstancialmente (Zepeda Herrera, 1999)
- ¿Qué es un equipo?
- Equipo: lo constituyen personas que forman parte de un grupo, que se encuentran interrelacionados entre sí, y a partir de los conocimientos y habilidades que posee cada miembro, buscan llevar a cabo un objetivo en común (Zepeda Herrera, 1999).
- Un grupo no constituye necesariamente un EQUIPO:

Grupo	Equipo
La comunicación no tiene que tener necesariamente una direccionalidad	Se adjudica una importancia muy especial en la comunicación que se establece entre los miembros del grupo.
Responsabilidades individuales	Responsabilidades individuales y compartidas
Producto individual	Producto colectivo
Desempeñan determinados roles	Destrezas complementarias
Se discute, se decide y se delega	Se discute, se decide y se trabaja conjuntamente.



- ¿Cuáles son las bases de un equipo?
  - Las bases de un equipo son: COMPROMISO, COMPLEMENTARIEDAD, COORDINACIÓN, COMUNICACIÓN, CONFIANZA.
  - ¿Qué requisitos son necesarios para trabajar en equipo?
  - Requisitos del trabajo en equipo:
    - Buena comunicación interpersonal.
    - Crear un clima democrático.
    - Ejercitar el consenso en la toma de decisiones.
    - Disposición a colaborar.
    - Intercambio e integración de destrezas.
  - ¿Qué obstáculos se pueden presentar para que un equipo fracase?
  - Motivos para que un equipo fracase:
    - Individualismos.
    - Negatividad y egoísmo en el equipo.
    - Miembros desmotivados.
    - Falta de confianza entre los miembros.
    - Sin objetivos claros.
- 
- Por último, se reflexionará entre todos los partícipes sobre las actividades realizadas y se sacarán las conclusiones pertinentes de este primer encuentro.

## **Segundo encuentro: ¿Cómo trabajamos? ¿Cómo nos comunicamos?**

### **Objetivos:**

- Indagar acerca de la modalidad de trabajo que lleva adelante el equipo de salud.
- Reflexionar sobre cómo la comunicación actual afecta el trabajo interdisciplinario.

**Especificaciones:** se trabajará con una dinámica grupal que pretende abordar lo que concierne al trabajo en equipo en general. Luego de esto, se realizará una puesta en común para profundizar lo que implica el trabajo interdisciplinario propiamente dicho. Finalmente, para trabajar esta última temática, se propondrá una dinámica grupal para dar lugar a sus correspondientes reflexiones.

**Duración del encuentro:** 120 minutos aproximadamente.

### **Actividades:**

- Se retomarán las reflexiones finales del encuentro anterior para seguir trabajando en este nuevo encuentro.

### **Dinámica n° 1: “Dibujando a ciegas”**

#### **Recursos materiales:**

- 5 Afiches.
- 1 Fibrón.
- Vendas o cualquier material para que los participantes se tapen los ojos.

**Duración:** 45 minutos aproximadamente.

#### **Instrucciones para el coordinador:**

- Luego de esto, se presentará la dinámica “**dibujando a ciegas**” (<http://www.gerza.com>). Para esta actividad se dividirá a los participantes en distintos grupos y se les dará como consigna que uno de sus miembros dibuje lo que señala el coordinador en una afiche. El participante seleccionado para la tarea deberá resolver la consigna con los ojos tapados y con ayuda de los demás

miembros de su grupo, los cuales no podrán guiarlo verbalmente sino a través de aplausos (si dibuja correctamente, se aplaudirá fuerte, si dibuja incorrectamente, se aplaudirá despacio). Finalmente, se compararán los dibujos realizados por cada grupo para que los participantes del taller analicen cómo afecta el trabajo en equipo al resultado de una tarea.

El objetivo que persigue esta dinámica es analizar cómo la participación activa, la colaboración y la comunicación eficaz entre los miembros de un equipo pueden incidir positivamente en los resultados para el trabajo en equipo.

A continuación se presenta el desarrollo completo de la dinámica propuesta:

El coordinador arma sub grupos de 3 a 6 personas y les proporciona una cartulina la cual va a estar previamente colocada en algún soporte (pared, pizarra. etc.)

Se les explica a los participantes del taller que todos los miembros de cada sub grupo deberán participar por turnos, dibujando en cada afiche, con los ojos tapados, lo que el coordinador indique, agregando así elementos a los dibujados anteriormente.

Mientras participa el primer miembro, los demás deberán guiarlo con aplausos. Cuando dibuje en el lugar correcto, los aplausos serán fuertes. Cuando dibuje en el lugar incorrecto los aplausos serán más débiles. Los demás grupos que no participan en ese momento, pueden estorbar la ayuda con silbidos o ruidos.

Un ejemplo de lo que el coordinador puede indicar es lo siguiente:

- Primer Dibujante: Dibuja una casa con dos ventanas y una puerta.
- Segundo Dibujante: Un árbol junto a la casa.
- Tercero Dibujante: El sol sobre la casa.
- Cuarto Dibujante: Una vaca detrás de la casa.
- Quinto Dibujante: La cordillera detrás de la casa.
- Sexto Dibujante: El papá, la mamá y sus hijos caminando hacia la casa

Es importante que el motivo que se dibuje, sea igual para todos los grupos que participen en la dinámica. Finalmente, se compararán los dibujos y gana el sub grupo cuyo dibujo este mejor logrado.

Una vez finalizada la dinámica grupal, se reflexiona sobre lo trabajado y cómo éste puede aplicarse en el equipo de trabajo.

## **Dinámica n°2: Introducción al trabajo interdisciplinario**

### **Recursos materiales:**

- Proyector
- Notebook

**Duración:** 45 minutos aproximadamente.

### **Instrucciones para el coordinador:**

- Luego de reflexionar sobre lo que concierne al trabajo en equipo a partir de la dinámica anterior, se comenzará a indagar sobre lo que implica puntualmente el trabajo interdisciplinario. Para esto, se presentarán algunas preguntas iniciales para que los participantes del taller opinen sobre el tema en cuestión y así observar si se hallan puntos en común o diferencias con respecto a esta modalidad de trabajo (Sznajders, 2011).

Las preguntas se presentarán con un soporte audiovisual (Prezi) y serán las siguientes:

- ¿Qué se entiende por trabajo interdisciplinario?
- ¿Qué desafíos presenta el trabajo de un equipo interdisciplinario?
- El equipo de salud de su centro ¿tiene una misión explicitada que compartan entre todos?
- Si no la tiene, ¿cómo cree que podría llevarse a cabo la discusión conjunta para llegar a compartir una misión entre todos los miembros del equipo de salud y luego explicitar planes de acción?

La discusión sobre la misión de un equipo permite a los integrantes explicitar los objetivos que el equipo persigue, las estrategias a seguir para llevarlos a cabo, así como las maneras de funcionamiento que el equipo debería seguir para lograrlo (por ejemplo, contacto y comunicación, respeto por los conocimientos de cada miembro del equipo, etc.).

- A continuación, siguiendo con el Prezi se les presentará un cuadro trabajado por Sznajders (2011) donde se propone la comparación de la práctica multidisciplinaria y la interdisciplinaria con sus sucesivas preguntas:

Practica	Multidiciplina	Interdisiciplina
<b>FUNCIONAMIENTO</b>	Compartimentos estancos. "Islas" académicas. Aislamiento y dogmatismo. Desarticulación entre teoría y práctica.	Disciplina estructurada e identificada. Autonomía de las disciplinas Intercambio de instrumentos, métodos y técnicas. Cooperación entre sus integrantes.
<b>FRECUENCIA</b>	Encuentros ocasionales.	Requiere proceso. Requiere continuidad Intencionalidad.

- ¿A cuál de los dos modelos de práctica se asemeja más el funcionamiento del equipo de profesionales de su Centro de Salud?
- ¿Cómo describiría la modalidad de abordaje de los problemas de salud de la comunidad que hace el equipo de profesionales de su Centro de Salud?
- El coordinador propone que se comparta y discutan las respuestas a estos interrogantes y que se identifique si es necesario modificar algunas actitudes para trabajar interdisciplinariamente.

**Dinámica n°3: “La figura humana”**

**Recursos materiales:**

- Hojas A4 blancas
- Lapiceras

**Duración:** 45 minutos aproximadamente.

### Instrucción para el coordinador:

- Por último, se presentará la dinámica grupal denominada “**la figura humana**” trabajada por Sznajders (2011). En esta actividad los participantes se distribuirán en distintos sub grupos de 10 personas aproximadamente y la dinámica se impartirá en dos momentos. La consigna principal en ambas instancias es que entre los miembros de cada grupo se logre dibujar una figura humana.

La actividad tiene como objetivo que los miembros reflexionen sobre las diferencias entre el trabajo multidisciplinario e interdisciplinario y como la comunicación y la preparación previa incide en los resultados obtenidos por el grupo.

A continuación se presenta el desarrollo completo de la dinámica:

Se reúnen a los participantes en grupos de 10 personas aproximadamente y se le entrega una hoja a cada miembro.

En un primer momento, la consigna que se les dará a los participantes es que cada uno dibuje solo y sin intercambio con el resto, la indicación que tiene escrita (una parte del cuerpo). Posteriormente, se pide la producción de cada integrante formando así un cuerpo humano. Se analiza entre todos los resultados obtenidos por cada grupo. El resultado de la tarea propuesta en general se asemeja a la imagen que se adjunta a continuación:



Fuente: Sznajders (2011) Posgrado en Salud Social y Comunitaria, p. 89.

La imagen representa de manera metafórica las características del trabajo multidisciplinar, donde cada miembro recrea la consigna dándole el significado que considera más adecuado, desconociendo el saber de los demás. En esta instancia, se reflexionan los efectos en relación a las consignas abiertas, las diferencias de criterios de trabajo, etc.

En un segundo momento, se entregarán las hojas nuevamente con las mismas consignas pero en esta oportunidad la producción se realizará en equipo. Se observa el resultado obtenido y se reflexiona sobre cómo se desarrolló la dinámica de trabajo (qué funciones realizó cada integrante, quiénes ejercieron algún tipo de liderazgo, cómo instrumentaron los saberes, de qué manera se organizó el tiempo).



Fuente: Sznajders (2011) Posgrado en Salud Social y Comunitaria, p. 90.

En este momento, en general, el trabajo de los integrantes del grupo está centrado en cuidar la forma de la producción realizada. Ante esta situación, el coordinador invita a reflexionar que no se logra proyectar la tarea más allá de la forma (no se plantea si es hombre, mujer, si es un niño, un adulto. Cada compañero ha imaginado personas diferentes). En este sentido, la metodología utilizada contempla la necesidad de que los miembros deban comunicarse eficazmente para llevar la consigna a cabo, aprovechando así recursos y tiempo.

