

Elijamos nuestro equipo

Lic. Magdalena María Damonte
Directora de la Escuela de Instrumentación Quirúrgica
del Hospital de Clínicas “José de San Martín”

Introducción

En la actualidad, la jerarquización alcanzada por nuestra profesión nos permite ocupar con idoneidad y profesionalismo cargos de conducción en las áreas de nuestra competencia. Sobre esta base, participar en la selección de nuestro personal se convierte en un paso fundamental que implica compromiso, responsabilidad y objetivos claros.

Sin embargo, la selección del personal adecuado es sólo el primer paso. Posteriormente se hace imprescindible brindarle capacitación en servicio para aumentar su efectividad, promover su crecimiento dentro de la institución y evaluar su desempeño laboral para mejorar la calidad de la atención al paciente. Sin lugar a dudas, la base fundamental para conseguir estos objetivos es lograr que nuestro equipo de trabajo funcione en un ambiente armónico que le permita desarrollar al máximo sus potenciales.

El objetivo de este trabajo es brindar pautas claras y sencillas que puedan ser aplicadas durante el proceso de selección y posterior liderazgo del equipo de trabajo a nuestro cargo.

Desarrollo

La trayectoria y los logros alcanzados por nuestra profesión en los últimos años han posibilitado que hoy en día podamos ocupar puestos de conducción, ya sea al frente de un centro quirúrgico o en la dirección de una escuela de instrumentación. Los avales para el ejercicio de este rol se encuentran en las leyes, decretos y resoluciones que regulan nuestra profesión, y en el Perfil del Instrumentador Quirúrgico surgido del trabajo realizado en la Comisión Interministerial, que tuvo como objetivo la definición del marco regulatorio para la formación y habilitación del instrumentador quirúrgico.

Desde estos puestos de conducción podemos ejercer el derecho a participar en el proceso de selección del personal que estará a nuestro cargo e involucrarnos de esta manera en la elección de nuestro propio equipo. En el proceso de selección de personal de las instituciones sanitarias interviene un equipo multidisciplinario. Este proceso consta de varias etapas:

1. **Análisis de las necesidades.** Esta primera etapa del proceso nos permitirá ubicarnos en el contexto y estudiar los requerimientos en forma objetiva. Deberá ser una evaluación realista y fundamentada de las necesidades, acorde a la institución sanitaria y a la disponibilidad de recursos.
2. **Definición del perfil.** Esta es quizás una de las etapas más importantes del proceso. Es un marco de referencia o patrón en el cual deberemos basar la selección. Implica definir las características y los aspectos esenciales que se tendrán en cuenta del candidato en relación al puesto a cubrir y la tarea que deberá realizar. El perfil debe incluir:

- Antecedentes
 - Conocimientos y capacidades
 - Condiciones y características
 - Habilidades y destrezas
3. **Reclutamiento.** El sistema de convocatoria puede variar de acuerdo a la modalidad y a las normas de cada institución: avisos clasificados, recepción periódica de currículum-vitae, pasantías, etc. En todos los casos debe tenerse en cuenta la correspondencia entre puesto a cubrir y candidato.
 4. **Evaluaciones y tests.** Dependerán del perfil definido y del puesto a cubrir. Básicamente se deben incluir exámenes de conocimientos, tests psicológicos y evaluación de destrezas.
 5. **Prueba de aptitud física.** Esta etapa estará a cargo de los profesionales del área de medicina laboral. Previamente se deberán establecer excluyentes o condiciones incompatibles con el puesto.
 6. **Entrevista personal.** Esta etapa facilita la tarea de selección ya que permite conocer al candidato y detectar diversas características personales. Distintos autores coinciden en la opinión de que constituye una herramienta central e indispensable en el proceso de selección de personal. La entrevista puede ser:
 - Estructurada: se basa en un cuestionario o temario confeccionado previamente.
 - Semi-estructurada: incorpora mayor grado de libertad que la anterior, ya que permite la inclusión de temas o “disparadores” que pueden variar según el desarrollo de la entrevista.
 - Libre: en esta modalidad no hay una estructura previa de entrevista; se permite al entrevistado exponer libremente los aspectos que desea manifestar.

Durante todo el proceso de selección es imprescindible registrar, procesar y elaborar la información obtenida, así como también establecer criterios para la toma de decisiones. Finalizadas las etapas, la elección del candidato adecuado debe basarse en la información obtenida y en el perfil definido previamente.

Sin embargo, no basta con elegir los mejores candidatos para formar nuestro equipo, ya que ese es sólo el primer paso. El segundo paso consiste en hacer que nuestro equipo funcione bien y logre los resultados previstos, caso contrario todo el esfuerzo empleado en la selección habrá sido inútil.

