

# Equipo de Mejora

## ¿Qué es?

Un equipo de mejora consiste en un pequeño número de personas con **habilidades complementarias** que, con carácter temporal, están voluntariamente comprometidos con el **propósito común de proponer mejoras en un proceso**, utilizan **métodos estructurados y parámetros de desempeño** y son **mutuamente responsables** de su realización. (Adaptación de The discipline of teams. Harvard Business Review. 1993).

¿Existe un equipo solamente porque un grupo de personas trabajan juntas para conseguir algo? Hay grupos de trabajo que no son en realidad equipos (y tal vez no necesiten serlo) porque no poseen una meta común, responsabilidades compartidas o una necesidad de trabajar de un modo estructurado e integrado.

## ¿Para qué sirve?

- Incrementar la eficacia de los procesos de la organización
- Proponer nuevos enfoques en el afrontamiento de los problemas
- Implicación e identificación de las personas con los procesos
- Fomento de la comunicación y el conocimiento personal.
- Mayor desarrollo personal y profesional.



## Explicación

Las personas que van a formar parte del equipo (entre 3 y 8 personas), deben tener alguna formación en mejora de la calidad, conocimiento del proceso a trabajar e interés en mejorarlo en equipo. Además su relación debe ser compatible y sus habilidades complementarias. A veces se incluyen clientes externos a la propia organización.

	Tarea	Relación
Estructura	Metodología de acción y decisión	Reglas compartidas
Dinámica	Etapas de trabajo	Roles funcionales

Tabla 1

Es importante conocer cuatro aspectos que facilitan la eficacia en su constitución y dinámica de trabajo:

- Reglas compartidas
- Roles funcionales
- Etapas de trabajo

#### d.- Metodología

**a.- Reglas compartidas** para reducir los riesgos de ineficacia. En un equipo de mejora es preciso cuidar los mismos aspectos que en cualquier sistema de gestión de personas como sus objetivos, condiciones formales, organización, capacitación, desempeño, implicación, comunicación, reconocimiento, coordinación, etc...

Existen algunos riesgos que se pueden evitar estableciendo unas sencillas reglas de funcionamiento que deben ser compartidas y respetadas por todos.

Es importante disponer de un sistema de organización de las reuniones bien definido.

**b.- Roles funcionales especiales** : En un EM es necesario que sus miembros asuman algunas funciones importantes:

- **Promotor/a**: Es el dinamizador inicial del EM. Tiene el liderazgo necesario para que los miembros acepten forma parte del equipo. Valida la elección de tema, objetivo y recursos disponibles.
- **Coordinador/a**. Guía al EM hacia su objetivo. Gestiona las reuniones y los trabajos individuales, anima a participar, da ejemplo de trabajo a los demás miembros, ayuda a superar situaciones críticas e informa al promotor/a.
- **Secretario/a**. Convoca las reuniones. Lleva el registro de evolución y archiva los documentos del EM. Controla tiempos, plazos y los compromisos adquiridos por el EM.
- **Facilitador/a**. No forma parte del EM. Actúa como apoyo puntual cuando el EM necesita agilizar los procesos de análisis y decisión. Permite al EM autoevaluar su funcionamiento y mejorarlo.

Suele ser habitual que los roles funcionales sean rotatorios para que todos los miembros del equipo adquieran las habilidades grupales necesarias.

**c.- Etapas de trabajo**: La actividad del equipo suele desarrollarse en 9 etapas que siguen el ciclo PDCA.

1.-**PROMOCIÓN**: Decidir tema, objetivos y comunicación de la propuesta. Buscar miembros, Confirmación de participantes Acuerdo de condiciones de participación.

2.-**CONSTITUCIÓN**: Presentación, Acogida de los miembros, Nombre del equipo, Roles y tareas, Reglas, Definir objetivos. Definir conceptos clave (consenso, éxito, competencias, roles, herramientas, equipo,...)

3.-**PLANIFICACIÓN**: Establecer método (técnicas, capacitación), reuniones (Número previsto, periodicidad cada una o dos semanas, duración nunca más de dos horas), Dedicación individual (duración, fechas y tiempos de reunión, ), Recursos (presupuesto, instalaciones, tecnología, materiales,...), Información (registro de evolución, seguimiento, informe final).

3.-**PREPARACIÓN**: Concretar metodología y herramientas de trabajo, formación para la acción.

4.-**DEFINICIÓN OPERATIVA DEL OBJETO DE MEJORA**: Concretar las oportunidades de mejora, priorizar, definir operativamente la mejora a realizar, el objetivo (medible) a conseguir y el proceso a trabajar.