Esta experiencia invita a reflexionar sobre la necesidad de capacitación y práctica para lograr trabajar en equipo y considerar el plus que aporta cada miembro en sus intervenciones.

- Finalizada la actividad, se abre la discusión sobre cuáles son inconvenientes que se les presentan a los profesionales en torno a la tarea diaria y qué acciones creen que le permitirían al equipo aprovechar los conocimientos de los integrantes a la hora de abordar las tareas en el Centro de Salud.

## **Tercer encuentro: “Resolviendo conflictos”**

### **Objetivos:**

- Analizar cómo los obstáculos en la comunicación pueden generar conflictos en el equipo.
- Generar un espacio donde poder expresar los sentimientos y opiniones que tiene el equipo al respecto de los problemas que se suscitan habitualmente.

**Especificaciones:** Se indagará sobre las ideas que trae el equipo con respecto a lo que implica el término “conflicto”. Luego de esto, se presentará una dinámica grupal para abordar el tema en cuestión para finalizar, con una última dinámica, donde los participantes podrán expresar lo que ellos vivencian ante una situación conflictiva.

**Duración del encuentro:** 120 minutos aproximadamente.

### **Actividades:**

#### **Dinámica n°1: ¿Qué es un conflicto?**

#### **Recursos materiales:**

- Proyector
- Notebook

**Duración:** 15 minutos

#### **Instrucciones al coordinador:**

- Para comenzar a analizar el sentido y la función del conflicto en un equipo de trabajo, el coordinador a partir de un soporte audiovisual presentará algunas preguntas iniciales para su posterior puesta en común:
  - ¿Qué es un conflicto?
  - ¿Cuáles son sus características?



## Dinámica n°2: “Trabajando juntos, podemos”

### Recursos materiales:

- Una pelota pequeña
- Un recipiente
- Una cartulina

**Duración:** 40 minutos aproximadamente.

### Instrucciones para el coordinador:

- Luego de pensar sobre lo que implica el conflicto se presentará una dinámica grupal, “**Trabajando juntos, podemos**”, para abordar esta temática (CDH Morelos, 2012). La actividad implica que entre todos los miembros del equipo lleven desde un punto del salón a otro una pequeña pelota y colocarla dentro de un recipiente, sin tocarla ni dejando que se caiga.

La finalidad que persigue esta dinámica es que los miembros, ante un problema que se les presente, puedan estipular acuerdos, dejar de lado sus diferencias y comprometerse como equipo.

A continuación se planteará la dinámica completa:

Se les entregará a los participantes del taller una cartulina y una pequeña pelota. La consigna que deberán cumplir es llevar la pelota hacia un recipiente dispuesto en la otra punta del salón sin tocar el pequeño objeto y llevándolo siempre en movimiento con la ayuda de la cartulina entregada previamente. Tienen dos minutos para lograr cumplir la actividad.

Se espera que los participantes comiencen a debatir cuál es el mejor modo de resolver esta situación. De no cumplir con la consigna planteada, deberán empezar nuevamente.

A partir de la dinámica realizada se puede reflexionar sobre la dificultad que se presenta a la hora de resolver un problema cuando no se escucha al compañero, cuando no se realizan acuerdos previos, no se resuelven diferencias, etc.

- Seguido de la actividad se presentan algunas preguntas a los integrantes de la institución para su correspondiente reflexión:
  - ¿Qué papel juega el conflicto en el desempeño de los equipos de trabajo?
  - ¿Cuál es su actitud frente a los conflictos que se suscitan en su Centro de Salud (tiene una actitud conciliadora, no se involucra en conflictos, le cuesta -o no- modificar su posición, etc.).

### **Dinámica n°3: “Ver, juzgar y actuar”**

#### **Recursos materiales:**

- Ninguno

**Duración:** 60 minutos aproximadamente

#### **Instrucciones para el coordinador:**

- Posteriormente se presentará una última dinámica grupal denominada “**ver, juzgar y actuar**” ([www.educarm.es](http://www.educarm.es)). En la misma se presentará una presunta situación conflictiva y se les pedirá a los participantes del taller que la analicen desde tres vertientes: el ver, el juzgar y el actuar.

A modo de ejemplo, se presenta una situación conflictiva que se puede trabajar:

*“Se encuentran reunidos en un salón cuatro amigos para realizar una fiesta: Juan, María, Luciana, Jorge. ¿El motivo? El cumpleaños de Gabriel.*

*Para llevar a cabo esta fiesta, los chicos deben ocuparse de distintas tareas: comprar la comida, la bebida, arreglar el salón, entre otras cosas.*

*A medida que la fiesta se acerca, comienzan a ponerse a trabajar y empiezan a surgir pequeños problemas. Juan, que le encanta organizar eventos, comienza a delegar tareas a sus amigos. Les ordena donde deben poner las sillas, quién es el que se va a encargar de la comida, se molesta si no se colgaron las guirnaldas, etc. y esto proporciona algunas*

*discusiones con María, la cual piensa que Juan exagera y que no hace falta organizar tantas cosas para tener una buena fiesta.*

*Jorge, que está observando toda la situación desde temprano, no hace caso de lo que sucede y se limita a acomodar las bebidas. Luciana, por su parte, ante los reclamos de Juan, plantea que ella no sabe cómo llevar a cabo las tareas que les delega, que mejor lo haga Griselda. Esta última, Griselda, no se encuentra en el salón ya que mando a avisar a último momento que le surgió un compromiso y que podrá ir directamente al momento de la fiesta.*

*Finalmente, cuando Gabriel concurre al salón, encuentra a todos sus amigos peleados y que la preparación de la fiesta, todavía, sigue...”*

El objetivo de esta actividad es que los miembros de la institución puedan expresar lo que les sucede ante una situación conflictiva habitual y que se pueda dar lugar a un espacio común donde, entre todos, se pueda resolver las diferencias que se presentan en su interacción habitual.

El análisis de la situación conflictiva pueda orientarse en base a estas preguntas:

- ❖ Presentación del supuesto hecho conflictivo por una o varias partes afectadas.
- ❖ Aspectos a destacar como los más significativos del hecho (actitudes, experiencias, situaciones, claves...)
- ❖ Expresión de los sentimientos suscitados en cada una de las personas que componen cada parte, y si procede, en las personas observadoras (comunicación asertiva).
- ❖ Qué pensamos a nivel personal cada uno sobre el hecho, sus causas y consecuencias? Referirlo a nuestros valores y contravalores personales.
- ❖ Feed Back. ¿Cómo ve cada persona del grupo a cada una de las personas o partes implicadas?
- ❖ La realidad nos interpela: ¿las personas afectadas tienen algún desafío que alcanzar?
- ❖ ¿Cómo pueden ayudarse mutuamente para lograr este desafío?
- ❖ En el caso de que la situación conflictiva se repita en el Centro de Salud con sus respectivas diferencias ¿A qué acción concreta se compromete cada miembro de la institución para revertir esta situación?
- ❖ ¿Qué actitud personal estoy dispuesto a ir trabajando?

- ❖ ¿Es posible establecer compromisos concretos de carácter grupal? ¿Está el grupo dispuesto a hacerlo? ¿Qué compromisos son esos y qué medios se acuerdan para ponerlos en práctica?

## **Cuarto encuentro: “Entrenamiento de habilidades sociales para trabajar en equipo”**

**Objetivo:** Brindar herramientas a los miembros de la institución para fomentar el trabajo en equipo.

**Especificaciones:** Se propone el entrenamiento de habilidades sociales para fomentar el trabajo en equipo a partir de distintas actividades. Finalmente, se realizará una reflexión general sobre lo trabajado en el taller.

**Duración del encuentro:** 120 minutos aproximadamente.

### **Actividades:**

- Para finalizar el taller, en esta instancia se realizará una breve revisión de lo trabajado hasta el momento con los participantes del taller. Luego de esto se presentará la idea principal de este encuentro: el entrenamiento de habilidades sociales para fomentar el trabajo en equipo (Vicente Caballo, 2007). La finalidad de esta actividad es poder brindar herramientas a los miembros de la institución para que puedan establecer relaciones interpersonales que promuevan el trabajo en equipo.

### **Dinámica n°1: ¿Qué son las habilidades sociales?**

#### **Recursos materiales:**

- ❖ Proyector
- ❖ Notebook

**Duración:** 20 minutos aproximadamente.

#### **Instrucciones para el coordinador:**

- Con ayuda de un soporte audio visual se presentará algunos conceptos teóricos a tener en cuenta para que los miembros de la institución entiendan la temática que se trabajará:
  - ❖ ¿Qué son las habilidades sociales?
  - ❖ “Las habilidades sociales son estrategias o habilidades interpersonales dirigidas a mejorar la competencia interpersonal de los individuos en clases específicas de situaciones sociales.” (Vicente Cabello, 2007, p. 181)
  - ❖ Factores que impiden una buena habilidad social:
    - El sujeto siente ansiedad que le impide responder de una manera socialmente aceptada.
    - El sujeto acompaña su conducta con pensamientos autonegativos.
    - Falta de motivación
    - El sujeto no sabe discriminar determinada situación y por ende, no sabe discriminar una respuesta adecuada
    - Obstáculos ambientales que impiden que el sujeto se despliegue apropiadamente.

## **Dinámica n°2: Entrenamiento en habilidades sociales para trabajar en equipo**

### **Recursos materiales:**

- ❖ Ninguno

**Duración:** 60 minutos aproximadamente.

### **Instrucciones para el coordinador:**

- Luego de haber hecho la correspondiente presentación, se comenzará con el entrenamiento de las habilidades sociales para trabajar en equipo eficientemente. El entrenamiento lo dividiremos en cuatro etapas:

Primer Etapa: Instrucción y explicación verbal de la habilidad social: En este momento se comenzará dando una breve explicación de la habilidad social a trabajar posteriormente (<http://www.feapsmurcia.org>). Aquellos aspectos que se explicarán son:

- Qué es la habilidad y en qué consiste?
- Por qué es importante llevarla a cabo de modo adecuado?
- Consecuencias de aprender esta habilidad.
- Consecuencias de no llevar a cabo esta habilidad de modo correcto.

Segunda etapa: Modelado: Una vez elegida la habilidad a trabajar, con la ayuda de los participantes del taller, se intentará identificar distintas situaciones problemas donde se ponga en juego la habilidad social antes presentada. Las situaciones problemas no deben ser extensas.

Tercera etapa: Práctica, Role-playing: En este momento, los miembros dramatizan la situación problema identificada y se practica de mejor modo posible la habilidad social presentada para su posterior puesta en común con los demás participantes del taller.

Cuarta etapa: Feedback, retroalimentación: el coordinador, con ayuda de los demás participantes, deben reforzar las respuestas correctas de aquel miembro que lleva adelante la escena práctica. La retroalimentación debe hacerse siempre en términos positivos. Si la ejecución resultó inadecuada, ésto se le señala al sujeto y se lo anima a realizarla de manera correcta.

