

Liderazgo en la conformación del equipo de trabajo del Laboratorio de Farmacología y Toxicología; una experiencia inclusiva y constructiva

Anadon, A.¹; Alborno, E.¹; Menseguez, S.¹; López, A.¹; Castroman, R.¹; Dell'Elce, A.¹; Patricelli P.¹; Formentini E.¹

¹Laboratorio de Farmacología y Toxicología, FCV-UNL

antoanadon@gmail.com

Para ubicarnos dentro de la problemática a tratar debemos considerar tres conceptos: a) *Proyecto*: un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único; b) *Recursos humanos*: grupo de personas que dirigidos por el Project Manager realizan una serie de funciones con unas responsabilidades y unos objetivos que cumplir y c) *Equipo de trabajo*: grupo de personas que se organiza para alcanzar un objetivo común. Según esta serie de definiciones, en un proyecto las personas están al servicio del mismo para alcanzar el objetivo final. En este esquema referencial hay que disponer de recursos humanos idóneos, es decir la participación de investigadores formados. En el Laboratorio de Farmacología y Toxicología, nuestra línea de investigación es la farmacodinamia *in vitro* de antimicrobianos. En los últimos años hemos observado que los estudiantes de la carrera de medicina veterinaria demuestran mayor interés por participar en nuestros proyectos, por lo que constituyen una fuente importante de “*recursos humanos*”. Sin embargo, los interesados no tienen experiencia ni habilidades para realizar actividades de laboratorio. Algunos no pueden ser incorporados como adscriptos porque aún no han aprobado la asignatura Farmacología. Otro obstáculo es el limitado tiempo del que pueden dedicar a causa de las actividades de grado (asistencia a clases, trabajos prácticos, parciales). También hay que considerar la formación de un estudiante para realizar con soltura actividades relacionadas a la temática del proyecto lleva como mínimo un año, y el tiempo de permanencia como colaborador en el equipo de trabajo no supera los tres años, momento en que se reciben. A partir de esta realidad, podríamos concluir “*a priori*” que este tipo de “*recursos humanos*” no sería el adecuado para llevar a cabo un proyecto de investigación. En este trabajo nos propusimos como objetivo demostrar que se puede implementar otra forma de gestionar un proyecto para lograr el propósito final del mismo¹, y esta se basa en permitir que un individuo exprese todo su potencial y llegue a ser un excelente recurso humano, para lo cual se proponen cuatro modelos de trabajo.

Como metodología inicial propusimos un cambio de paradigma invirtiendo la ecuación inicial: “*Las personas no están al servicio del proyecto sino que el proyecto está al servicio de la formación del estudiante y el futuro profesional*”. El proyecto pasa de esta manera a ser herramienta y recurso y no un fin en sí mismo. El director del proyecto se encargó de implementar determinadas pautas de conducta destinadas a favorecer la expresión de las potencialidades de los integrantes del equipo de trabajo¹⁻². Se dejó abierta la posibilidad a los integrantes del Grupo Funcional Apícola y a los del Grupo Funcional Caprino, para que aquellos estudiantes que tuviesen curiosidad pudieran colaborar “*temporalmente*” con las actividades de investigación sobre: “*Ensayos sobre la actividad bactericida de la miel*” y “*Ensayos integración farmacocinética y farmacodinamia de marbofloxacina en cabras*.” Los nuevos supuestos básicos sobre los que se fundamentó la nueva dinámica de trabajo fueron: a) Se puede trabajar con gente que aún no ha cursado la asignatura (actividad formadora del docente); b) Se prioriza la actitud (deseo de aprender, entusiasmo,) antes que los conocimientos previamente adquiridos; c) Ya que toda persona necesita ser valorada, es decir que no necesita que le hagan sentir sus limitaciones, se eliminan todas las actividades que comúnmente se asignan al nuevo integrante dentro del esquema conocido como “*pagar derecho de piso*”.