5.-**RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**: Recoger datos y documentación. Verificar su validez y fiabilidad

6.-**ANÁLISIS DE CAUSAS**: identificar las causas originales o raíz, determinar su peso específico en el problema

7.-**BUSQUEDA DE SOLUCIONES**: Buscar soluciones, escoger acciones para mejorar, priorizar, proponer mejoras

8.-**PRUEBA PILOTO**: Aplicación inicial, comprobar el resultado, analizar resistencias al cambio, realizar los ajustes oportunos, recoger opiniones

9.-**INTEGRACIÓN**: Redefinir el proceso, abordaje de resistencias al cambio, integrar en la dinámica de trabajo,

El reconocimiento más importante para un equipo de mejora es que sus propuestas sean llevadas a la práctica (Ver gráfico adjunto)

**d.- Metodología de acción y decisión:** Es necesario disponer de herramientas que permitan avanzar en el proceso de mejora con fluidez y acierto. Se suelen utilizar herramientas de gestión que facilitan las distintas fases del equipo de mejora como el registro de datos, diagrama de flujo, tormenta de ideas, diagrama de causas raíz, gráfico de Pareto, etc..

El documento final, que recoge los resultados del trabajo realizado por el Equipo de Mejora, debe tener suficiente calidad como para poder difundirlo en la organización como una buena práctica. Es importante, no solo resolver los problemas, sino que cualquier persona sea capaz de utilizar la mejora seleccionada.

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita <http://sugestion.uned.es/> que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).



## Ejemplos prácticos

A continuación, se pueden ver algunos ejemplos accesibles, a través de internet, en el momento de redacción de esta ficha (las fuentes de origen pueden permitir, cambiar o suprimir su acceso).

-Ejemplo de equipo de mejora en el instituto cardiopulmonar de Honduras, 2008

<https://www.revistamedicahondurena.hn/assets/Uploads/Vol76-4-2008-11.pdf>

-Ejemplo de manual para grupos de mejora (ref. FFH, 2009)

[https://factorhumana.org/attachments\\_secure/article/8271/grups\\_de\\_millora\\_ca\\_st.pdf](https://factorhumana.org/attachments_secure/article/8271/grups_de_millora_ca_st.pdf) -Ejemplo de errores en la gestión de reuniones de equipos de mejora (ref. UNIRIOJA)

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4787160.pdf> -Ejemplo de metodología y formatos para realizar equipos de mejora (ref. Universidad Miguel Hernández)

<https://calidad.umh.es/plan-director/equipos-de-mejora-2/> En la imagen se puede ver un ejemplo de registro de actividades de un equipo de mejora de un centro de atención residencial a personas con discapacidad intelectual. AVANVIDA-Atalaya (Centro concertado con el Gobierno de Navarra) Título: PLAZO DE INGRESO: Acortar el tiempo de tramitación del ingreso residencial.

## Aplicaciones y soportes frecuentes

**Ejemplo de EQUIPO DE MEJORA**

ENTIDAD: AVANVIDA Centro Atalaya TÍTULO: Tiempo de espera para un ingreso residencial  
 PROMUEVE: A.M. Dirección COORDINA: C.A. Trabajadora Social  
 TÉCNICO FACILITADOR/A: J.L. (Gerencia) SECRETARIO/A: Rotativo  
 PARTICIPA: C.A. (Trabajo Social), M.I.M. (Médico), B.Z. (Psicólogo), E.M. (Técnico Ocupacional), M.U. (Técnico Residencial), E.H. (Cuidadora), T.S. (Dirección Técnica), J.S. (Jefe Sección Administración)

FECHA INICIO: 15/01/04 FECHA FIN PREVISTA: Abril 2004 FECHA FIN REAL: 25/04/04  
 N° REUNIONES PREVISTAS REALES: 4/5 COSTE ECONOMICO PREVISTO REAL (euros) 150 / 64

**B 1º ESPECIFICAR OBJETIVOS Y RESULTADOS MEDIBLES**

RESULTADO ANTERIOR	OBJETIVO	RESULTADO POSTERIOR
15 días (media)	Reducir, al menos el 50% de tiempo de espera de ingresos normales.	5 días (media) y urgentes el mismo día

BENEFICIO: Prevenir problemas familiares; Satisfacción de familias y Administración; Reducir trámites y costes.

**E 2º RECOPIRAR DOCUMENTACION EXISTENTE**

Ley de Servicios Sociales, Requerimientos del Concerto firmado, Carta de Servicios, Directriz del proceso de ingreso, Dossier de ingreso, Pautas administrativas, Actas de Comisión de Participación, Carta informativa a familias, Informes de valoración, Informe de idoneidad, Resolución administrativa, Memoria de actividades.

**3º PLANIFICACION O ENFOQUE**

RECOGER DATOS	BUSCAR CAUSAS	PROBORIZAR	DECIDIR
El intervalo de espera varía entre 10 y 45 días	A.-Requisitos excesivos B.-Asesoración de valoraciones C.-Preparación material insuficiente D.-Rigidez organizativa E.-Deficiencia accesibilidad familiar F.-Procedimiento Administrativo	1ª - A (60%) 2ª - B (12%)	Abordar inicialmente la separación de los requisitos mínimos para el ingreso de la información, que puede recibirse posteriormente. Sincronizar la elaboración del dossier de ingreso simplificado.