Según Furguerle y Graterol (2010) algunas habilidades sociales que se deben tener en cuenta para fomentar el trabajo en equipo son: compañerismo, empatía, sinergia y el buen establecimiento de relaciones interpersonales entre los miembros. Para poner en práctica estas habilidades sociales, se puede considerar que antes deben ejecutarse otras habilidades sociales básicas tales como:

- ❖ Hacer y recibir cumplidos: Los cumplidos son conductas verbales específicas que rescatan las características específicas de una persona. Funcionan como reforzadores sociales y ayudan a hacer más agradables las relaciones sociales.  
(Vicente caballo, 2007, p. 254)
- ❖ Hacer y rechazar peticiones: pedir favores, pedir ayuda, y pedir a otra persona que cambie su conducta (Vicente caballo, 2007,p. 257)

- ❖ Escucha activa: escuchar cuidadosa y atentamente lo que la persona dice y estar seguro que se ha comprendido lo que dice ([www.feapsmurcia.org](http://www.feapsmurcia.org))

### **Dinámica n°3: ¿Qué harías tú si...?**

#### **Recursos materiales:**

- ❖ Una cartulina

**Duración:** 45 minutos aproximadamente

#### **Instrucciones para el coordinador:**

- Luego se presentará la actividad denominada “¿Qué harías tú si...?”. Se les presenta a todos los miembros de la institución diferentes tarjetas en las que se exponen diferentes situaciones. Se le pide a cada participante que exponga la situación en voz alta y que comparta cuál sería su reacción ante determinada situación, con el correspondiente feedback por parte del resto del equipo. Aquí se presenta otra instancia donde se abordará el entrenamiento de habilidades sociales para el establecimiento de buenas relaciones interpersonales (<http://www.feapsmurcia.org>).

El contenido de las tarjetas puede contener situaciones como las siguientes:

- ❖ ¿Qué harías tú si ves que tu compañero/a no puede terminar una tarea?
- ❖ ¿Qué harías tú si ves que entre tus compañeros se da lugar a una discusión?
- ❖ ¿Qué harías tú si por una situación puntual, te molesta algo que haya hecho otra persona?
- ❖ ¿Qué harías tú si necesitas ayuda para realizar una tarea?
- ❖ ¿Qué harías tú si no puedes ponerte de acuerdo con tu compañero?
- ❖ ¿Qué harías tú si tu compañero toma una buena decisión?
- ❖ ¿Qué harías tú si observas que tu compañero no está realizando bien su trabajo?
- ❖ ¿Qué harías tú si un compañero se te acerca a plantearte que no estás realizando bien una tarea?





## **Quinto encuentro: “Y ahora... ¿hacia dónde vamos?”**

**Objetivo:** Especificar entre todos los miembros de la institución cuál es la misión que persiguen como equipo de salud.

**Especificaciones:** En el presente encuentro se abordará la temática que concierne a la misión del equipo de salud. Para esto, en un primer momento se presentará una “lluvia de ideas o brainstorming” para identificar qué entienden los miembros por este término. Seguido de esto, se presentará una dinámica grupal con la finalidad de reflexionar sobre la importancia de un objetivo en común y, finalmente, se les propondrá al equipo de salud que piensen cómo se visualiza lo que concierne a la misión en el Centro de Salud específicamente.

**Duración del encuentro:** 90 minutos aproximadamente.

### **Actividades:**

#### **Dinámica n°1: Brainstorming o lluvia de ideas**

#### **Recursos materiales:**

- Un afiche.
- Un fibrón.

**Duración:** 20 minutos aproximadamente.

#### **Instrucciones al coordinador:**

- Para comenzar este encuentro, se utilizará una dinámica conocida como “**brainstorming o lluvia de ideas**” utilizando como base el interrogante que da nombre a este encuentro (Gobierno de Canarias, 2011). Lo que se pretende es que los participantes puedan identificar el sentido que subyace a esta pregunta y cómo ésta repercute en el trabajo en equipo.

A continuación se presenta el desarrollo de la dinámica completa:

El coordinador da lugar al encuentro presentando la pregunta “Y ahora... ¿hacia dónde vamos?” con la consigna de que se tomen dos o tres minutos para que piensen que les sugiere este interrogante.

Una vez pasado el tiempo estipulado, se pedirá a cada participante que comparta con los demás miembros y el coordinador aquello que considera pertinente sobre la pregunta presentada, anotando lo que surja en un afiche que se encontrará colgado en la pared.

Una vez que las ideas se encuentren expuestas en el papel afiche, se reflexionará sobre el sentido que persigue la pregunta y qué función tiene la misma en su trabajo cotidiano.

### **Dinámica n°2: “Todos para uno y uno para todos”**

#### **Recursos materiales:**

- Círculos de papel de 25 cm de diámetro
- Un ovillo de lana

**Duración:** 45 minutos aproximadamente.

#### **Instrucciones al coordinador:**

- El coordinador presentará la siguiente dinámica denominada “**todos para uno y uno para todos**” (<http://www.valoras.uc.cl>). Para llevar a cabo esta actividad, se dividirá a los participantes en grupos de 8 miembros aproximadamente. Los miembros representan a un grupo de andinistas los cuales se encuentran unidos por una soga y tienen como propósito cruzar un lago, saltando sobre hielos flotantes (los círculos representan los hilos flotantes, el ovillo de lana representa la cuerda y el piso del salón representa el lago).

La finalidad de esta dinámica es explorar que estrategias pueden ponerse en juego para formar equipos y reflexionar sobre la importancia de un objetivo común.

La dinámica presentada, se desarrolla de manera completa a continuación:

Se divide a los participantes en grupo de ocho miembros aproximadamente. Se les explica a los partícipes que representan a un grupo de andinistas los que deben cruzar un lago saltando a través de hielos flotantes.

Se distribuye por el salón los círculos (hielos flotantes) conforme la cantidad de miembros que participen en esta oportunidad y se les entregara el ovillo de lana, que representara la cuerda que los une.

El coordinador indica dónde comienza y termina el lago. Se les informa a los participantes que por ningún motivo pueden pisar el suelo (lago), ya que podrían caer a sus aguas y de esta forma, no llegar al otro extremo. Solo pueden pisar los hielos flotantes y deben llegar todos amarrados al otro lado del lago.

Una vez finalizada la actividad, se realiza la reflexión sobre lo logrado por cada equipo. El coordinador guía la reflexión poniendo énfasis en cómo se desarrolló el trabajo en equipo, si se comprendió la meta, cómo se organizaron y cómo las metas individuales pueden integrarse para el logro de un objetivo común.

### **Dinámica n°3: “¿Qué misión perseguimos?”**

#### **Recursos materiales:**

- Proyector
- Notebook

**Duración:** 30 minutos aproximadamente.

#### **Instrucciones al coordinador:**

- En esta instancia se reflexionara la misión que persigue el equipo como Centro de Salud. Para esto se trabajará con material presentado por Sznajders (2011) con la finalidad de que el equipo de salud pueda explicitar cuáles son los pilares que guían su accionar y comenzar a pensar posibles estrategias para llevarlas a cabo.

A continuación se presenta el Prezi con el que se trabaja en esta ocasión y las preguntas disparadoras para abordar la temática:

- ¿Qué es una misión?
- "(...) La misión se refiere al propósito final que justifica el equipo. La misión informa la manera mediante la cual el equipo se establece frente a sus usuarios; define la actividad actual (o aquella para la cual el equipo fue designado) y cómo desempeñarla (...)"
- El equipo de salud de su centro ¿tiene una misión explicitada que compartan entre todos?
- Si no la tiene, ¿cómo cree que podría llevarse a cabo la discusión conjunta para llegar a compartir una misión entre todos los miembros del equipo de salud y luego explicitar planes de acción?
- Finalmente, a partir de lo trabajado en este encuentro se abrirá la discusión sobre la misión que persigue equipo lo cual permite aclarar los objetivos y explicitar los modos o estrategias que debe seguir para alcanzar las metas propuestas, así como aquellos valores que se intenta sostener (por ejemplo, contacto y comunicación con la comunidad, respeto por los conocimientos de cada miembro del equipo y de los referentes comunitarios, etc.).

## **Sexto encuentro: “Equipo de salud: conformando un equipo de alto rendimiento”**

**Objetivo:** Brindar tácticas y estrategias para fortalecer la organización del equipo entre los miembros de la institución.

**Especificaciones:** Se presentará un breve esquema organizacional a los miembros de la institución para que ellos, una vez finalizado el taller y de manera autónoma, puedan llevar a cabo el diseño de planes de acción y programas de una manera más eficaz apostando siempre al trabajo en equipo. El encuentro se diseñó y adaptó en base al material de CENCADE (<http://www.uvico.mx>) donde se presentan distintas etapas y tácticas para fortalecer el trabajo en equipo.

**Duración del encuentro:** 90 minutos aproximadamente.

### **Actividades:**

- Luego de haber trabajado todo lo que concierne al trabajo en equipo desde el taller, para este último encuentro el coordinador presentará un breve esquema orientador que ayudará a los miembros de la institución al momento de organizar equipos de trabajo para generar planes de acción.

### **Dinámica n°1: “Explicitar la misión”**

#### **Recursos materiales:**

- Proyector.
- Notebook.
- Hojas A4 blancas.

**Duración:** 20 minutos aproximadamente.

#### **Instrucciones para el coordinador:**

- En base a lo trabajado en el encuentro anterior, se retomará la importancia de lo que significa la misión en una institución y cómo a partir de ella se pueden generar y consolidar planes de acción.

Se presentará a través de un soporte audio visual (Prezi) los conceptos nombrados y luego se expondrán algunos interrogantes para que los participantes puedan explicitar entre todos cuáles son los objetivos que los convocan como equipo de trabajo:

- Misión del equipo: el propósito del equipo de trabajo, la razón de su existencia. Vasto en alcance, tiempo y esencia.
- Objetivos: resultados específicos, alineados con la misión, medibles en su alcance y calidad. El logro de los objetivos conduce al cumplimiento de la misión.
- Pensemos y discutamos...
- En el Centro de Salud ¿para qué existe el equipo?
- ¿Para qué necesidades trabaja y responde el equipo de salud?
- Descripción de objetivos del equipo de salud.
- Redacción final y revisión.
- Difusión, comprensión y creación de compromiso

## **Dinámica n°2: “Integración y cohesión”**

### **Recursos materiales:**

- Hojas A4 blancas.
- Una cartulina de color rojo.
- Una cartulina de color verde.

**Duración:** 30 minutos aproximadamente.

### **Instrucciones para el coordinador:**

- Para esta dinámica se pretende que los participantes puedan identificar fortalezas y debilidades individuales y pensar cómo repercuten en el desempeño del equipo de trabajo (<https://recursosgrupales.wordpress.com>).