La tensión, la competitividad y el estrés son características innegables del ambiente quirúrgico en el cual desarrollamos nuestra actividad. En este contexto, debemos tener en cuenta que nuestro equipo necesita de 3 motores fundamentales para funcionar: **conducción, comunicación y retroalimentación.**

La **conducción** implica de nuestra parte ejercer un liderazgo firme pero democrático. La conducción involucra distintos aspectos que son fundamentales y que marcarán la diferencia a la hora de evaluar los resultados:

- **Informar.** Mantener a nuestro equipo informado fomentará en ellos el sentido de “pertenencia”; es importante mantener reuniones

periódicas donde podamos transmitir claramente los objetivos que nos proponemos lograr.

- *Debatir y consensuar.* Esta es una tarea ardua pero altamente enriquecedora: del intercambio de opiniones surgen ideas y propuestas originales y variadas. Por su parte, los integrantes del grupo sienten que se los escucha y se consideran sus propuestas; se sienten partícipes y aceptan de muy buen grado las normativas surgidas del consenso.
- *Motivar.* La motivación es fundamental para un grupo, ya que aumenta la eficiencia y el rendimiento. Desde nuestro rol de conducción debemos detectar los factores que conducen a la abulia y desaliento de nuestro equipo para poder combatirlos.
- *Delegar.* Esta virtud es la más difícil de poner en práctica, ya que muchos conductores consideran, erróneamente, que delegar es un signo de falta de autoridad. Sin embargo, “saber delegar” es un arte que combina responsabilidad con sentido común y requiere de nuestra parte el conocimiento de los miembros de nuestro equipo. Tengamos en cuenta que delegar acrecienta la participación, aumenta el sentido de responsabilidad en el grupo y mejora los resultados del trabajo.
- *Escuchar.* La información que nos brinda el grupo debe ser muy importante para nosotros. Para ello es fundamental saber escuchar no sólo las propuestas, sino también las inquietudes y conflictos grupales e individuales.
- *Observar y Evaluar desempeño.* Los comportamientos e interacciones del grupo son importantes indicadores y pronosticadores de su funcionamiento. Nuestra evaluación mediante la observación se hace imprescindible para detectar conflictos, necesidades y falencias que puedan estar afectando el desempeño tanto individual como grupal. Los resultados de la observación deben llevar a una toma de decisiones acorde a los errores detectados con el objetivo de encontrar las soluciones adecuadas en cada caso.

La **comunicación** entre el líder y los integrantes del grupo debe ser un proceso de “ida y vuelta”. Una buena comunicación mejora el trabajo en equipo, aumentando la eficiencia y el logro de los resultados. Tengamos en cuenta que a veces el problema de nuestro grupo no es la tarea en sí, sino que el problema radica en la falta de interacción del grupo por problemas de comunicación y en el clima hostil que se vive en el lugar de trabajo.

La **retroalimentación** nos permite aprender de los aciertos y de los errores. Resulta fundamental para corregir o replantear metas y acciones, favoreciendo la evolución y el crecimiento personal y grupal.

Las **claves** para el trabajo en grupo, que desde la conducción debemos promover y transmitir son:

- *Respeto mutuo*
- *Confianza*
- *Debate*
- *Hacer concesiones y aceptar cambios*
- *Sentido de pertenencia*

- *Participación activa e interacción*
- *Empatía entre los colaboradores y la jefatura*

Sin embargo, existen factores **desestabilizadores** del grupo que desde la conducción debemos detectar y evitar:

- *Conducción errática.* Resulta de la combinación de un liderazgo “laissez-faire” con objetivos confusos: el grupo desconoce las metas y carece realmente de líder. Se pierde la motivación y el compromiso.
- *Egoísmo.* Este defecto anula toda posibilidad de interacción, obligando a los miembros del grupo a actuar como una suma de individualidades.
- *Ausencia de motivación.* Conduce a la indiferencia, el desgan y la apatía de los integrantes del grupo; produce aislamiento y falta de interés manifiesto.
- *Incomunicación.* Conlleva irremediamente al fracaso del grupo; promueve el egoísmo, la confusión y el malestar grupal.
- *Conflictos no resueltos y resentimientos.* Uno es el resultado del otro: los conflictos que no se resuelven entre los miembros de un grupo, producen resentimientos que con el tiempo hacen imposible la convivencia y el trabajo grupal, generando un clima hostil.
- *Ausencia de premios y castigos.* Este desestabilizador produce fundamentalmente falta de motivación, promoviendo la apatía y el desinterés por el grupo y la tarea.

Conclusión

Cuando ocupamos un puesto de conducción, la participación en la elección de nuestro equipo es una tarea que implica riesgo y esfuerzo. Sin embargo, es una experiencia enriquecedora ya que promueve nuestro compromiso y crecimiento profesional.

Como conductores de un equipo de trabajo debemos involucrarnos en todo el proceso de selección, pero posteriormente debemos centrar nuestra atención en lograr el óptimo funcionamiento de ese equipo que tanto trabajo nos costó convocar, ya que un equipo es mucho más que una suma de individualidades.