**D 4º DESPLIEGUE:**

ACCIONES	RESP	FECHA	R	TRABAJO REALIZADO	DOCUMENTO
Propuesta, oportunidad y recursos	A.M.	15/01/04	-	Analizar oportunidad y rentabilidad	Ficha del equipo
Constituir equipo y autorización	C.A.	25/01/04	R1	Presentar, objetivo, plan, formación	Carta de trabajo
Recopilar documentación y datos	C.A.	30/01/04	-	Ver material disponible. Medir datos	Hoja de control
Definir los pasos habituales del proceso	C.A.	30/01/04	-	Analizar todo la secuencia habitual	Diagrama de flujo 1
Establecer el objetivo operativo real	C.A.	-	-	Acordar cual es el resultado último	Histograma
Identificar las causas de los retrasos	B.M.	06/02/04	R2	Buscar causas raíz hasta 3º nivel	Diagrama causas
Ver las causas principales	B.M.	-	-	Valorar el impacto en los resultados	Diagrama Pareto
Decidir las mejoras a realizar	B.M.	21/02/04	R3	Acordar las mejoras prioritarias	Matriz de decisión
Acordar simplificación legal y social	C.A.	27/02/04	-	Consultar límites de exigencia legal	Proceso Adm. Ley
Realizar simplificación sanitaria	M.J.	04/03/04	-	Información de ingreso y posterior	Hoja Salud ingreso
Realizar simplificación residencial	M.U.	10/03/04	-	Información de ingreso y posterior	Hoja Salud ingreso
Realizar simplificación sociosanitaria	C.A.	10/03/04	-	Información de ingreso y posterior	Hoja Social ingreso
Reorganizar el proceso	A.M.	15/03/04	-	Incorporar cambios en el proceso	Proceso de Ingreso
Ver la opinión a cuidadores	M.U.	20/03/04	-	Preguntar consecuencias (3 turnos)	Nota cuestionario
Revisar la documentación necesaria	C.A.	20/03/04	-	Actualizar el dossier de ingreso	Dossier de ingreso
Analizar y validar reorganización	C.A.	26/03/04	R4	Actualizar organización de ingreso	Hoja informativa N
Analizar casos excepcionales (urgencias)	M.J.	-	-	Valorar respuesta a urgencias	Hoja Social
Preparar a Dirección y Administración	C.A.	26/04/04	-	Enviar propuesta a responsables	Informe - propuesta
Preparar sistema para urgencias	M.J.	25/04/04	-	Diseñar dispositivo de urgencias	Hoja I&U Urgencias
Preparar reorganización para urgencias	M.U.	25/04/04	-	Organizar dispositivo de urgencias	Hoja Informativa U

**ER 5º PRUEBA PILOTO, EVALUACION E INTEGRACION EN EL PROCESO DE TRABAJO:**

-Prueba piloto con caso real (último ingreso anterior) en versión simplificada. Todos los implicados la consideran aceptable, salvo el turno de noche, que señala la falta de información en situaciones especiales. Se añade (R).  
 -Dirección aprueba la nueva directriz y sus documentos asociados. Lo notifica al Consejo de Empresa.  
 -Los responsables de procesos implicados lo integran en el Manual de calidad, procedimientos y dossier de ingreso.

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Determinar los objetivos a conseguir	Indicadores de línea base, objetivos y resultados
E	Organizar la estructura y dinámica del equipo	Ficha de equipo de mejora
D	Determinar causas y soluciones	Tormenta de ideas, Diagrama de causas raíz, diagrama de Pareto, etc...
E	Valorar evolución del equipo	Registro de equipo de mejora, hoja de control
R	Aplicar acciones de mejora al proceso	Reorganización del proceso, buenas prácticas externas

## Cuestiones clave para autoevaluar Puede valorar la idoneidad de su práctica (máxima = 200)

¿Se realizan las reuniones con puntualidad al inicio y finalización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Las actividades de las reuniones están preparadas con antelación?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se realizan las tareas acordadas de trabajo individual (entre reuniones)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Hablan habitualmente todos los miembros del equipo?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Existe respeto personal entre los miembros del equipo?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿La mayoría de las decisiones se toman con un método de consenso?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se cumple habitualmente con la agenda de temas de las reuniones?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Los miembros muestran apertura a nuevas ideas y planteamientos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Los miembros asisten con asiduidad a las reuniones convocadas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿El equipo tiene objetivos claros aceptados por todos los miembros?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se manejan datos reales e indicadores medibles?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se registran las actividades que va realizando el equipo?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se facilita a los miembros formación básica para trabajar en equipo?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Los miembros asumen los roles funcionales que facilitan su dinámica?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Existe un clima de trabajo agradable en el equipo?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se expresan las diferencias de forma abierta, aceptándolas sin provocar conflictos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Los problemas se enfocan sobre los procesos de trabajo y no sobre las personas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Existe reconocimiento en el equipo a la contribución de sus miembros?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿El equipo va avanzando en las diferentes etapas de su actividad?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se utilizan herramientas de calidad que facilitan avanzar en las tareas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Información adicional del autor

 <p>Ayuntamiento de Tudela</p>	Autor: Victoria Alcalá Pérez-Fajardo	Cargo: Técnica de Organización y Calidad
	Empresa/organización: <a href="http://www.tudela.es">Ayuntamiento de TudelaBP</a>	
	Actividad: Administración Local	Contacto: <a href="http://www.tudela.es">www.tudela.es</a>