A continuación se presenta la dinámica completa:

El coordinador repartirá a cada miembro una tarjeta de color rojo y otra de color verde

En la tarjeta verde se les solicitará a los participantes que escriban cinco fortalezas para trabajar en equipo, y en la roja cinco aspectos que considera debilidades.

Luego se hará una puesta en común donde cada participante expondrá sus debilidades y fortalezas y entre todos los compañeros consensuar cuáles son aquellas fortalezas que cada miembro dispone para aportar al equipo de trabajo.

- Luego de la dinámica anterior, se invitará a los participantes que reflexionen y elaboren por escrito un mapa de las competencias de su equipo, identificando aquellas áreas donde cada miembro tiene mayor capacidad y la manera en que pueden complementarse y compartirse las competencias personales.

Para llevar a cabo esta actividad, se solicita:

1. Conformar el mapa de competencias
2. Conformar un mapa de competencias requeridas
3. Identificar aquellas habilidades o competencias que dispone el equipo y lo que requiere tener
4. Planear planes de acción puntuales para lograr alcanzar aquellas competencias que se requieren.

### **Dinámica n°3: “Mecánica de funcionamiento”**

#### **Recursos materiales:**

- Hojas A4 blancas.

**Duración:** 15 minutos aproximadamente.



**Instrucciones para el coordinador:**

- Se les propone a los miembros de la institución que piensen cuáles serían aquellas reglas básicas que guiarían el funcionamiento óptimo de su equipo. En esta instancia se debe tener en cuenta que la producción de las reglas debe conformarse en equipo, de forma colaborativa, contar con la aprobación y el consenso de todo el equipo y redactarlas por escrito.

**Dinámica n°4: “Operación de equipo”**

**Recursos materiales:**

- Proyector.
- Notebook.
- Hojas A4 blancas.

**Duración:** 30 minutos aproximadamente.

**Instrucciones para el coordinador:**

- Finalmente, a partir de lo trabajado en la totalidad del taller, se abordará brevemente cuáles serían aquellos programas o planes de acción que podrían estar llevando a cabo como equipo.

Para esto se utilizará un soporte audio visual (Prezi) para remarcar algunas cuestiones conceptuales, que servirán de guía a los participantes, para luego diseñar brevemente posibles planes de acción a ejecutar:

- Misión del equipo: el propósito del equipo de trabajo, la razón de su existencia. Vasto en alcance, tiempo y esencia.

Objetivos: resultados específicos, alineados con la misión, medibles en su alcance y calidad. El logro de los objetivos conduce al cumplimiento de la misión.

Planes: busca en forma ordenada y coherente el logro de los objetivos, así como los recursos, procedimientos, estrategias y el tiempo en que se utilizará para llegar a los fines deseados

Programas: Acciones específicas, en un tiempo controlado para lograr un resultado evidente.

- Para lograr diseñar planes y programas es necesario considerar cinco elementos:
  - Tiempo: una fecha de inicio y final
  - Recursos: personal, tecnológico, material, económico
  - Actividades: detalle de las acciones
  - Resultados parciales: criterios para determinar si la actividad tuvo o no éxito y en el caso que no sea así, disponer de las medidas correctivas o preventivas adecuadas.
  - Resultado final: desde su gestación, un plan o programa debe prever el resultado que pretende obtener.
- Luego de esta introducción, se les pedirá a los miembros que de manera consensuada puedan discutir sobre aquellas necesidades que atraviesa el Centro de Salud y que, de manera esquemática, generen posibles planes de acción o programas para dar respuesta a estas necesidades.
- Finalmente se realizarán reflexiones finales sobre lo realizado en el taller en general. El coordinador solicitará devoluciones a los participantes sobre cómo fue impartido el taller y posteriormente se brindarán las devoluciones por parte del coordinador sobre la experiencia vivida con este equipo de trabajo.

## **Conclusiones finales**

De acuerdo a los objetivos propuestos en el taller, se considera factible que los profesionales que se desempeñan en el Centro de Salud puedan alcanzar una comunicación efectiva entre ellos, logrando un intercambio más fluido, diverso y libre de conflictos, que propicie un ambiente laboral más confortable y que permita el trabajo interdisciplinario deseado.

En este sentido, el taller fomenta el desarrollo de habilidades comunicativas entre los miembros de la institución, lo cual reduce las posibles barreras lingüísticas, culturales, disciplinares que puedan estar obstaculizando el trabajo interdisciplinario. De esta manera, se disminuyen los errores o malas interpretaciones entre los profesionales que suelen ser causantes de conflictos y fomenta una escucha activa dando lugar al intercambio y diversidad de opiniones y posicionamientos.

Otro aspecto que es posible lograr es conformar equipos de trabajo altamente eficaces, en donde la confianza entre ellos genere un espacio de trabajo armónico.

Por último, con esta propuesta se brinda la posibilidad de lograr una mayor organización interna a la hora de llevar a cabo distintos planes de acción. Esto ayudará no solo a lograr que se lleve a cabo un eficaz trabajo interdisciplinario sino que además se logrará tener un buen intercambio con la comunidad logrando así brindar un adecuado servicio de salud.

## Bibliografía

- ❖ ANDER-EGG, E. (1991) *“El taller una alternativa de renovación pedagógica”*. (2° Edición). Argentina: Editorial Magisterio del Rio de la Plata.
- ❖ AZEVEDO, A. C., LEMUS, J. D. y BERNACCHINI, B. (2003) *“Atención Primaria de Salud a 25 años de Alma Ata”*. Seminario-taller internacional sobre Atención Primaria de Salud. Organización Panamericana de la Salud. Buenos Aires
- ❖ BERTOGLIO, O. (2004) *“Introducción a la teoría general de los sistemas”*. México: Editorial Limusa.
- ❖ BUSTAMANTE, O. y BUSTAMANTE, R. (2013) “Aprendizaje del trabajo en equipo mediado por la producción de videos educativos: Básica Secundaria de la Institución Educativa Departamental (IED) de Palmira, Municipio Pueblo Viejo, Magdalena” *Revista Escenarios*, 23-37.
- ❖ CABALLO, V. (2007) *“Manual de evaluación y entrenamiento de habilidades sociales”* (7° Edición). Madrid: Editorial Siglo XXI.
- ❖ CAREAGA, A., SICA, R., CIRILLO, A. y DA LUZ, S (2006) *“Aportes para diseñar e implementar un taller”*. 8vo. Seminario-Taller en Desarrollo Profesional Médico Continuo (DPMC). 2das Jornadas de Experiencias educativas en DPMC.
- ❖ FURGUERLE, J. y GRATEROL, C. (2010) “Habilidades sociales en el fortalecimiento del trabajo en equipo en las organizaciones educativas”. *Revista electrónica de la Facultad de Ingeniería*, 216-228.
- ❖ FURNHAM, A. (2001) *“Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones”*. México: Editorial Alfaomega.
- ❖ GIRALDO, V., GÓMEZ, L., IDARRAGA, D. y AMAYA ARIAS, A. (2015) “Efectividad de un programa para mejorar el trabajo en equipo en salas de cirugía”. *Revista Colombiana de Anestesiología*, 68-75.
- ❖ HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ-COLLADO, C y LUCIO BAPTISTA, P. (2006) *“Metodología de la investigación”*. (4° edición). Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- ❖ HERRERA, Fernando (1999) *“Psicología Organizacional”*. (1° edición). México: Editorial Pearson Education.

- ❖ LEON, O. y MONTERO, I. (2003) *“Métodos de investigación en Psicología y Educación”* (3° edición). España: Editorial Mc Graw Hill.
- ❖ MORIN, Edgar (2009) *“Introducción al pensamiento complejo”*. España: Editorial Gedisa.
- ❖ MOTTA, R. (2001) *“Desempeño en equipos de salud: manual”*. Brasil: FGV Editora.
- ❖ QUIVY, R. y CAMPENHOUDT, L. (1999) *“Manual de Investigación en Ciencias Sociales”*. México: Editorial Limusa.
- ❖ RAMIREZ, E. (2011) *“El mito del trabajo en equipo”*. Costa Rica: Editorial Púpel.
- ❖ RAMIREZ, J., ALEJO, M., JIMENEZ, R., y MARMOLEJO, S. (2013) “Percepción de los Estudiantes de Ciencias Químicas sobre sus Equipos de Trabajo” [*Versión electrónica*], *Revista Formación universitaria*, 6(3), 3-12.
- ❖ ROOBINS, S. (1999) *“Comportamiento Organizacional”* (8° edición). México: Editorial Perason Education.
- ❖ SHEIN, E. (1994) *“Psicología de la Organización”* (3° edición). México: Editorial Prentice Hall.
- ❖ STOLKINER, A. (2005) *“Interdisciplina y Salud Mental”*. IX Jornadas Nacionales de Salud Mental. I Jornadas provinciales de psicología, salud mental y mundialización: Estrategias posibles en la Argentina de hoy. Argentina.
- ❖ STOLKINER, A. (1999) La Interdisciplina: entre la epistemología y las prácticas. *Campo Psi -Revista de Información especializada. Año 3, N° 10*. Rosario.
- ❖ SZNAJDER, A. (2011) *“Modulo 8. Trabajo en equipos de salud”*. Posgrado en Salud Social y Comunitaria. Argentina: Ministerio de Salud de la Nación.
- ❖ ZEPEDA HERRERA, F. (1999) *“Psicología Organizacional”*. México: Editorial Perason Education.
- ❖ ZURRO, M. A., SOLA JODAR, G. (2011) *“Atención primaria de salud y atención familiar y comunitaria”*. Madrid: Editorial Elsevier.