Las actitudes del director del proyecto consistieron en: a) Estar presente siempre junto al equipo de trabajo durante las actividades; b) Hacer participar a todos los integrantes del equipo, repartir y asignar tareas de forma equitativa acordes a la formación y la capacidad de cada uno de los integrantes para que estos desarrollen actividades complementarias; c) Asignar a los integrantes avanzados el rol de

formador de las personas que recién se incorporan al equipo; d) Asumir la responsabilidad por los fracasos y compartir los logros obtenidos con los integrantes de su equipo de trabajo.

En este estudio el director del equipo de trabajo propuso e implementó cuatro modelos de dinámica de trabajo que tuvieron por fin que los integrantes del equipo lograran satisfacción personal por las actividades que realizaron (inclusión, aprendizaje, valoración personal, autoestima, superación).

- a) Método de la escalera: la adquisición de conocimiento y destreza se incrementa a medida que se trabaja en el proyecto. Cada día se aprende algo nuevo a modo de ascender peldaños en una escalera.
- b) Método del alpinista: La experiencia y la destreza adquirida por una persona son transmitidas por esta a los que ingresaron recientemente. Cada uno tiene la responsabilidad de ayudar al de abajo a subir el siguiente escalón.
- c) Método del tren. Cada persona se compromete a incorporarse a las actividades que se desarrollan durante los tiempos que tiene disponible. Como subir a un tren, recorrer un tramo del viaje y descender más adelante sin necesidad de realizar todo el viaje de punta a punta. Las personas no trabajan siempre en lo mismo y tampoco lo hacen siempre en colaboración con las mismas personas.
- d) Método de la cadena: Las actividades individuales son continuidad de lo realizado por el compañero anterior y se continuarán por el compañero que viene (trabajo complementario). Todos son partícipes del trabajo y de los logros. Un trabajo de grandes dimensiones es la sumatoria del pequeño aporte de cada miembro del equipo.

Para evaluar los resultados de las metodologías de trabajo propuestas se utilizaron dos indicadores: a) La participación sostenida de los integrantes del equipo (ausencia de deserciones, abandonos); b) La llegada de nuevos integrantes que se ofrecen a participar en el trabajo. Los resultados obtenidos respecto a la respuesta estos indicadores fue satisfactoria, ya que no solo muchos integrantes de los grupos funcionales aceptaron al principio colaborar con los ensayos, sino que luego se incorporaron totalmente a las actividades de las líneas de investigación, llegando al presente contar con la participación de doce estudiantes en las líneas de investigación vigentes, los que lograron: i) conocimiento del trabajo de un laboratorio, manejo de instrumental, conocimientos básicos de bacteriología, desarrollo de modelos *in vitro* y ii) experiencia de trabajo en equipo; colaboración, complementariedad, respeto y tolerancia.

En base a los resultados obtenidos observamos que una actitud de generosidad y apertura con la que el director del equipo de trabajo trata a un individuo que recién se inicia en las actividades de investigación, constituye un ejemplo a seguir por el resto de los integrantes avanzados para con los que recién se inician. La implementación del nuevo paradigma de trabajo generó en cada uno de los integrantes un aumento de la satisfacción personal y como consecuencia propició un ambiente de trabajo amigable. El reconocimiento y la satisfacción personal por la labor realizada, generó por vía indirecta mayor flujo de trabajo, mayor número de ensayos realizados y mayor volumen de resultados obtenidos. Por otra parte destacamos que una mejor labor gerencial del director del proyecto, estaría basada en el ejemplo de trabajo, responsabilidad y fundamentalmente de una actitud inclusiva para con los noveles integrantes del equipo de trabajo.

- 1- Jericó, P. (2008). La nueva gestión del talento: construyendo compromiso. Ediciones Pearson Educación S.A., FT. Prentice Hall, España.
- 2- Pérez Vilar, P.S.; Azzollini, S. (2013) Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral. Revista de Psicología Vol. 31(1): 151-159.