Recuperados por internet:

- ❖ CDH MORELOS (2012, 17 de octubre). Taller : Trabajo en equipo y solución de conflictos [Archivo de video] Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=l8W0Crh\\_qXc](https://www.youtube.com/watch?v=l8W0Crh_qXc) (Fecha de ingreso: 27/09/2016).
- ❖ Dinámicas de Grupo: Gobierno de Canarias (2011). Recuperado de <http://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/edublogs/cepicoddelosvinos/files/2014/06/dinamicas-de-grupo.pdf> (Fecha de ingreso: 10/10/2016).
- ❖ Fortalezas y debilidades: Recuperado de <https://recursosgrupales.wordpress.com/2015/03/29/fortalezas-y-debilidades/> (Fecha de ingreso 10/10/2016).
- ❖ GARCIA-RINCON DEL CASTRO, C. (2004, 24 de enero). Construyendo la comunicación (dinámica de grupo) [Archivo de video] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=xA0pMB2eCz0> (Fecha de ingreso: 27/09/2016).
- ❖ Gerza. Integración de equipos de trabajo y dinámicas para grupos: Recuperado de [http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas\\_dina/dibujando\\_a\\_ciegas.html](http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/dibujando_a_ciegas.html) (Fecha de ingreso: 27/09/2016).
- ❖ GOMEZ HERNANDEZ, M. (2007) Manual de técnicas y dinámicas. *Sistema de información y tecnológica en línea para la investigación y la formación de recursos humanos del Estado de Tabasco en colaboración colegio de la Frontera Sur y su sistema de información bibliotecario.* (Recuperado de internet <https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/02/zManual-de-Tecnicas-y-Dinamicas.pdf>. Fecha de ingreso: 27/09/2016).
- ❖ Intervención en habilidades sociales: Recuperado de [http://www.feapsmurcia.org/feaps/FeapsDocumentos.NSF/08db27d07184be50c125746400284778/b72f09f53bf65706c12578d30046d6f0/\\$FILE/Intervenci%C3%B3n%20en%20habilidades%20sociales.pdf](http://www.feapsmurcia.org/feaps/FeapsDocumentos.NSF/08db27d07184be50c125746400284778/b72f09f53bf65706c12578d30046d6f0/$FILE/Intervenci%C3%B3n%20en%20habilidades%20sociales.pdf) (Fecha de ingreso: 27/09/2016).
- ❖ Recursos para un taller de resolución de conflictos: Recuperado de [http://servicios.educarm.es/templates/portal/ficheros/websDinamicas/27/recursos\\_para\\_un\\_taller\\_de\\_resolucin\\_de\\_conflictos.pdf](http://servicios.educarm.es/templates/portal/ficheros/websDinamicas/27/recursos_para_un_taller_de_resolucin_de_conflictos.pdf) (Fecha de ingreso: 27/09/2016).

- ❖ Tácticas para fortalecer el trabajo en equipo: Recuperado de [http://www.uvico.mx/elearning/cursos/CEN\\_DAR\\_TFTE/.../actividades/manual.pdf](http://www.uvico.mx/elearning/cursos/CEN_DAR_TFTE/.../actividades/manual.pdf) (Fecha de ingreso: 10/10/2016)
- ❖ Todos para uno y uno para todos: Recuperado de <http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/docentes/FormacionDeComunidad/Herramientas/Todos-para-uno-y-uno-para-todos.pdf> (Fecha de ingreso: 10/10/2016).

# Anexos



## **ANEXO N° 1: Instrumento. Guía de preguntas**

### **Modelo de la primera entrevista semi-estructurada a la referente**

- Cargo o función que ocupa
- Hace cuánto tiempo que trabaja en la institución?
- Descripción de sus funciones
- Desde su tarea diaria ¿qué características tiene la población que acude al Centro de Salud?
- ¿Cuáles son las problemáticas, que usted percibe, se encuentra en la comunidad?  
¿Cuáles podrían ser los factores que influyen en estas problemáticas que se presentan?
- ¿Está aumentando el número de personas en nuestra comunidad? ¿A qué cree que se debe?
- ¿Qué aspecto, considera usted, podría mejorarse a la hora de abordar la situación de la Planificación familiar en la comunidad que acude al Centro de Salud? ¿considera usted que algún aspecto todavía no se ha trabajado aún? ¿Por qué?

### **Modelo de la segunda entrevista semi-estructurada a la referente**

- ¿Cómo es la dinámica de trabajo en el Centro de Salud?
- ¿Los profesionales que trabajan en la institución tienen en claro los objetivos que persigue el Centro de Salud?
- ¿Hay una comunicación eficaz dentro de los miembros de la institución?
- ¿Las tareas de los profesionales se encuentran bien delimitadas?
- ¿Qué pautas de trabajo tiene usted para coordinar?

## ANEXO N°2: Instrumento. Cuestionario

### Modelo de Cuestionario

Ocupación/ Profesión:.....

La presente encuesta tiene como objetivo indagar sobre el DESEMPEÑO DEL TRABAJO EN EQUIPO en el Centro de Salud. Sus contestaciones serán utilizadas en respuesta al Trabajo Final de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21, llevado a cabo por la alumna Meneses María Concepción. Se pide que conteste de manera **honest**a las siguientes preguntas, las mismas son de carácter confidencial y anónimo.

(Puede elegir una opción y aclarar en observaciones lo que crea pertinente)

En su trabajo...	Nunca (1)	A veces (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)
¿Se establecen objetivos comunes de acuerdo a las problemáticas que se presentan en la institución?				
¿El grupo funciona de acuerdo a una división de tareas bien definida?				
¿Existen pautas claras en la organización del trabajo?				
¿Cuentan con espacios para supervisar el proceso de trabajo? (reuniones, programas, planes de acción)				
¿Cada miembro tiene una participación significativa en el trabajo?				
¿El equipo de trabajo se familiariza con el conocimiento y la experiencia de cada miembro?				
¿Sus compañeros muestran cortesía y respeto por los demás?				
¿Se ofrecen y aceptan críticas constructivas?				
¿Los profesionales son capaces de negociar y hacer acuerdos?				
¿Se escucha atentamente las ideas de todos profesionales?				
¿Es fluida la comunicación entre los miembros de la institución?				
¿Se da lugar al intercambio de ideas en igualdad de condiciones?				
¿Circula la información de manera colaborativa?				
¿Percibe actitudes de compromiso y responsabilidad por parte de sus compañeros?				
¿Se posibilita la colaboración entre los miembros?				
¿El grupo es flexible, adaptable a los cambios?				
¿Se pueden hablar de los conflictos cuando estos surgen?				
¿El grupo es capaz de resolver conflictos sin destruir el proceso de trabajo?				
¿Le es fácil dialogar con su superior?				
¿La relación que mantiene con su superior es satisfactoria?				
¿Su superior le ofrece soluciones ante los problemas que se presentan?				
¿Su superior incentiva y reconoce su desempeño en la institución?				
¿Su superior delega responsabilidades a otros miembros de la institución?				

Observaciones:.....  
.....

¡Muchas Gracias por su colaboración!

### ANEXO N°3: Modelo de Consentimiento informado para la entrevista

#### Consentimiento Informado de participación en la Investigación

Acepto participar voluntariamente de esta investigación conducida por María Concepción Meneses DNI: 37 436 439, estudiante de Psicología de la Universidad Siglo 21. He sido informado/a sobre la meta de este estudio, que consiste en realizar un relevamiento institucional e identificar una problemática en el Centro de Salud Municipal de la localidad de Las Higueras, para luego poder implementar un Proyecto de Aplicación Profesional para dar respuesta a la mismo.

Me han indicado también que mi colaboración en este estudio consiste en brindar información acerca de la problemática a estudiar a través de una entrevista personal.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado acerca de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De presentarse preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a María Concepción Meneses a través del e-mail: mar.meneses01@hotmail.com

Entiendo que se me entrega una carta informativa y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

.....

Nombre del participante  
(en letra imprenta)

.....

Firma del participante

Fecha: .....

## ANEXO N°4: Modelo de Consentimiento informado para cuestionarios

### Consentimiento Informado de participación en la Investigación

Acepto participar voluntariamente de esta investigación conducida por María Concepción Meneses DNI: 37 436 439, estudiante de Psicología de la Universidad Siglo 21. He sido informado/a sobre la meta de este estudio, que consiste en realizar un relevamiento institucional e identificar una problemática en el Centro de Salud Municipal de la localidad de Las Higueras, para luego poder implementar un Proyecto de Aplicación Profesional para dar respuesta a la mismo.

Me han indicado también que mi colaboración en este estudio consiste en brindar información acerca de la problemática a estudiar a través de una encuesta.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado acerca de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De presentarse preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a María Concepción Meneses a través del e-mail: mar.meneses01@hotmail.com

Entiendo que se me entrega una carta informativa y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

.....

Nombre del participante  
(en letra imprenta)

.....

Firma del participante

Fecha: .....

## ANEXO N° 5: Modelo de carta informativa

### Carta Informativa sobre el Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

La presente investigación es conducida por María Concepción Meneses, estudiante de la carrera de Psicología en la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio consiste en realizar un relevamiento institucional e identificar una problemática en el Centro de Salud Municipal de la localidad de Las Higueras, para luego poder implementar un Proyecto de Investigación Aplicada para dar respuesta a la misma.

A quienes accedan a participar en este estudio, se les pedirá que respondan a una entrevista con el fin de proporcionar información sobre la problemática a investigar, con una duración aproximada de 30 minutos.

La participación en esta investigación es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas serán anónimas. A continuación se presenta un consentimiento informado que usted deberá firmar, posterior lectura.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, pueden hacer preguntas en cualquier momento, durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto si así lo decide, sin que eso lo/a perjudique de ninguna forma. Si usted desea información acerca de los resultados obtenidos en general, pueden ponerse en contacto a través de e-mail a la siguiente dirección: mar.meneses01@hotmail.com, y una vez finalizado el análisis de datos, y ser aprobado por la Comisión Evaluadora, se les enviará una copia del mismo.

Desde ya les agradezco su participación.

Firma: \_\_\_\_\_

(.....aclaración.....)

Estudiante de Lic. en Psicología

Legajo:

## **ANEXO N° 6: Entrevista realizada al referente del Centro de Salud de la localidad de Las Higueras**

### **¿De qué manera surgió el centro de salud? ¿Cuál es su historia?**

Surge por medio de gente que veía que acá no había nada y lograron armarlo dentro de lo que es el Municipio, entonces armaron un consultorio. No atendían todos los médicos juntos porque había un solo lugar. Atendía un pediatra, un médico clínico y después se incorporó la parte de odontología cuando ya tuvimos una partecita de lo que es esto. Vos vas a ver que hay “yapas”, o sea, primero fue una parte y después fue otra.

Me parece que fue el 25 de mayo de 1975. Así fue como iniciaron, empezaron a tener una secretaria y comenzaron a tener más profesionales.

### **En cuanto al funcionamiento ¿Cuáles son los horarios? ¿Qué tipo de atención brindan?**

El Centro de Salud funciona de lunes a viernes de 7:00 a 23:00 hs y los sábados y domingos de 8:00 a 20:00 ha. O sea, 12 horas el sábado y el domingo y en la semana tenemos 17 horas.

### **¿Cómo está formado el organigrama? ¿Tienen director?**

Acá no está todavía armado el organigrama, nunca se armó. Hace desde unos quince años que no tenemos director. Desde que murió el último director, el Dr. Juan Cortona no se cubrió el cargo, quien pasa a ser director es la máxima autoridad que es el Intendente y tenemos un referente que soy yo.

Tenemos médicos, enfermeras, psicólogos, odontólogos, recientemente se incorporó una endocrinóloga...

### **¿Cómo es la población con la cual usted trabaja? ¿Qué características tiene?**

Tenemos 5200 fichas. Tenemos 5000 anotados en plan SUMAR. ¿Qué población? Diríamos los indigentes, hay, pero se atiende a todos. A toda persona que necesite el Centro de Salud, se atiende. Hay un poquito de restricción. Por ejemplo, la médica, la Dra. Baldata que es la endocrinóloga controla los diabéticos. Si sobran los turnos se los damos a los que

tienen mutual pero sino la primera prioridad es para le gente que no tiene mutual. Yo casi no te diría los indigentes, sino que hay gente que realmente está en una posición media y no tiene mutual.

**¿Se trabaja con toda la franja etaria? Niños, adolescentes, adultos...**

Si, con toda.

**¿Cómo ofrecen el servicio? ¿De qué forma?**

De varias formas... con programas y planes por ejemplo. Los con mutual, no se les da los medicamentos ¿por qué? porque son programas nacionales que nos obligan a dar a la gente sin mutual. Hay un programa provincial que es PROCORDIA que es el que le da a los diabéticos y solamente se les da a los que tienen PROFE. ¿Cuáles son los que tienen PROFE? Son aquellos que tienen una pensión, entonces le descuentan un poquito para una obra social, pero no tienen los beneficios como uno que tiene una obra social.

Los medicamentos directamente tratamos de no dárselos a la gente con mutual, a no ser que vos vengas hoy y estés con mucho dolor y el médico te dé dos inyectables. Nosotros se la damos a esas dos, pero las que continúan se las tienen que comprar.

Trabajamos con planes nacionales y provinciales y lo que la municipalidad nos compra. Los planes nacionales tenemos REMEDIAR y NACER. En estos planes se da una cápita por provincia y la provincia le da a los municipios y éstos a los Centros de Salud. Con eso tenemos auditorías, cada tres meses. Nos vienen a auditar para ver si es cierto que le diste a los que no tienen mutual....

El nacional, por ejemplo, son los medicamentos que son de REMEDIAR, no son todos pero una parte nos da, y una parte bastante bien, todavía este programa sigue. Esto está desde el año y... 2004, 2005 por lo menos hasta ahora no se ha cortado. Esto también se controla... Los que te da la parte contable en medicamentos que tenes que tener a fin de mes, te la tiene que dar el stock. Son muy estrictos, y creo que este año se van a poner más estrictos porque a veces había algunas irregularidades y este año, yo creo, que el nuevo gobierno va a auditar esto y vamos a tener que cumplir al pie de la letra.

Lo que es el plan de Córdoba que es PROCORDIA, te entregan los medicamentos de los diabéticos, para esto debe haber una consulta hecha... cuatro consultas por mes, y cuatro



análisis... No sabes cómo luchamos para que lo hagan. ¿Por qué? Porque el diabético quiere que le den el medicamento pero no se quiere controlar, es muy difícil de controlar.

Entonces bueno, la educación en salud es re difícil, es una de las causas que tenemos y que nos falta. Entraría dentro de las debilidades por ejemplo...

**Con respecto a los aspectos edilicios y la estructura del dispensario, con cuántos cuartos cuenta, considera que necesita ampliarse...**

Si, seguramente. Ya lo hemos hablado. Es más, se presentó un plan para la nueva institución y creo que fue denegada por la parte del gobierno. Si bien ves que éste consultorio ahora está desocupado, necesitamos estructura.

Para la parte pediatría tendría que haber una sala de espera y no estar chicos con grandes. El vacunatorio debería estar solo y no con enfermería.. Necesitamos lugar... por ejemplo el psicólogo... El psicólogo y la psicopedagoga deberían trabajar juntos, pero no se puede porque tienen un solo consultorio y tienen que esperar que uno se vaya... y trabajan hablándose por teléfono pero no hacen una consulta articulada...

**¿La institución tiene Misión, valores y visión? ¿Cuál es la filosofía del dispensario?**

Visión y valores... no. Misión en lo nuestro teóricamente no es curar sino prevenir que no se está haciendo del todo como debería hacerse. Tendríamos que salir más, a dar más charlas, a vacunar casa por casa por ejemplo, a golpear las puertas y eso falta... y por falta de recursos humanos.

**¿Fortalezas y debilidades de la institución?**

Una debilidad seguramente son recursos humanos. Una fortaleza son los planes y la ayuda por parte del intendente. Si bien falta, por ejemplo, que haya una comunicación permanente, que tengamos nuestras reuniones... Falta efectores de salud que salgan a la calle o que estén acá... imagínate que tenemos la misma cantidad de gente que cuando teníamos 5200 habitantes, hoy tenemos 8000 o capaz que más. El trabajo es mucho más grande, la población es más grande, la demanda es más grande.

Una de las fortalezas es formar una mesa de trabajo intersectorial. Esa mesa de trabajo nos está ayudando a la parte de salud, a difundir lo que es salud, a difundir lo que es

prevención, ¿por medio de quién? De esos efectores que se sumaron de los colegios, de distintas áreas de la municipalidad... Llegar a prevenir algo es muy importante porque después te cuesta el doble cuando lo vas a curar y ya está la enfermedad. El apoyo de parte de la municipalidad, es una fortaleza, ya que se tiene a la cabeza de arriba acompañándote. Si bien faltan algunas cosas...pero el Intendente es alguien con quien lo puedes charlar, lo puedes hablar, discutir.

Es cierto tal vez no me he puesto hablar con él para explicar que algunas cosas se tendrían que hacer así o no, porque a veces, entiendo, hay que situarse a una política en los cuales no hay como para ampliar, hacer y estar, ni el dinero en salud porque hay otras cosas también.

### **Cargo que usted ocupa en la institución...**

El cargo que ocupó es el de jefe de enfermeros y estoy como referente. El referente después del director es el que atiende todas las problemáticas, es como la cabeza de la institución.

### **¿Hace cuánto que trabajas en la institución?**

27 años va a ser ahora en octubre.

### **Descripción de tus funciones. En general...**

Soy enfermera. Soy jefe de la parte de enfermería pero soy es la que acomoda todo el centro de salud. Mi título es jefe de enfermeros, pero estoy en todo. Yo me encargo de asistir a la gente que llega Centro de Salud y de todo lo referido a la gestión, lo administrativo... siempre hablándonos por lo menos por teléfono con el Intendente. Él me ha dado totalmente la función, pero yo siempre le digo, para que él sepa, lo que se está haciendo acá. A veces me dice “¿Qué era tal cosa?” porque ni se acuerda de lo que le he dicho.

Soy referente en los planes, en plan NACER, en plan REMEDIAR, en PROCORDIA. Ahora le hemos dado a la Dra que ha venido lo que es PROCORDIA porque ella es endocrinóloga pero de la papelería me hago cargo yo... Se lo dimos a ella porque es mucho más importante que un médico, por ejemplo, firme lo que yo mando, los gastos de los medicamentos que tenemos...

**Desde su tarea diaria ¿Qué características tiene la población que acude al Centro de Salud?**

Es un poco de lo que dijimos... viene de toda clase social, se atiende a toda clase social.

**¿Cuáles son las problemáticas que usted percibe se encuentran en la comunidad?**

La prevención. La inmunización. No logramos tener una inmunización completa.

**¿Está aumentando el número de personas en nuestra comunidad?**

Yo creo que es porque estamos cerquita de Río Cuarto y ahora se dio la facilidad de que se obtuvieran terrenos. Eso llevo a que la gente se hiciera su propia casa, eso hizo que la población aumentara. Yo calculo que en 3 o 4 años, hemos tenido una población de más de 2000 personas... lo que vemos en los nacimientos, antes teníamos entre 100, 110, 120 en el 2004... Hoy tenemos del 2015, 175. Lo ves... un aumento total.

**¿Considera usted que algún otro aspecto que todavía no se ha trabajado?**

Si, muchos. Creo que tenemos mucho por trabajar y mucho por recorrer. Nosotros no salimos a la calle y creo que eso es fundamental para la parte salud. Porque hay quien viene a pedir, pero hay el que no viene a pedir, por vergüenza... y realmente las necesita. Seguramente que ese que no vino, es el que más necesita.

**¿Consideras que la labor de un psicólogo puede estar aportando a todo esto?**

Si yo creo que sí. Trabajar de manera interdisciplinaria es muy importante. Acá por ejemplo, hay un profesionales que no aportan nada.... me parece que antes trabajábamos mucho mejor. Casi podría decirte que trabajamos mucho mejor con la parte psicopedagogía que con la parte psicología. Eso es importantísimo. Y tener reuniones, nosotros ante teníamos reuniones, y ahí comentábamos de las situaciones que llegaban al dispensario. Hoy esto ya no es así... hoy te diría que hay mucho a trabajar, mucho.

**Segunda entrevista realizada al referente del Centro de Salud de la localidad de Las Higueras.**

**La entrevista anterior me comentaste que dentro las debilidades se encontraban la falta de recursos humanos, la falta de disponer de un espacio para reunirse con los miembros de la institución, entre otras cosas... ¿Cómo es la dinámica de trabajo dentro del dispensario?**

Acá ofrecemos servicio de asistencia a las personas que vienen al Centro de Salud. Trabajamos con distintos profesionales como médicos, ginecólogos, psicólogos etc. Como te decía la otra vez, por ahí, no hay una comunicación permanente por la falta de reuniones. Hay comunicación pero no es una comunicación permanente, en especial con ciertas áreas como la de psicología.

Con esta área no se logra tener tanta amplitud para trabajar porque la parte de psicología tiene que ser solo el profesional y el paciente.

**Me hablaste de la importancia de trabajar de manera interdisciplinaria, ustedes para abordar una problemática de salud, cualquiera que se presente ¿lo abordan de manera conjunta con otras disciplinas o las intervenciones son más individuales?**

De algunos profesionales es individual, de los otros profesionales es interdisciplinaria. Por ejemplo, hay un profesional que trabaja con la parte social, pero muy obligado porque es la parte social la que está encima de él. Yo creo que el trabajo interdisciplinario es para todo, desde el pediatra, hasta el medico clínico, todos. Y desde la parte social yo creo que es igual... no se trabaja de manera conjunta.

Nosotros antes teníamos reuniones una vez por mes, que nos reuníamos acá. Hay profesionales con los que se mantiene un contacto como la psicopedagoga por ejemplo, por teléfono, email... Hay comunicación... pero no la que debería haber, pero de alguna manera nos comunicamos.

**¿Los profesionales que trabajan en la institución tienen en claro los objetivos que persigue el centro de salud?**

Sí, es más, desde hace un tiempo cuando se presentan con el curriculum se adjunta qué harían ellos dentro de la institución y se ve qué perfil es el que más se acerca. Yo noto que en la parte de salud cuesta mucho el tema sobre lo que quiere hacer cada profesional, es decir, te dicen *“a mí me enseñaron hacer esto... pero no lo quiero hacer”*, *“a mí el trabajo interdisciplinario no me gusta, a mí me gusta trabajar solo”*, *“mi problema lo trabajo yo, porque yo lo voy a resolver”* Y en realidad no es así, uno que además conoce a la gente, puede ayudar.

Y nosotros como trabajábamos antes, ahora no trabajamos. De charlar sobre tal situación de una persona, de un chico... antes trabajábamos con la escuela incluso y pudimos detectar casos de violencia, de abusos... Ahora no se hace eso.

**¿Consideras que hay una comunicación eficaz dentro de los miembros de la institución?**

No, no. Con el área de psicología... psicopedagogía se nos complica un poco más. En general si no podemos hablarlo, dejamos asentado en un cuaderno de comunicaciones donde anotamos quien vino, por qué...

**¿Las tareas de los profesionales se encuentran bien delimitadas?**

Si... Me parece que sí.

**A vos te han delegado la coordinación del dispensario... ¿Qué pautas de trabajo tiene para coordinar? ¿Te asesoran para esto?**

Lo que tengo en firme es la prevención, todo lo que se prevenga. Por ahí las autoridades no ven eso. Todo lo que prevenís es una enfermedad que no vas a tener. Las charlas... las charlas son muy efectivas, y no se están cumpliendo. Tendríamos que tener charlas en el jardín, en el primario, en el colegio secundario. Hay infinidades de charlas para dar... pero no llegamos.

**¿Por qué no llegan?**

Por falta de recursos humanos.

**Falta de recursos humanos ¿en qué sentido? ¿Falta de cantidad de personas? ¿Compañeros que están en el dispensario y no comparten esta iniciativa?**

En este momento, hay un grupo que si la comparte. Una odontóloga, de las tres, comparte esto. Igual que el médico clínico, de los cuatro uno de ellos sí, con el nutricionista también... en la parte psicológica no. Por eso la mesa de trabajo intersectorial, que espero no se desarme, ha hecho mucho trabajo en relación a esto. Si bien se hacía... pero era poco.

**¿Tiene o tuvo algún asesoramiento o ayuda para la coordinación del Centro de Salud?**

Y no asesoramiento no tengo, el trabajo que realizo lo hago de acuerdo a lo que surge y a lo que puedo dentro de mis posibilidades... Me mantengo en comunicación con el Intendente y lo informo de lo que pasa, ya que él es la autoridad máxima en la municipalidad.

**¿Considera que hay aspectos a mejorarse en relación al trabajo en equipo?**

Si, muchísimo. Hacemos lo que podemos pero a veces se nos dificulta trabajar en equipo con algunos profesionales, no es nada fácil.

**¿Alguna vez han realizado alguna intervención para abordar estos problemas, es decir, fomentar más el trabajo en equipo?**

No. Eso se hacía cuando había un director. Eso es básico en un centro de salud tener un director. Yo hago esa tarea acá pero soy una referente más, una compañera. Eso es fundamental. El que cumple el papel de director es la autoridad máxima que en este caso sería el intendente, que tampoco se hace presente como debería. Ya sea porque tiene que atender otros asuntos o lo que sea, pero desde el centro de salud hace un tiempo se propuso hacer reuniones mensuales para que él pudiera estar al tanto de lo que sucede y todavía no se ha concretado ninguna.

**ANEXO N° 6: Cuestionarios (escaneados del original)**

Ocupación/ Profesión: PSICOLOGA .....

La presente encuesta tiene como objetivo indagar sobre el DESEMPEÑO DEL TRABAJO EN EQUIPO en el Centro de Salud. Sus contestaciones serán utilizadas en respuesta al Trabajo Final de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21, llevado a cabo por la alumna Meneses María Concepción. Se pide que conteste de manera **honest**a las siguientes preguntas, las mismas son de carácter confidencial y anónimo.

(Puede elegir una opción y aclarar en observaciones lo que crea pertinente)

En su trabajo...	Nunca (1)	A veces (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)
¿Se establecen objetivos comunes de acuerdo a las problemáticas que se presentan en la institución?		X		
¿El grupo funciona de acuerdo a una división de tareas bien definida?		X		
¿Existen pautas claras en la organización del trabajo?			X	
¿Cuentan con espacios para supervisar el proceso de trabajo? (reuniones, programas, planes de acción)		X		
¿Cada miembro tiene una participación significativa en el trabajo?			X	
¿El equipo de trabajo se familiariza con el conocimiento y la experiencia de cada miembro?		X		
¿Sus compañeros muestran cortesía y respeto por los demás?			X	
¿Se ofrecen y aceptan críticas constructivas?		X		
¿Los profesionales son capaces de negociar y hacer acuerdos?			X	
¿Se escucha atentamente las ideas de todos profesionales?		X		
¿Es fluida la comunicación entre los miembros de la institución?		X		
¿Se da lugar al intercambio de ideas en igualdad de condiciones?		X		
¿Circula la información de manera colaborativa?			X	
¿Percibe actitudes de compromiso y responsabilidad por parte de sus compañeros?			X	
¿Se posibilita la colaboración entre los miembros?			X	
¿El grupo es flexible, adaptable a los cambios?		X		
¿Se pueden hablar de los conflictos cuando estos surgen?		X		
¿El grupo es capaz de resolver conflictos sin destruir el proceso de trabajo?			X	
¿Le es fácil dialogar con su superior?		X		
¿La relación que mantiene con su superior es satisfactoria?			X	
¿Su superior le ofrece soluciones ante los problemas que se presentan?			X	
¿Su superior incentiva y reconoce su desempeño en la institución?		X		
¿Su superior delega responsabilidades a otros miembros de la institución?			X	

Observaciones:.....  
.....  
.....

¡Muchas Gracias por su colaboración!

Ocupación/ Profesión: Asistente Social.....

La presente encuesta tiene como objetivo indagar sobre el DESEMPEÑO DEL TRABAJO EN EQUIPO en el Centro de Salud. Sus contestaciones serán utilizadas en respuesta al Trabajo Final de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21, llevado a cabo por la alumna Meneses María Concepción. Se pide que conteste de manera **honest**a las siguientes preguntas, las mismas son de carácter confidencial y anónimo.

(Puede elegir una opción y aclarar en observaciones lo que crea pertinente)

En su trabajo...	Nunca (1)	A veces (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)
¿Se establecen objetivos comunes de acuerdo a las problemáticas que se presentan en la institución?			X	
¿El grupo funciona de acuerdo a una división de tareas bien definida?				X
¿Existen pautas claras en la organización del trabajo?			X	
¿Cuentan con espacios para supervisar el proceso de trabajo? (reuniones, programas, planes de acción)		X		
¿Cada miembro tiene una participación significativa en el trabajo?		X		
¿El equipo de trabajo se familiariza con el conocimiento y la experiencia de cada miembro?		X		
¿Sus compañeros muestran cortesía y respeto por los demás?				X
¿Se ofrecen y aceptan críticas constructivas?			X	
¿Los profesionales son capaces de negociar y hacer acuerdos?		X		
¿Se escucha atentamente las ideas de todos profesionales?			X	
¿Es fluida la comunicación entre los miembros de la institución?			X	
¿Se da lugar al intercambio de ideas en igualdad de condiciones?			X	
¿Circula la información de manera colaborativa?		X		
¿Percibe actitudes de compromiso y responsabilidad por parte de sus compañeros?		X		
¿Se posibilita la colaboración entre los miembros?			X	
¿El grupo es flexible, adaptable a los cambios?			X	
¿Se pueden hablar de los conflictos cuando estos surgen?			X	
¿El grupo es capaz de resolver conflictos sin destruir el proceso de trabajo?			X	
¿Le es fácil dialogar con su superior?			X	
¿La relación que mantiene con su superior es satisfactoria?			X	
¿Su superior le ofrece soluciones ante los problemas que se presentan?				X
¿Su superior incentiva y reconoce su desempeño en la institución?			X	
¿Su superior delega responsabilidades a otros miembros de la institución?			X	

Observaciones:.....  
.....  
.....

¡Muchas Gracias por su colaboración!



Ocupación/ Profesión: Abogada.....

La presente encuesta tiene como objetivo indagar sobre el DESEMPEÑO DEL TRABAJO EN EQUIPO en el Centro de Salud. Sus contestaciones serán utilizadas en respuesta al Trabajo Final de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21, llevado a cabo por la alumna Meneses María Concepción. Se pide que conteste de manera **honest**a las siguientes preguntas, las mismas son de carácter confidencial y anónimo.

(Puede elegir una opción y aclarar en observaciones lo que crea pertinente)

En su trabajo...	Nunca (1)	A veces (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)
¿Se establecen objetivos comunes de acuerdo a las problemáticas que se presentan en la institución?		X		
¿El grupo funciona de acuerdo a una división de tareas bien definida?			X	
¿Existen pautas claras en la organización del trabajo?			X	
¿Cuentan con espacios para supervisar el proceso de trabajo? (reuniones, programas, planes de acción)		X		
¿Cada miembro tiene una participación significativa en el trabajo?		/	X	
¿El equipo de trabajo se familiariza con el conocimiento y la experiencia de cada miembro?		X		
¿Sus compañeros muestran cortesía y respeto por los demás?				X
¿Se ofrecen y aceptan críticas constructivas?			X	
¿Los profesionales son capaces de negociar y hacer acuerdos?			X	
¿Se escucha atentamente las ideas de todos profesionales?			X	
¿Es fluida la comunicación entre los miembros de la institución?		X		
¿Se da lugar al intercambio de ideas en igualdad de condiciones?			X	
¿Circula la información de manera colaborativa?			X	
¿Percibe actitudes de compromiso y responsabilidad por parte de sus compañeros?		X		
¿Se posibilita la colaboración entre los miembros?		X		
¿El grupo es flexible, adaptable a los cambios?			X	
¿Se pueden hablar de los conflictos cuando estos surgen?		X		
¿El grupo es capaz de resolver conflictos sin destruir el proceso de trabajo?			X	
¿Le es fácil dialogar con su superior?				X
¿La relación que mantiene con su superior es satisfactoria?				X
¿Su superior le ofrece soluciones ante los problemas que se presentan?				X
¿Su superior incentiva y reconoce su desempeño en la institución?			X	
¿Su superior delega responsabilidades a otros miembros de la institución?		X		

Observaciones:.....  
.....  
.....

¡Muchas Gracias por su colaboración!

Ocupación/ Profesión: Jefe Enfermera

La presente encuesta tiene como objetivo indagar sobre el DESEMPEÑO DEL TRABAJO EN EQUIPO en el Centro de Salud. Sus contestaciones serán utilizadas en respuesta al Trabajo Final de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21, llevado a cabo por la alumna Meneses María Concepción. Se pide que conteste de manera **honest**a las siguientes preguntas, las mismas son de carácter confidencial y anónimo.

(Puede elegir una opción y aclarar en observaciones lo que crea pertinente)

En su trabajo...	Nunca (1)	A veces (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)
¿Se establecen objetivos comunes de acuerdo a las problemáticas que se presentan en la institución?			X	
¿El grupo funciona de acuerdo a una división de tareas bien definida?				X
¿Existen pautas claras en la organización del trabajo?				X
¿Cuentan con espacios para supervisar el proceso de trabajo? (reuniones, programas, planes de acción)		X		
¿Cada miembro tiene una participación significativa en el trabajo?		X		
¿El equipo de trabajo se familiariza con el conocimiento y la experiencia de cada miembro?			X	
¿Sus compañeros muestran cortesía y respeto por los demás?			X	
¿Se ofrecen y aceptan críticas constructivas?			X	
¿Los profesionales son capaces de negociar y hacer acuerdos?			X	
¿Se escucha atentamente las ideas de todos profesionales?		X		
¿Es fluida la comunicación entre los miembros de la institución?			X	
¿Se da lugar al intercambio de ideas en igualdad de condiciones?			X	
¿Circula la información de manera colaborativa?			X	
¿Percibe actitudes de compromiso y responsabilidad por parte de sus compañeros?			X	
¿Se posibilita la colaboración entre los miembros?			X	
¿El grupo es flexible, adaptable a los cambios?			X	
¿Se pueden hablar de los conflictos cuando estos surgen?			X	
¿El grupo es capaz de resolver conflictos sin destruir el proceso de trabajo?			X	
¿Le es fácil dialogar con su superior?		X		
¿La relación que mantiene con su superior es satisfactoria?			X	
¿Su superior le ofrece soluciones ante los problemas que se presentan?			X	
¿Su superior incentiva y reconoce su desempeño en la institución?			X	
¿Su superior delega responsabilidades a otros miembros de la institución?		X		

Observaciones: Con lo que a mi Respecto deberia Tener un Superior Dentro del Centro Direccionamente

¡Muchas Gracias por su colaboración!

Ocupación/ Profesión: enfermera

La presente encuesta tiene como objetivo indagar sobre el DESEMPEÑO DEL TRABAJO EN EQUIPO en el Centro de Salud. Sus contestaciones serán utilizadas en respuesta al Trabajo Final de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21, llevado a cabo por la alumna Meneses María Concepción. Se pide que conteste de manera **honest**a las siguientes preguntas, las mismas son de carácter confidencial y anónimo.

(Puede elegir una opción y aclarar en observaciones lo que crea pertinente)

En su trabajo...	Nunca (1)	A veces (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)
¿Se establecen objetivos comunes de acuerdo a las problemáticas que se presentan en la institución?			X	
¿El grupo funciona de acuerdo a una división de tareas bien definida?			X	
¿Existen pautas claras en la organización del trabajo?				X
¿Cuentan con espacios para supervisar el proceso de trabajo? (reuniones, programas, planes de acción)			X	
¿Cada miembro tiene una participación significativa en el trabajo?		X		
¿El equipo de trabajo se familiariza con el conocimiento y la experiencia de cada miembro?			X	
¿Sus compañeros muestran cortesía y respeto por los demás?		X		
¿Se ofrecen y aceptan críticas constructivas?		X		
¿Los profesionales son capaces de negociar y hacer acuerdos?			X	
¿Se escucha atentamente las ideas de todos profesionales?			X	
¿Es fluida la comunicación entre los miembros de la institución?			X	
¿Se da lugar al intercambio de ideas en igualdad de condiciones?			X	
¿Circula la información de manera colaborativa?				X
¿Percibe actitudes de compromiso y responsabilidad por parte de sus compañeros?		X		
¿Se posibilita la colaboración entre los miembros?				X
¿El grupo es flexible, adaptable a los cambios?		X		
¿Se pueden hablar de los conflictos cuando estos surgen?		X		
¿El grupo es capaz de resolver conflictos sin destruir el proceso de trabajo?			X	
¿Le es fácil dialogar con su superior?			X	
¿La relación que mantiene con su superior es satisfactoria?			X	
¿Su superior le ofrece soluciones ante los problemas que se presentan?				X
¿Su superior incentiva y reconoce su desempeño en la institución?			X	
¿Su superior delega responsabilidades a otros miembros de la institución?			X	

Observaciones:.....  
.....  
.....

¡Muchas Gracias por su colaboración!

Ocupación/ Profesión: Enfermera.....

La presente encuesta tiene como objetivo indagar sobre el DESEMPEÑO DEL TRABAJO EN EQUIPO en el Centro de Salud. Sus contestaciones serán utilizadas en respuesta al Trabajo Final de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21, llevado a cabo por la alumna Meneses María Concepción. Se pide que conteste de manera **honest**a las siguientes preguntas, las mismas son de carácter confidencial y anónimo.

(Puede elegir una opción y aclarar en observaciones lo que crea pertinente)

En su trabajo...	Nunca (1)	A veces (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)
¿Se establecen objetivos comunes de acuerdo a las problemáticas que se presentan en la institución?		X		
¿El grupo funciona de acuerdo a una división de tareas bien definida?			X	
¿Existen pautas claras en la organización del trabajo?			X	
¿Cuentan con espacios para supervisar el proceso de trabajo? (reuniones, programas, planes de acción)			X	
¿Cada miembro tiene una participación significativa en el trabajo?		X		
¿El equipo de trabajo se familiariza con el conocimiento y la experiencia de cada miembro?				X
¿Sus compañeros muestran cortesía y respeto por los demás?			X	
¿Se ofrecen y aceptan críticas constructivas?			X	
¿Los profesionales son capaces de negociar y hacer acuerdos?		X		
¿Se escucha atentamente las ideas de todos profesionales?		X		
¿Es fluida la comunicación entre los miembros de la institución?			X	
¿Se da lugar al intercambio de ideas en igualdad de condiciones?		X		
¿Circula la información de manera colaborativa?				X
¿Percibe actitudes de compromiso y responsabilidad por parte de sus compañeros?		X		
¿Se posibilita la colaboración entre los miembros?			X	
¿El grupo es flexible, adaptable a los cambios?			X	
¿Se pueden hablar de los conflictos cuando estos surgen?		X		
¿El grupo es capaz de resolver conflictos sin destruir el proceso de trabajo?			X	
¿Le es fácil dialogar con su superior?			X	
¿La relación que mantiene con su superior es satisfactoria?			X	
¿Su superior le ofrece soluciones ante los problemas que se presentan?				X
¿Su superior incentiva y reconoce su desempeño en la institución?			X	
¿Su superior delega responsabilidades a otros miembros de la institución?				X

Observaciones:.....  
.....  
.....

¡Muchas Gracias por su colaboración!

## ANEXO N° 7: Datos obtenidos de los cuestionarios

### Tabla de frecuencia

1. ¿Se establecen objetivos comunes de acuerdo a las problemáticas que se presentan en la institución?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	A veces	3	50,0
	Casi siempre	3	50,0
	Total	6	100,0

2. ¿El grupo funciona de acuerdo a una división de tareas bien definida?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	A veces	1	16,7
	Casi siempre	3	50,0
	Siempre	2	33,3
	Total	6	100,0

3. ¿Existen pautas claras en la organización del trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Casi siempre	4	66,7
	Siempre	2	33,3
	Total	6	100,0

4. ¿Cuentan con espacios para supervisar el proceso de trabajo? (reuniones, programas, planes de acción)

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	A veces	4	66,7
	Casi siempre	2	33,3
	Total	6	100,0

5. ¿Cada miembro tiene una participación significativa en el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	A veces	4	66,7
	Casi siempre	2	33,3
	Total	6	100,0

6. ¿El equipo de trabajo se familiariza con el conocimiento y la experiencia de cada miembro?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	A veces	3	50,0
	Casi siempre	2	33,3
	Siempre	1	16,7
	Total	6	100,0

7. ¿Sus compañeros muestran cortesía y respeto por los demás?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	A veces	1	16,7
	Casi siempre	3	50,0
	Siempre	2	33,3
	Total	6	100,0

8. ¿Se ofrecen y aceptan críticas constructivas?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	A veces	2	33,3
	Casi siempre	4	66,7
	Total	6	100,0

9. ¿Los profesionales son capaces de negociar y hacer acuerdos?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	A veces	2	33,3
	Casi siempre	4	66,7
	Total	6	100,0

10. ¿Se escucha atentamente las ideas de todos profesionales?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	A veces	3	50,0
	Casi siempre	3	50,0
	Total	6	100,0

11. ¿Es fluida la comunicación entre los miembros de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	A veces	2	33,3
	Casi siempre	4	66,7
	Total	6	100,0

12. ¿Se da lugar al intercambio de ideas en igualdad de condiciones?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	A veces	2	33,3
	Casi siempre	4	66,7
	Total	6	100,0

13. ¿Circula la información de manera colaborativa?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	A veces	1	16,7
	Casi siempre	3	50,0
	4	2	33,3

Total	6	100,0
-------	---	-------

14. ¿Percibe actitudes de compromiso y responsabilidad por parte de sus compañeros?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	A veces	4	66,7
	Casi siempre	2	33,3
	Total	6	100,0

15. ¿Se posibilita la colaboración entre los miembros?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	A veces	1	16,7
	Casi siempre	4	66,7
	Siempre	1	16,7
	Total	6	100,0

16. ¿El grupo es flexible, adaptable a los cambios?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	A veces	2	33,3
	Casi siempre	4	66,7
	Total	6	100,0

17. ¿Se pueden hablar de los conflictos cuando estos surgen?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	A veces	4	66,7
	Casi siempre	2	33,3
	Total	6	100,0

18. ¿El grupo es capaz de resolver conflictos sin destruir el proceso de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Casi siempre	6	100,0



19. ¿Le es fácil dialogar con su superior?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	A veces	2	33,3
	Casi siempre	3	50,0
	Siempre	1	16,7
	Total	6	100,0

20. ¿La relación que mantiene con su superior es satisfactoria?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Casi siempre	5	83,3
	Siempre	1	16,7
	Total	6	100,0

21. ¿Su superior le ofrece soluciones ante los problemas que se presentan?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Casi siempre	2	33,3
	Siempre	4	66,7
	Total	6	100,0

22. ¿Su superior incentiva y reconoce su desempeño en la institución?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	A veces	1	16,7
	Casi siempre	5	83,3
	Total	6	100,0

23. ¿Su superior delega responsabilidades a otros miembros de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	A veces	2	33,3
	Casi siempre	3	50,0
	Siempre	1	16,7
	Total	6	100,0

## AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADOO GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Meneses, María Concepción
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	DNI 37436439
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	Comunicación y trabajo en equipo: Taller para el Centro de Salud Municipal de Las Higueras
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	mar.meneses01@hotmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
<b>Datos de edición:</b> <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)<sup>1</sup></i>	SI
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

**Lugar y fecha: jueves 16 de marzo de 2017**

---

**Firma autor-tesista**

---

**Aclaración autor-tesista**

---

<sup>1</sup> Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital. las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:  
\_\_\_\_\_certifica que  
la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma Autoridad

\_\_\_\_\_  
Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado