



“EVALUACION DE LA EFECTIVIDAD DE SIETE EQUIPOS DE TRABAJO EN EL HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL VALLE DE LA CIUDAD DE CALI EL AÑO 2020, EN RELACION CON LA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS ASIGNADAS, EL PROCESO Y LOS RESULTADOS ALCANZADOS”

**Fabián Alejandro Álvarez Rodríguez
Jenny Marllela Serna Casadiego
Luz Adriana Díaz del Castillo Iriarte
Mónica Andrea Murillo Ortiz**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
ESPECIALIZACIÓN ADMINISTRACIÓN EN SALUD
III SEMESTRE
SANTIAGO DE CALI, OCTUBRE DE 2020**

TABLA DE CONTENIDO

	Página
1. Información General del Proyecto	5
2. Resumen	6
2.1. Resumen	6
2.2. Introducción	9
2.3. Planteamiento del problema	10
2.4. Justificación	13
3. Objetivos	15
3.1 Objetivo general	15
3.2 Objetivos específico	15
4. Marco Teórico	16
5. Metodología	31
5.1. Enfoque y Diseño del Estudio	31
5.2. Población y muestra	31
5.3. Instrumento	31
5.4. Plan de análisis de la información	32
5.5. Componente ético	32
5.6. Consentimiento informado	32
6. Resultados y Discusión	34
7. Conclusiones	66
8. Recomendaciones	68
9. Bibliografía	70

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Equipos de trabajo y número de participantes	34
Tabla 2. Dimensiones y subdimensiones	34
Tabla 3. Distribución de la edad	35
Tabla 4. Género de los integrantes	35
Tabla 5. Permanencia en el equipo de trabajo	36
Tabla 6. Nivel educativo	36
Tabla 7. Nivel y área de actuación	37
Tabla 8. Correlación de las dimensiones	42
Tabla 9. Correlación de las subdimensiones	43
Tabla 10. Respuestas por ítem en resultados	46
Tabla 11. Respuestas por ítem en resultados por cada servicio	47
Tabla 12. Respuestas positivas por ítem en proceso madurez	48
Tabla 13. Respuestas positivas por ítem en proceso madurez por servicio	48
Tabla 14. Respuestas positivas por ítem en proceso liderazgo	49
Tabla 15. Respuestas positivas por ítem en proceso liderazgo por servicio	49
Tabla 16. Respuestas positivas por ítem en proceso potencia	50
Tabla 17. Respuestas positivas por ítem en proceso potencia por servicio	50
Tabla 18. Respuestas positivas por ítem en proceso identidad	51
Tabla 19. Respuestas positivas por ítem en proceso identidad por servicio	51
Tabla 20. Respuestas positivas por ítem en tareas interdependencia	52
Tabla 21. Respuestas positivas por ítem en tareas interdependencia por servicio	52
Tabla 22. Respuestas positivas por ítem en tareas incertidumbre	53
Tabla 23. Respuestas positivas por ítem en tareas incertidumbre por servicio_1	54
Tabla 24. Respuestas positivas por ítem en tareas incertidumbre por servicio_2	54

LISTA DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico 1. Nivel de efectividad de las dimensiones	38
Gráfico 2. Nivel de efectividad subdimensión procesos	39
Gráfico 3. Nivel de efectividad subdimensión tareas	40
Gráfico 4. Nivel de efectividad subdimensión resultados	41



Universidad
Católica
de Manizales

**VICERRECTORÍA ACADÉMICA
CENTRO INSTITUCIONAL DE INVESTIGACIÓN, PROYECCIÓN Y
DESARROLLO**

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Título: Evaluación de la efectividad de siete equipos de trabajo en el Hospital Universitario del Valle de la ciudad de Cali el año 2020, en relación con la ejecución de las tareas asignadas, el proceso y los resultados alcanzados.

Investigadores:

- Fabián Alejandro Álvarez Rodríguez
- Jenny Marllela Serna Casadiego
- Luz Adriana Díaz del Castillo Iriarte
- Mónica Andrea Murillo Ortiz

Línea de Investigación: Administración de la Salud

Programa de Posgrado al que se articula: Especialización en Administración de la Salud

Lugar de Ejecución del Proyecto:

Ciudad: Santiago de Cali

Departamento: Valle del Cauca

Duración del Proyecto (periodos académicos): Dos

2. RESUMEN

2.1. RESUMEN

Las organizaciones contemporáneas están experimentando una profunda transformación, las presiones para una competición global exigen modificar la estructura del trabajo tradicionalmente configurada en torno a los individuos y adoptar diseños organizacionales basados en equipos.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo evaluar la efectividad de equipos de trabajo del Hospital Universitario del Valle, en relación con la ejecución de las tareas asignadas, el proceso llevado a cabo y los resultados alcanzados. La población objeto para este estudio es de 100 funcionarios que hacen parte de siete equipos de trabajo de los cuales 7 eran los líderes de cada equipo del Hospital Universitario del Valle.

Es una investigación cuantitativa de tipo descriptivo sin riesgo en la que se aplicó un instrumento: encuesta, que se realizó a los líderes y a los integrantes de los equipos con el fin de recopilar la información necesaria para conocer el desarrollo de los equipos de trabajo del Hospital Universitario del Valle.

Esta investigación está basada en modelos explicativos de la eficacia de los equipos como son IMOI, modelo de Navarro, entre otros quienes aportan las herramientas para la elaboración de este proyecto investigativo, permitiendo de esta manera la identificación de las aplicaciones de los referentes teóricos en efectividad de los equipos de trabajo.

Una vez obtenidos los datos, se procedió a tabularlos en un documento de Excel con el fin de procesados en el programa estadístico SPSS para su análisis, de los que se generaron una serie de gráficas, tablas y otros datos descriptivos de la muestra.

Se procede a hacer el análisis de la efectividad de cada una de las dimensiones de forma general y de las subdimensiones correspondientes de la muestra obtenida donde los resultados evidencian que la dimensión de proceso obtuvo un nivel superior a 4.0 siendo la más alta, debido a que presenta una media de 4.246 donde la subdimensión que obtuvo la mayor calificación fue la potencia. Con respecto a la dimensión resultados se obtuvo una media 4.082, siendo el cumplimiento de objetivos la subdimensión con mayor calificación. Por último, la dimensión con menor efectividad es tareas con una media de 3.156, donde la subdimensión incertidumbre tiene más baja calificación en los equipos de trabajo estudiados. Por lo cual, la dimensión tareas no aporta a que los equipos de trabajo sean totalmente efectivos.

PALABRAS CLAVES: Efectividad de los equipos de trabajo, modelos explicativos de la eficacia de los equipos, modelo IMOI, modelo de navarro, tareas, procesos, resultados.

ABSTRACT

Contemporary organizations are undergoing a profound transformation. The pressures for global competition require modifying the work structure traditionally configured around individuals and adopting team-based organizational designs.

The objective of this research work is to evaluate the effectiveness of the work teams of the Hospital Universitario del Valle, in relation to the execution of the assigned tasks, the process carried out and the results achieved. The target population for this study is 100 officials who are part of seven work teams, of which 7 were the leaders of each team at the Hospital Universitario del Valle.

It is a quantitative, descriptive, risk-free research in which an instrument was applied: a survey, which was carried out to the leaders and members of the teams

in order to collect the information necessary to know the development of the Hospital Universitario del Valle work teams.

This research is based on explanatory models of the effectiveness of the equipment such as IMOI, Navarro's model, among others who provide the tools for the development of this research project, thus allowing the identification of the applications of the theoretical referents in effectiveness of work teams.

Once the data was obtained, they were tabulated in an Excel document in order to be processed in the SPSS statistical program for analysis, from which a series of graphs, tables and other descriptive data of the sample were generated.

We proceed to make the analysis of the effectiveness of each of the dimensions in a general way and of the corresponding subdimensions of the sample obtained where the results show that the process dimension obtained a level higher than 4.0 being the highest, because presents an average of 4,246 where the subdimension that obtained the highest qualification was power. Regarding the results dimension, an average of 4,082 was obtained, with the fulfillment of objectives being the subdimension with the highest qualification. Finally, the dimension with the least effectiveness is tasks with a mean of 3,156, where the uncertainty subdimension has the lowest rating in the work teams studied. Therefore, the tasks dimension does not contribute to the work teams being totally effective.

KEY WORDS: Effectiveness of work teams, explanatory models of the effectiveness of teams, IMOI model, Navarro's model, tasks, processes, results.

2.2. INTRODUCCION

En la actualidad, trabajar en equipo es trascendental en las organizaciones combinado con el desempeño laboral, mejora los resultados de estas. Investigaciones como la de (Wuchty, Jones y Uzzi, 2007) destacan la importancia de los equipos en las organizaciones “Los equipos satisfacen estas necesidades aportando la diversidad en conocimientos, habilidades y experiencias que permiten dar respuestas rápidas a los problemas y retos planteados”.¹

En otros estudios se afirma (Fritz (S.F.)) que las organizaciones están compuestas por un grupo de personas, y que estas deben trabajar en pro de un objetivo final planificado. De esta manera, “El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general”.²

En este trabajo se utiliza un instrumento por medio de la aplicación de una encuesta en siete equipos de trabajo del Hospital Universitario del Valle. La muestra se constituye de 100 funcionarios, entre ellos seis equipos de las áreas administrativas y un equipo del área asistencial, con la finalidad de describir el tipo de tarea que realizan los equipos de trabajo desde las variables de incertidumbre e interdependencia en el desempeño de estas, identificar las teorías y modelos de gestión en los procesos administrativos, identificar el grado de madurez de los equipos de trabajo en el proceso llevado a cabo para su funcionamiento, desde las variables del nivel de desarrollo grupal, la potencia, la identificación de los grupos y el liderazgo y relacionar las variables de las tareas desde la incertidumbre y la interdependencia con las variables de proceso y de resultado con el fin de evaluar la efectividad de los grupos de trabajo en el cumplimiento de las tareas asignadas.

2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones contemporáneas están experimentando una profunda transformación. Las presiones para una competición global, la necesidad de consolidar modelos de negocio en ambientes dinámicos, inciertos y complejos y la necesidad de innovación exigen modificar la estructura del trabajo tradicionalmente configurada en torno a los individuos y adoptar diseños organizacionales orientados al cambio y basados en equipos (West y Markiewicz, 2004).¹

El trabajo en equipo esta denominado como un modelo de gestión que permite evidenciar resultados de una manera eficaz y eficiente, si es un equipo funcional se convierte en un patrón de imitar, estará finamente ligado a positivo liderazgo, de lo contrario nos encontramos ante un grupo de trabajo en el que se cumplan resultados, pero a largo plazo, cuando se habla de trabajo en equipo, los integrantes deben interactuar, participar y estar unidos pues la alianza de esos factores permite que todos se alineen y entiendan la importancia de trabajar en torno al mismo objetivo.

El éxito y efectividad del trabajo en equipo de las organizaciones depende, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente.²

Los equipos se han convertido durante las últimas cuatro décadas en un elemento central en el funcionamiento de las organizaciones. Este hecho ha sido facilitado, al menos en parte, por distintos trabajos que informan de las relaciones positivas entre el trabajo basado en equipos y la calidad de los productos y servicios ofrecidos por una organización (Gibson, Porath, Benson y Lawler, 2007).

En ocasiones los equipos de trabajo no logran alcanzar el elevado rendimiento que se espera de ellos (Sims, Salas y Burke, 2005). De hecho, en la experiencia cotidiana, es frecuente que los equipos, lejos de convertirse en mecanismos de aprovechamiento eficaz y satisfactorio de esfuerzos colectivos, se transformen en agujeros negros que consumen las energías físicas, mentales y emocionales de sus integrantes. Esto suele ocasionar un derroche de esfuerzos para el logro de sus metas o, sencillamente, que no se consigan en absoluto.³

Un estudio desarrollado en el 2014 por Ana María Ayala Arias, Douglas Idarraga, Vanessa Giraldo y Luz María Gómez, titulado efectividad de un programa para mejorar el trabajo en equipo en las salas de cirugía, revelo que el postoperatorio fue la fase del acto quirúrgico en donde se observaron menos conductas de trabajo en equipo, ya que indicaba un deterioro ligero del funcionamiento del equipo de trabajo por omisión y comportamiento inadecuado.⁴

Este resultado pudo estar relacionado con la falta de una sesión de cierre en el proceso quirúrgico, ya que en varias ocasiones los integrantes del equipo se retiraron del quirófano aun cuando el paciente no se había pasado a la camilla ni se había pasado a la sala de recuperación.

El trabajo en equipo incluye habilidades, técnicas como el manejo y el uso de equipos quirúrgicos y habilidades no técnicas como la comunicación, la toma de decisiones y la conciencia situacional compartida.⁴

Asimismo, en el estudio de Morales (2010) se investigaron los principios que debe poseer cada colaborador para poder aplicar efectivamente el trabajo en equipo, y determinó que estos son: la comunicación, la colaboración, la confianza, el compañerismo y el cumplimiento de funciones.

Es de suma importancia tomar en cuenta que cuando se trabaja en equipo y existe un alto nivel de confianza se contribuirá a un mejoramiento continuo, a través del cual se eleva el nivel de productividad.⁵

Las fallas en la comunicación y el trabajo en equipo se han identificado como factores contribuyentes en la ocurrencia de errores médicos o eventos adversos; algunos estudios señalan que las fallas en la comunicación entre equipos son responsables de cerca del 20% de los errores en la atención en salud en nuestro país.⁴

La carencia de comunicación dentro de los equipos de trabajo es una de las principales fallas que genera riesgo a la seguridad y vida de un paciente, adicional a las causas adversas derivadas de la enfermedad misma. La Secretaria de Salud en su boletín epidemiológico para la semana 10 del 2019 en la ciudad de Bogotá, enuncia que se han incrementado en 45,9 % los eventos asociados al cuidado de la salud, estas fallas son presentadas en infecciones asociadas a dispositivos en unidades de cuidados intensivos e infecciones de sitio quirúrgico en procedimientos médico quirúrgicos, lo cual genera una baja calidad en la prestación del servicio.⁶

Las organizaciones presentan equipos de trabajo desorganizados, con baja motivación, ausencia de compromiso con la misión de la institución, actitud poco colaborativa y no tienen en cuenta los objetivos personales para alinearlos a los objetivos empresariales impidiendo así que se llegue al cumplimiento de los objetivos planteados.

No es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí. Por lo cual se pueden convertir en lazos de convivencia complejos e intolerancia, generando un desgaste en el personal causando desmotivación, bajo rendimiento y altos índices de rotación de personal. Por ende, no se logra cumplimiento de metas de

la organización.²

Por lo anterior es importante llegar a un equilibrio y saber cómo desenvolverse con un grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar, son totalmente diferentes. Por tal razón es importante el entrenamiento en el trabajo en equipo e integrado en las instituciones de salud, generar estrategias, para lograr optimización de tiempo y productividad, para el buen funcionamiento de los servicios y del personal de salud, garantizando efectividad, disminución de errores y seguridad del paciente, la cual se verá reflejada en calidad de atención y satisfacción de los usuarios del sistema de salud dando cumplimiento a los objetivos, disminución de costos y éxito de la organización.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo se relaciona la efectividad de equipos de trabajo con la ejecución de sus tareas, el proceso y los resultados alcanzados, en el Hospital Universitario del Valle de la ciudad de Cali en el año 2020?

2.4. JUSTIFICACIÓN

En este estudio se abordará la importancia sobre las actividades que desempeñan los grupos de trabajo para alcanzar sus logros planteados dentro de la institución de salud seleccionada. Se propone describir la efectividad de los equipos de trabajo mediante un análisis observacional, con el fin de encontrar las estrategias, habilidades y destrezas que estos tienen en su práctica diaria, así como su interrelación entre ellos mismos y con la organización, de esta manera buscar el fortalecimiento de los procesos y convertir las falencias en oportunidades de mejora.

Los motivos que nos llevan a hacer esta investigación surgen de la necesidad de realizar un abordaje frente a los equipos de trabajo, su importancia dentro de la organización. Así mismo, mostrar como los grupos de trabajo bien establecidos logran satisfacer un objetivo común para el funcionamiento encaminado en pro para la organización; aspectos que no se han sido investigados anteriormente, de los cuales se tiene poca información documentada convirtiéndose en un tema de interés en nuestro medio profesional.

Además, el beneficio de este abordaje mostrará resultados a la institución de salud, y podrá evidenciar si existe un compromiso, interés y cumplimiento de los equipos de trabajo; así como establecer si cumplen a cabalidad los objetivos del proceso y logran unir esfuerzos, con el fin de mejorar los resultados en la institución. A nivel del equipo de trabajo se podrá evidenciar de forma indirecta la importancia que tiene el ambiente laboral como impulsador para conseguir un trabajo armónico. Se revisarán los procedimientos de forma general que son material de estudio y que a su vez son utilizados por el equipo de trabajo para lograr las metas propuestas con el fin de obtener mejores resultados, adicionalmente esta actividad logrará enriquecer los conocimientos individuales, generando un intercambio de ideas y discusiones que permitirán adquirir una mejor visión del abordaje teórico.⁷

De esta manera, se deben analizar todos los factores dentro de la organización que pueden llegar a afectar el trabajo de un equipo y otros componentes como los valores, ideas, formas de comunicación, el ser y el hacer de las cosas que tiene un papel importante en el rol que desempeñan los equipos de trabajo. Por lo anterior, podemos entender que las personas tienen distintas formas de trabajar que deber aprovecharse dentro del proceso de planeación con el fin de identificar las habilidades y las capacidades de los integrantes del grupo con el fin de la hacer la asignación de tareas para optimizar el desempeño del grupo de trabajo.²

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la efectividad de equipos de trabajo del Hospital Universitario del Valle, en relación con la ejecución de las tareas asignadas, el proceso llevado a cabo y los resultados alcanzados.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir el tipo de tarea que realizan los equipos de trabajo desde las variables de incertidumbre e interdependencia en el desempeño de estas.
2. Identificar el grado de madurez de los equipos de trabajo en el proceso llevado a cabo para su funcionamiento, desde las variables del nivel de desarrollo grupal, la potencia, la identificación de los grupos y el liderazgo.
3. Relacionar las variables de las tareas desde la incertidumbre y la interdependencia con las variables de proceso y de resultado con el fin de evaluar la efectividad de los grupos de trabajo en el cumplimiento de las tareas asignadas.

4. MARCO TEÓRICO

Aunque los antecedentes actualizados de investigación de la evaluación de la efectividad de los equipos de trabajo en instituciones del sector de la salud, en relación con la ejecución de las tareas asignadas, el proceso y los resultados alcanzados; son escasos. Se pueden encontrar referencias que sirven para encaminar la investigación. Dentro de estos se encuentran artículos como el de Bayona Bohórquez Jaime Andrés, Heredia Cruz Oswaldo (2011) “El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo” en el cual se realizó un análisis de investigaciones realizadas por un periodo de 10 años en la cual se definían los grupos de trabajo, los tiempos que permanecían en interacción los integrantes del equipo, las características de las instituciones a las que pertenecían y la efectividad que lograban. El resultado de este análisis muestra que estas variables no se encontraban bien definidas y que la efectividad de los equipos de trabajo está determinada por la productividad.⁸

Toro Suarez Luz Yolanda en “La importancia del trabajo en equipos en las organizaciones actuales” (2015) donde se identifican factores internos desde el punto del individuo como valores, ideas, forma de comunicación, habilidades, competencias y la creación de lazos entre los integrantes del equipo como determinante para el alcance de los objetivos; así como factores externos globales los cuales también influyen en los resultados del grupo de trabajo. Las conclusiones en este trabajo indican que el trabajo sinérgico facilita el logro de metas y la productividad del equipo. Que el vínculo laboral de los grupos de trabajo se genera de manera diaria, fortaleciendo las relaciones entre los individuos, lo cual genera adecuados ambientes de trabajo y por ende un logro de objetivos y satisfacción de clientes. También permite evidenciar que, si se logra vincular las necesidades de las organizaciones y la de los empleados, los equipos de trabajo logran ser más exitosos.²

Rojas M, Jaimes L, Valencia M, en su artículo “Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo” (2018). Hacen una revisión de la conceptualización que se tiene de estas tres variables así como la independencia de estas, empleando un juego llamado Tres E, en el cual se debía construir la torre más alta con el menor número de palillos posibles; posteriormente se hacía una evaluación de acuerdo a unos criterios establecidos para medir la eficacia, eficiencia y efectividad de cada uno de los grupos de trabajo participantes del estudio; Los resultados muestran que para los diferentes grupos de trabajo estas tres variables tuvieron relevancias diferentes, de manera general la efectividad no es el resultado de la eficacia y la eficiencia; por lo cual se podría decir que son variables independientes, pero que es importante cumplir con las tres.⁹

Thoefhm M, López M, Amestoy S, Porto A, Bettin A, Fernández H, Rodríguez M y Mikla M, en su artículo “Trabajo en equipo de los enfermeros de un hospital de Murcia/España” (2011) en el cual se determinó conocer la visión de las enfermeras sobre el trabajo en equipo en el Hospital General Universitario Reina Sofía, mediante la realización de un estudio descriptivo y exploratorio durante un periodo de dos meses; en el cual encontraron dificultades como: individualismo, alta rotación de personal, falta de autonomía, relaciones verticales de poder, falta de tiempo para las reuniones y de líderes para construir y fomentar el trabajo en equipo; Así como también se pudo reconocer que todos los integrantes del equipo son importantes y que al hacer uso de una comunicación efectiva como herramienta, se logra disminuir conflictos y crear relaciones laborales adecuadas, permitiendo que se alcancen las metas establecidas.¹⁰

Rangel Thomas, Lugo Ivonne, Calderón María Eugenia, en su artículo “Revisión bibliográfica equipos de trabajo: enfoque cuantitativo, características e identificación de variables que afectan la eficiencia” (2017), Se tuvo por objetivo determinar y conocer las características de los equipos de trabajo y realizar una identificación para conocer las variables que afectan su eficiencia. Esto se realizó

mediante la revisión de 57 trabajos académicos publicados desde el 2010 que se encontraron en diferentes bases de datos. El resultado de esta revisión muestra que las variables no solo se deben determinar de manera cualitativa sino también de manera cuantitativa e incluir características generales y variables influyentes del entorno; que afectan directamente los resultados de los equipos de trabajo; así como también que la conformación de equipos de trabajo en las instituciones impacta directamente las metas propuestas.¹¹

En la actualidad los equipos se enfocan en mejorar la eficiencia y efectividad en una organización, siendo una técnica que se está introduciendo ampliamente en todos los sectores.²

Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito común, metas específicas, para lo cual se apoyan mutuamente (Franco, Reyes, 2003).

Las organizaciones contemporáneas están experimentando una profunda transformación. Las presiones para una competición global, la necesidad de consolidar modelos de negocio en ambientes dinámicos, inciertos y complejos y la necesidad de innovación exigen modificar la estructura del trabajo tradicionalmente configurada en torno a los individuos y adoptar diseños organizacionales orientados al cambio y basados en equipos (West y Markiewicz, 2004).

Por equipo de trabajo se entiende 'un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables' (Katzenbach y Smith, 1996, pp. 39). Katzenbach y Smith clarifican más la definición anterior al hablar de un tamaño entre 2 y 25 personas; habilidades complementarias entre las que destacarían las habilidades técnicas y funcionales,

habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones y habilidades interpersonales; compromiso con un propósito común y perteneciente a cada uno de los miembros y comprometidos también con objetivos específicos de rendimiento que definirán de manera clara lo esperable del trabajo del equipo; compromiso con un enfoque también común, o de otra forma, con una forma de trabajar juntos que también se ha acordado; y, finalmente, responsabilidad mutua entre los miembros del equipo basada en los compromisos antes comentados y en la confianza también generada entre ellos.¹²

Los equipos han de ser entendidos también como sistemas que se hallan a su vez dentro de un sistema mayor que es la organización (Kozlowski y Klein, 2000). En este sentido, la organización establece ciertas constricciones a los equipos en forma de objetivos a conseguir, recursos con los que contar, etc.

Un equipo no será efectivo si no consigue alcanzar sus objetivos ni consigue desempeñar su propósito. Un equipo no será efectivo si desatiende las necesidades de los miembros de tal forma que éstos sienten que sus expectativas pasan desapercibidas en el equipo. Y un equipo no será efectivo si no consigue ser viable, sostenible en el tiempo y convierte la experiencia del trabajo en equipo en una experiencia que sus miembros no quieran repetir.¹²

Los equipos aportan la diversidad en conocimientos, actitudes, habilidades y experiencias cuya integración permite ofrecer respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados, promoviendo el rendimiento y mejorando la satisfacción de sus integrantes. Esto es el resultado de lo que se ha denominado la sabiduría de los colectivos: una capacidad incrementada para lograr diversos tipos de rendimiento posibilitada por las interacciones de los miembros (Salas, Rosen, Burke y Goodwin, 2009). De este modo, el éxito de las organizaciones y la producción global de conocimiento depende en gran medida de la eficacia de los equipos (Wuchty, Jones y Uzzi, 2007).³

Hackman (1987) propuso lo que ha sido conocido como modelo normativo de efectividad de los equipos. En este modelo Hackman proponía los tres criterios comentados antes. Primero, la consecución de unos resultados aceptables según los objetivos marcados; segundo, la capacidad de los miembros para seguir trabajando juntos en el futuro; y, tercero, la satisfacción de las necesidades de los miembros en la propia experiencia grupal. Hackman también desarrollaba más este modelo al proponer cómo los procesos grupales pueden hacer que se produzcan sinergias colectivas, grupales, que hagan que el grupo se desempeñe mejor que la mera suma de sus miembros o, todo lo contrario, que se produzcan sinergias que bloqueen el esfuerzo colectivo y el equipo realmente no funcione ni consiga ser efectivo.¹²

Alcover, Ri-co y Gil, subrayan las potencialidades que los equipos de trabajo poseen en el actual escenario organizacional, caracterizado por elevadas dosis de complejidad, incertidumbre y cambio constantes. Así, desde una perspectiva sistémica y relacional, por un lado, se analizan las implicaciones que para la práctica profesional posee la utilización de los equipos como estrategia organizacional: cambios en la gestión de recursos humanos (políticas formativas y de capacitación), gestión de interdependencias y coordinación en los actuales sistemas multiequipo. Por otro lado, los autores reflexionan sobre las demandas que estos equipos deben afrontar y que se derivan de la elevada flexibilidad organizacional (cambios en la composición, implicaciones sobre el aprendizaje y los efectos de la utilización de equipos distribuidos).¹³

EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN:

Papel crítico en la eficacia de los equipos (Hackman, 2002). En el modelo IMOI, el contexto organizacional se representa mediante tres tipos de apoyo que ofrece a los equipos:

- Los sistemas de dirección de RR.HH. (formación, evaluación del desempeño, compensación) Los resultados de investigaciones recientes ponen de manifiesto el grado en que el alineamiento de las políticas de RR.HH. con relación a las particularidades de los equipos (ej. usar complementariamente recompensas individuales y grupales para reforzar el rendimiento de los equipos) produce un efecto indirecto sobre su efectividad (Hyatt y Rudy, 1997), al tiempo que se relaciona directamente con la capacidad de autogestión que es capaz de asumir el equipo (Kirkman y Rosen, 1999).³
- El diseño de la organización que permite interrelacionar los equipos de trabajo y a estos con el conjunto de la organización, articula los flujos de transmisión de información y coordinación y permite apoyos, que facilitan recursos y eliminan obstáculos.
- El clima organizacional de apoyo a los equipos y la cultura organizacional. ³

DISEÑO DE LA TAREA Y EL CONTEXTO DE TRABAJO DE LOS EQUIPOS:

La autonomía se refiere al grado en que un equipo tiene capacidad para tomar decisiones sobre diferentes aspectos de su trabajo (métodos, horarios, roles, etc.). Un nivel bajo de autonomía indica que el equipo tiene una tarea muy estructurada y definida por la organización, lo que minimiza la necesidad de tomar decisiones colectivas o gestionar los procesos internos. Por el contrario, un nivel alto de autonomía implica que los miembros del equipo deben tomar numerosas decisiones colectivamente sobre su trabajo. Los estudios concluyen que la autonomía es una característica básica del diseño de la tarea de los equipos que modula los efectos tanto de otras variables antecedentes como de los procesos sobre la eficacia grupal.³

CULTURA ORGANIZACIONAL:

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.¹⁴

MODELOS EXPLICATIVOS DE LA EFICACIA DE LOS EQUIPOS.

El análisis de la eficacia de los equipos se ha venido realizando de forma general a partir del modelo Input-Procesos Output.

MODELO IMOI (Input– Mediator-Output–Input; Ilgen et al., 2005):

Este modelo identifica la composición, la estructura y los procesos de los equipos como los antecedentes clave de la eficacia del equipo. Asimismo, el modelo señala que los factores organizacionales y situacionales influyen en la estructura del equipo como un todo, afectando a las demás variables (input, proceso, output).

LOS INPUTS representan el conjunto de recursos del equipo, tanto internos (la composición del equipo, fundamentalmente los conocimientos y habilidades de sus miembros, así como la estructura del grupo y el diseño de la tarea) como externos (ej. las recompensas de la organización, la cultura organizacional). Los inputs de la misma forma pueden contribuir a la eficacia del equipo, también puede constituir limitaciones para que el equipo logre sus objetivos.¹

Este modelo considera a los equipos de trabajo en una perspectiva multinivel, contemplando los procesos relevantes y la interacción de los miembros del equipo de manera dinámica para entender la efectividad de los equipos de trabajo.¹³

MEDIADORES: Conjunto de mecanismos psicosociales que permiten a los miembros de un equipo combinar los recursos disponibles para realizar el trabajo

asignado por la organización. Entre los cuales se encuentran los procesos, estados emergentes y mediadores mixtos.

Procesos:

- **Procesos de transición:** Procesos estratégicos y de planificación. Deliberación previa de planes, la anticipación de posibles problemas. La cantidad de información compartida y las oportunidades de participación ofrecidas a los miembros del equipo correlacionaban positivamente con los niveles de efectividad del equipo.
- **Procesos de acción:** Procesos de ayuda, reparto de la carga de trabajo, comunicación y coordinación. La correlación positiva de estos procesos a los resultados es significativa, especialmente en situaciones de exceso de carga de trabajo.
- **Procesos interpersonales:** Utilizados para minimizar la correlación negativa entre los conflictos individuales y grupales con el rendimiento.

Estados emergentes:

Estados cognitivos, motivacionales o afectivos del equipo, de carácter dinámico y variable en función del contexto, pero influencia significativa en la eficacia y rendimiento de los equipos. El estudio de estos mediadores hace prever las conductas y resultados de los equipos. Los cuales son:

- La identidad de equipo
- El clima del equipo
- La cohesión del equipo
- La confianza
- La cognición colectiva

Mediadores mixtos:

Mezcla entre procesos y estados emergentes. Se mencionan a continuación:

- **Aprendizaje de equipo:** Proceso dinámico y circular de reflexión y acción mediante el que los equipos adquieren, comparten, combinan y aplican conocimiento para volver a empezar y seguir evolucionando. Los estudios han demostrado una relación positiva entre la calidad de las relaciones y aprendizaje de los miembros del equipo y su rendimiento colectivo (Zellmer-Bruhny Gibson, 2006). Relacionado con los mecanismos de coaching.¹⁵
- **Los sistemas de memoria transactiva (SMT):** Conocimientos y habilidades que aportan los diferentes miembros del equipo. Mejoran la comunicación, aminoran las distorsiones de la carga de trabajo y mejoran el rendimiento y la satisfacción colectiva del grupo.¹⁵

LOS OUTPUTS son los resultados alcanzados por el equipo. El concepto de eficacia de equipo es multidimensional. Generalmente, la eficacia se analiza en términos de resultados de trabajo, como rendimiento objetivamente evaluado (usando indicadores específicos o personal experto externo al equipo). Pero también incluye resultados que ayudan a mantener el desempeño del equipo a lo largo del tiempo, como la satisfacción de sus miembros, la viabilidad (grado en que los miembros del equipo desean permanecer juntos) y la innovación.¹

RESULTADOS DE EQUIPO: Son considerados desde una perspectiva multidimensional y multinivel (Mathieu et al., 2008).¹⁵

- **Valoración a corto plazo:** la eficacia se analiza en términos de resultados de trabajo, como rendimiento objetivamente evaluado.
- **Valoración estratégica a largo plazo:** Valoración del desempeño a largo plazo mediante criterios de satisfacción de los miembros del grupo, sentimiento de pertenencia al grupo, actitudes proactivas hacia la

innovación, etc. (Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008).

RESULTADOS A NIVEL INDIVIDUAL: Valorados por el rol que desempeñan los integrantes del equipo, por las reacciones afectivas de los integrantes, por la satisfacción con el equipo, el trabajo con la organización y por el grado de compromiso organizacional. (Kirkman y Rosen, 1999; Tesluk y Mathieu, 1999).

RESULTADOS A NIVEL DE EQUIPO: Valoración diferenciada entre:

- **Desempeño:** Medidas de evaluación relacionadas con la mejora de procesos y el aprendizaje. Se fomenta la retroalimentación, la discusión de errores o la experimentación.
- **Resultados:** Medidas de evaluación externas o internas relativas a la calidad, la evaluación de responsables de equipos, la proactividad hacia la innovación, la comunicación interna y externa, la orientación a la tarea, la cohesión de los equipos, la interdependencia de objetivos, la diversidad de insumos.
- **Viabilidad del equipo:** Medidas de evaluación sobre la capacidad del equipo para permanecer unido en el futuro.¹⁵

MODELO DE NAVARRO:

Navarro, Quijano, Berger y Meneses, ofrecen una visión sistemática de los principales elementos a tomar en consideración al diseñar y/o intervenir en los equipos de trabajo. Para ello, desde una orientación socio técnica, plantean un modelo en el que la eficacia de los equipos depende del ajuste que se logre entre las demandas de la tarea y el grado de madurez logrado por el equipo (potencia, identificación, liderazgo y nivel de desarrollo del grupo). Además, este trabajo presenta un conjunto de tecnologías valiosas para el profesional en la empresa, tanto para la evaluación como para la intervención, bien a través de acciones que

se orientan hacia el diseño de la tarea, o bien a través de intervenciones sobre los procesos, según el tipo de equipo de que se trate. ¹³

Detalles del modelo



Navarro et al., 2011

- **Tareas:**

- 1) Incertidumbre
- 2) Interdependencia

- **Procesos:**

- 4) Madurez o desarrollo del equipo
- 5) Potencia
- 6) Identificación con el grupo
- 7) Liderazgo

- **Resultados:**

- 8) Objetivos conseguidos
- 9) Satisfacción de necesidades
- 10) Viabilidad

Tomado de: <https://www.slideshare.net/mobile/JoseNavarro45/medida-y-desarrollo-de-equipos-que-funcionan>.¹⁶

TAREAS: Las tareas a encomendar a los equipos deben tener ciertas características porque no todos los trabajos requieren igualmente ser realizados en grupo y, como es conocido, si las tareas no requieren de la interacción coordinada es difícil que las personas trabajen en grupo, ya que ello supone una serie de esfuerzos adicionales a añadir al propio trabajo individual. Las tareas requieren del trabajo grupal cuando dichas tareas son interdependientes y cuando presentan niveles medios o altos de incertidumbre.

- **La incertidumbre** de las tareas se refiere a “la existencia de conexiones o vínculos poco claros entre lo que ha de hacer el grupo (trabajo) y el resultado que conseguirá de dicho trabajo (resultados). La medida global de incertidumbre se obtendría siguiendo la siguiente ecuación: Nivel de Incertidumbre = ((Novedad + Diversidad + Conflicto) – (Claridad)) / 4
- **Interdependencia** de tareas se refiere a la dirección del flujo de trabajo que

hace que los miembros de un equipo tengan que interaccionar, en menor o mayor grado, unos con otros para lograr realizar la tarea con éxito.

PROCESOS:

Nivel de desarrollo del grupo: Recordar que para conseguir su madurez el equipo requerirá un tiempo.

- Facilitar una alta interacción entre los miembros (realizando también actividades informales de manera conjunta).
- Seleccionar y formar a buenos jugadores de equipo (orientados hacia lo colectivo).
- Diseñar sistemas de recompensas organizacionales que enfatizen el trabajo colaborativo.
- Liderar dotando de significado al trabajo colectivo.

Potencia: Rememorar experiencias previas de éxito en el equipo.

- Diseñar objetivos alcanzables y retadores.
- Celebrar los resultados conseguidos.
- Desarrollar estilos de liderazgo generadores de confianza colectiva.

Identificación: Categorizar: etiquetar los grupos que conforman la organización.

- Comparar: establecer comparaciones entre los diferentes grupos.
- Comparar positivamente: enfatizar qué es aquello que hace mejor el grupo.

Liderazgo: Fomentar y desarrollar estilos de liderazgo al servicio de las necesidades del grupo.

- Desarrollar liderazgos que atiendan las necesidades particulares de cada miembro.¹⁷
- Facilitar la emergencia de líderes capaces de desarrollar visiones de futuro para el equipo atractivas, alcanzables y alineadas con los objetivos

organizativos

RESULTADOS: producen una retroalimentación básica al propio funcionamiento del equipo como tal en relación con las tareas que tenía que realizar y los objetivos a conseguir y, por otro, con los propios procesos sociales que se han generado en el grupo durante su trabajo conjunto (por ejemplo, si se ha sido capaz de satisfacer necesidades de mantenimiento del propio grupo o si se han atendido las necesidades individuales de sus miembros).¹⁷

CLASIFICACIONES DE GRUPOS Y EQUIPOS

De los grupos:

- **Grupos Formales:** La organización lo reconoce y apoya oficialmente para cumplir propósitos específicos. Pertenecen los equipos funcionales, equipo de trabajo formalmente designados que cuentan con un gerente o líder de equipo. Un ejemplo son los departamentos de la organización, los grupos de proyecto, comités y círculos de calidad.
- **Grupos Informales:** no son reconocidos en los organigramas y no se crean de manera oficial para servir a una meta organizacional. Se pueden identificar dentro de este tipo unos subtipos, los de interés, en el cual los trabajadores se agrupan para lograr un objetivo en común.
- **Grupos de amigos:** Surgen por razones e intereses personales.
- **Grupos de apoyo:** los miembros se ayudan unos a otros para realizar su trabajo. (Schermerhorn, 2004). Este tipo de grupo surgen con el paso del tiempo, en razón de la interacción de los trabajadores, aun cuando las metas no están de manera explícita, cumplen un propósito social y recreativo (Du Brin, 2000).

De los equipos de trabajo:

Tiene la característica común de contar con personas que trabajan juntas partiendo de cada una de las habilidades de sus miembros, su propósito en particular es el trabajo colaborativo.

- **Equipos funcionales:** Están compuestos por un gerente y los empleados de su unidad, la autoridad toma decisiones, liderazgo y las interacciones son sencillas y claras, además participan en los esfuerzos para resolver problemas específicos al interior de una unidad funcional (Robbins y Decenzo, 2002). Los equipos para resolver problemas o paralelos son grupos que se centran en un problema que requiere solo un compromiso a tiempo parcial de los miembros del equipo (Gómez y Balkin, 2003). Integrados por pocos empleados contratados por horas y pertenecientes al mismo departamento, los cuales se reúnen semanalmente para encontrar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el entorno laboral, es este tipo de equipo los miembros comparten ideas y presentan sugerencias para mejorar los procesos y los métodos de trabajo (Robbins y Decenzo, 2002).
- **Equipos autoadministrativos,** autodirigidos, autónomos o también llamado de afinidad. Involucra a empleados del mismo nivel profesional, que se reúnen con regularidad para compartir información, captar oportunidades y resolver problemas que afectan al equipo de trabajo y a la organización como un todo (Du Brin, 2000). Algunas de las características de los equipos autodirigidos son que los miembros comparten la responsabilidad de los resultados de desempeño, tienen capacidad de decisión para distribuir las tareas dentro del equipo y para programar el trabajo, capacidad de desempeñar más de un trabajo en el equipo, se capacitan unos a otros para desarrollar múltiples habilidades, evalúan las contribuciones de sus miembros y son responsables de la calidad de sus productos y sus clientes (Schermerhorn, 2004).
- **Equipos interfuncionales.** Compuesto por un grupo de empleados que

tienen el mismo nivel jerárquico, pero provienen de diferentes campos de trabajo en la organización, se reúnen para realizar una tarea concreta, también son un medio eficaz para que los empleados de diversas áreas de la organización puedan intercambiar información, desarrollar ideas nuevas, resolver problemas y coordinar tareas complejas.

- **Equipo virtual:** Extensión de las juntas electrónicas, esto permite que los equipos se reúnan sin tener que preocuparse por el espacio ni por el tiempo. Los miembros utilizan los adelantos tecnológicos llamadas a larga distancia, videoconferencias, intranet, entre otros grandes avances (Robbins y Decenzo, 2002).

Tradicionalmente las organizaciones trabajan con equipos auto dirigidos, pero actualmente están siendo reemplazados por los equipos funcionales, en el cual los miembros del equipo tienen la autoridad para tomar decisiones de manera participativa, comparten las tareas y la responsabilidad. Este parece ser el tipo de equipo que más comparte la teoría de los equipos de trabajo.

El tipo de trabajo virtual facilita el acceso de sus miembros, disminuye tiempos y costos, pero puede perjudicar las relaciones personales, limitando el contacto a un computador.¹⁸

5. METODOLOGÍA

5.1. ENFOQUE Y DISEÑO DEL ESTUDIO

La investigación se centra en conocer la efectividad de los equipos de trabajo del Hospital Universitario del Valle, dicho proceso consta de aspectos tangibles que se miden a través de la encuesta a los líderes e integrantes de los siete equipos de trabajos. Teniendo en cuenta lo anterior, el estudio es de tipo descriptivo con un enfoque cuantitativo permitiendo alcanzar un análisis sistemático de información más subjetiva a partir de ideas y opiniones. Se recolectan los datos o componentes sobre los diferentes aspectos del personal de la organización estudiada, se hace un análisis y la medición de estos.

5.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Esta actividad se realiza con el grupo de siete equipos de trabajo del Hospital Universitario del Valle los cuales son: Banco de sangre, epidemiología, Servicios Médicos, Calidad, CIAU, Planeación y Jurídica, en los que se aplica la encuesta. La selección se realiza por conveniencia donde se selecciona aquellos casos accesibles que aceptaron ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.¹⁹

5.3. INSTRUMENTO

Para la recolección de la información del instrumento se realizó una encuesta.

Dicha encuesta se aplicó a 100 funcionarios distribuidos en 7 equipos de trabajo del Hospital Universitario del Valle.

El instrumento aplicado fue adoptado del macroproyecto de la Universidad Católica de Manizales: Evaluación de la efectividad de los equipos de trabajo en instituciones del sector de la salud, en relación con la ejecución de las tareas

asignadas, el proceso y los resultados alcanzados.

5.4. PLAN DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez desarrollada la encuesta, se procede a realizar el análisis de los datos. Los datos de esta encuesta se tabulan en una matriz en Excel que representa los resultados de esta prueba, esta matriz muestra el total de encuestas aplicadas relacionadas con cada ítem y la respuesta esperada por el participante, por esta razón cada ítem tiene un puntaje con el que se realiza dicho análisis. El procesamiento de la información se hace mediante el programa estadístico SPSS, se generan las tablas y graficas mediante el cruce de variables mediante la correlación de Pearson con el fin de evaluar la significancia estadística y la relación de estas. Una vez se obtienen los resultados, se procede hacer el análisis para su discusión

Se adjuntan en los anexos los instrumentos de recolección de información utilizados para la presente investigación.²⁰

5.5. COMPONENTE ÉTICO

Para el desarrollo de esta investigación, de acuerdo con la clasificación por categorías puntualizada en la Resolución 8430 de 1993; la investigación se encuentra en la categoría de investigación sin riesgo debido a que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada a la población que participa en el estudio.

5.6. CONSENTIMIENTO INFORMADO

Teniendo en cuenta lo planteado en el artículo 14 de la Resolución 8430 de 1993; en la investigación se utiliza el consentimiento informado; Se entiende por

Consentimiento Informado el acuerdo por escrito, mediante el cual el sujeto de investigación o en su caso, su representante legal, autoriza su participación en la investigación, con pleno conocimiento de la naturaleza de los procedimientos, beneficios y riesgos a que se somete, con la capacidad de libre elección y sin coacción alguna.²¹

Los investigadores manejan confidencialidad frente a la información recopilada y los nombres de los participantes que suministran dicha información, pues esta es manipulada solo con fines investigativos.

6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el estudio se estudió la efectividad en siete equipos de trabajo del Hospital Universitario del Valle, previamente seleccionados en el cual se obtuvo una muestra de 100 personas, de los cuales siete son los líderes de cada equipo.

Tabla 1. Equipos de trabajo y número de participantes

Servicio	N	%
Banco de sangre	38	38,0
CIAU	15	15,0
Jurídica	14	14,0
Calidad	11	11,0
Planeación	10	10,0
Epidemiología	6	6,0
Servicios Médicos	6	6,0
TOTAL	100	100

Por medio de este estudio, se evaluó la efectividad aplicando una encuesta en la que se incluyen las tres dimensiones y a su vez cada una con sus respectivas subdimensiones.

Tabla 2. Dimensiones y Subdimensiones

Dimensiones	Subdimensiones
Proceso	Madurez
	Liderazgo
	Potencia
	Identidad
Tareas	Incertidumbre
	Interferencia
Resultados	Cumplir objetivos
	Satisfacción
	Mantenimiento

Respecto a la población general se puede evidenciar que, en cuanto a la distribución de la edad, los grupos de Planeación y de Servicios Médicos, los integrantes muestran los rangos de edad más altos, con una mediana de 47 y 54 años respectivamente.

Tabla 3. Distribución de la edad

Edad	Mediana (cuartil1 - cuartil 3)
Banco de sangre	32,5 (25,3 - 40,5)
CIAU	37,0 (27,0 - 50,0)
Jurídica	38,5 (30,5 - 46,75)
Calidad	38,0 (32,0 - 43,0)
Planeación	47,0 (38,5 -53,75)
Epidemiología	38,0 (34,0 - 43,5)
Servicios Médicos	54,5 (52,0 - 59,25)

En cuanto al género, se puede observar que la mayoría de las personas que aceptaron participar son mujeres representando un 71% de la muestra.

Tabla 4. Género de los integrantes

Sexo	Masculino	Femenino	General
Banco de sangre	10 (26,3%)	28 (73,7%)	38 (38,0%)
CIAU	1 (6,7%)	14 (93,3%)	15 (15,0%)
Jurídica	6 (42,9%)	8 (57,1%)	14 (14,0%)
Calidad	1 (9,1%)	10 (90,9%)	11 (11,0%)
Planeación	5 (50,0%)	5 (50,0%)	10 (10,0%)
Epidemiología	2 (33,3%)	4 (66,7%)	6 (6,0%)
Servicios Médicos	4 (66,7%)	2 (33,3%)	6 (6,0%)
TOTAL	29 (29,0%)	71 (71%)	100 (100,0%)

Cabe resaltar, que todos los equipos seleccionados tienen un tiempo de existencia mayor a los 5 años. El tiempo de experiencia en el hospital en su gran mayoría es de uno a tres años, así como el número de años en el cargo, no obstante, también se deja ver que el tiempo de permanencia en el equipo similar, siendo 3 años lo más notable.

Tabla 5. Permanencia en el equipo de trabajo

Servicio	N
Banco de sangre	3,0 (1,0 - 6,5)
CIAU	2,0 (1,0 - 7,5)
Jurídica	3,0 (2,25 - 4,0)
Calidad	1,5 (1,0 - 3,0)
Planeación	2,75 (1,0 - 7,0)
Epidemiología	1,5 (1,0 - 2,75)
Servicios Médicos	18,0 (6,75 - 24,0)

Cada uno de los equipos de trabajo que participó en la encuesta cuenta con un líder por grupo. En relación con el número de integrantes, se encuentra que el 40% se observa un rango entre los 10 – 15, un 38% con un número mayor a los 20 integrantes y el restante 22% a un equipo entre los 5 – 10.

Con relación al último año de formación, el dato más significativo es el universitario con un 37%, en segundo lugar, un 27% para técnico y tecnológico, el 26% para especialización, maestría con 9%, por último, el de menor porcentaje bachillerato con un 1%.

Tabla 6. Nivel educativo

Nivel educativo	N	%
Bachillerato	1	1,0%
Técnico o tecnólogo	27	27,0%
Universitario	37	37,0%
Especialización	26	26,0%
Maestría	9	9,0%

Cada uno de los equipos de trabajo se puede categorizar en un nivel de actuación y a su vez en un área, como se muestra a continuación.

Tabla 7. Nivel y área de actuación

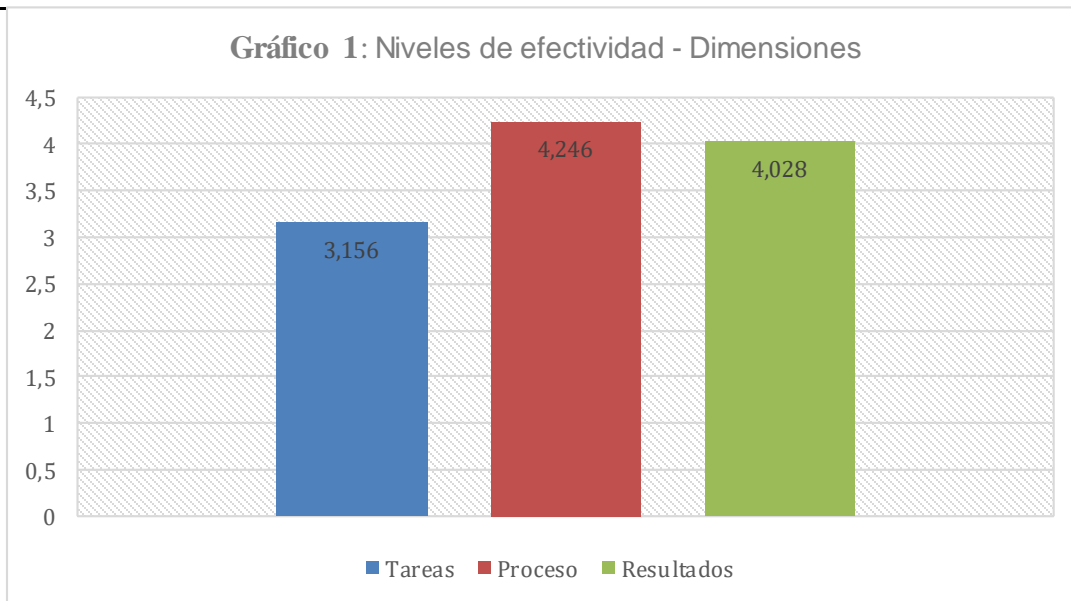
Servicio	Nivel	Área
Banco de sangre	Operativo (50%)	Apoyo Diagnóstico y Terapéutico (38%)
Epidemiología		Asistencial Hospitalario (12%)
Servicios Médicos		
Calidad	Estratégico (36%)	Calidad (26%)
CIAU		
Planeación		
Jurídica	Mandos Medios (14%)	Gerencia (24%)

NIVELES DE EFECTIVIDAD

Cabe recordar que la recolección de los datos se hizo mediante el diligenciamiento de una encuesta dirigida a los grupos seleccionados, una vez obtenidos los datos, se procedió a tabularlos en un documento de Excel con el fin de procesarlos en el programa estadístico SPSS para su análisis, de los que se generaron una serie de gráficas, tablas y otros datos descriptivos de la muestra con el fin de hacer la discusión.

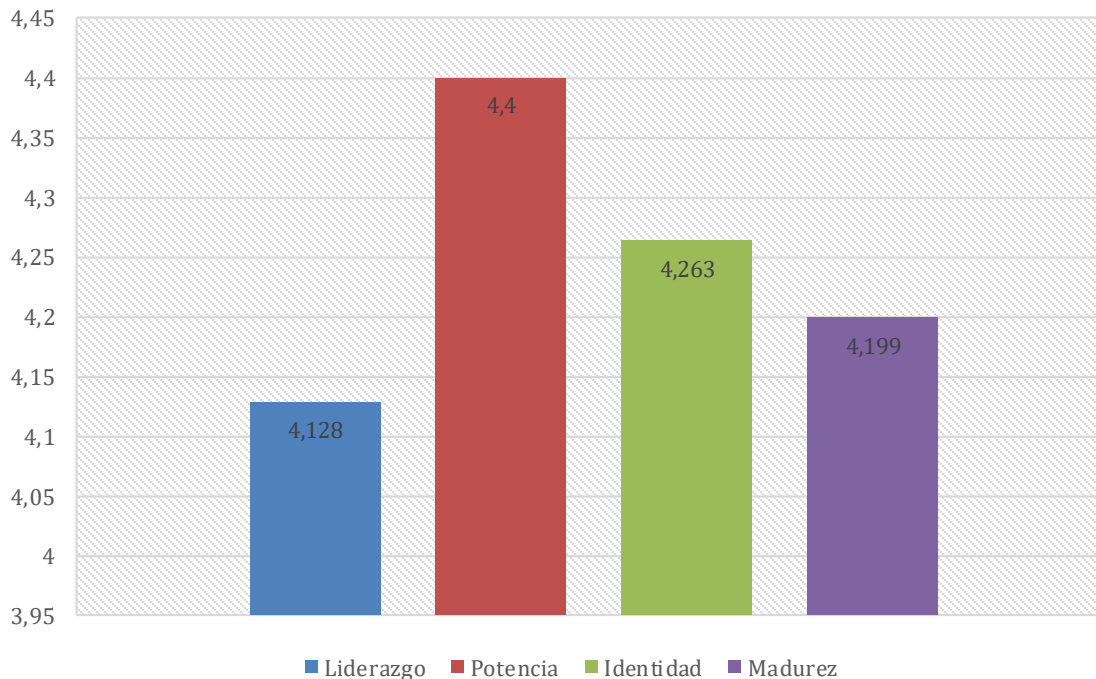
Es de considerar como respuesta positiva o favorable una calificación de 4 (de acuerdo) o 5 (totalmente de acuerdo), el puntaje 3 (ni de acuerdo, ni en desacuerdo) se consideró como regular o medio y los puntajes 1 (totalmente en desacuerdo) o 2 (en desacuerdo) se consideraron una percepción negativa o no favorable sobre el ítem.

Se procede a hacer el análisis de la efectividad de cada una de las dimensiones de forma general y de subdimensiones correspondientes de la muestra obtenida en la que se observa lo siguiente:



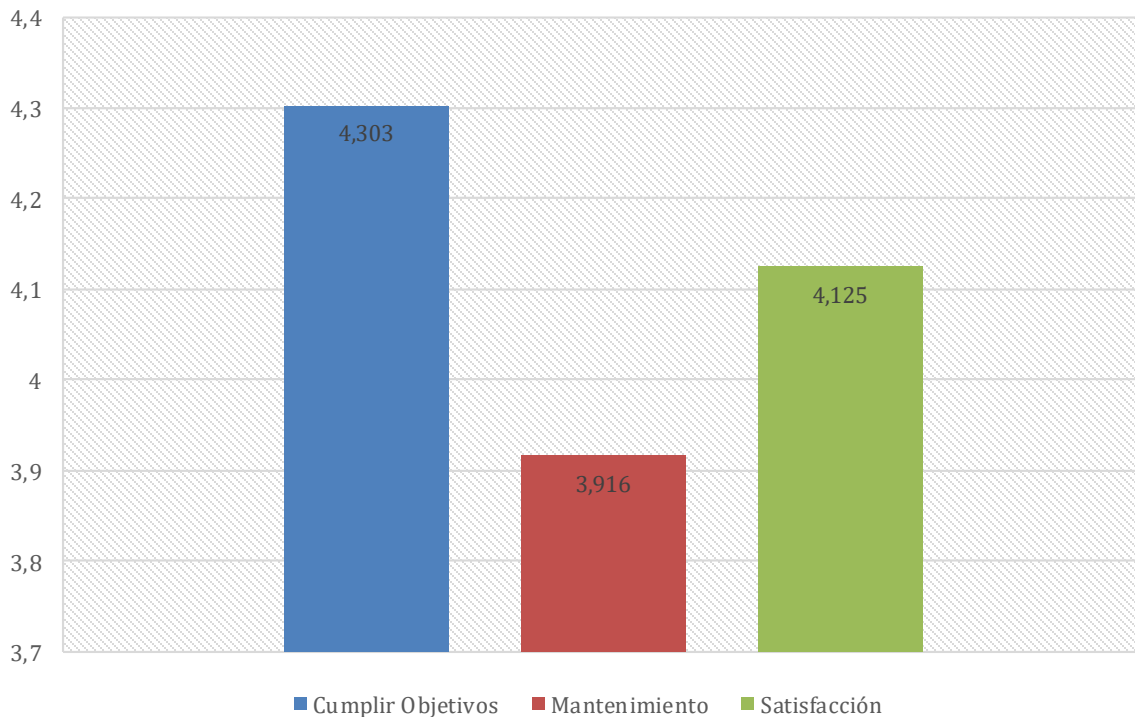
Se puede evidenciar que la dimensión de proceso es la más alta debido a que presenta una media de 4.246 donde la subdimensión que obtuvo la mayor calificación fue potencia. La segunda dimensión fue la de resultados con una media 4.082, siendo el cumplimiento de objetivos la dimensión con la mejor efectividad. Por último, la dimensión con menor efectividad es la de tareas con una media de 3.156 donde la subdimensión incertidumbre tiene más bajo efectividad en los equipos de trabajo estudiados.

Gráfico 2: Niveles de efectividad - subdimensiones_Proceso



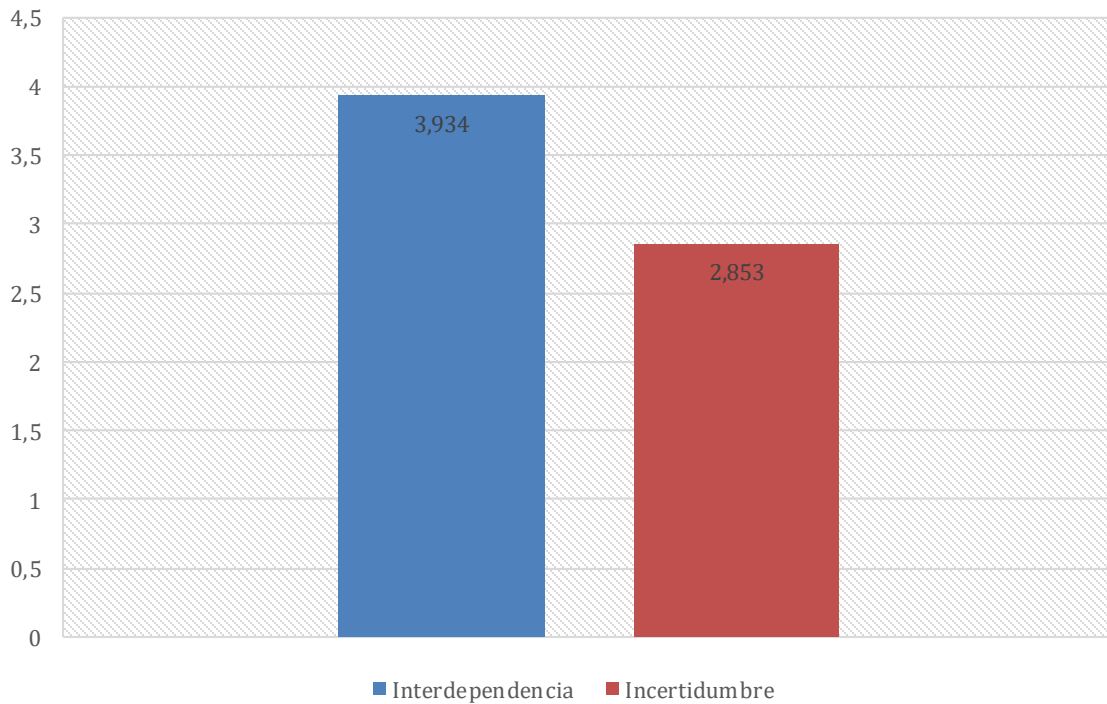
Se puede observar que la dimensión de proceso es favorable ya que tiene un alto nivel de efectividad en cada una de las subdimensiones lo cual refleja un comportamiento bastante homogéneo entre sí con una efectividad mayor de 4.0, siendo la subdimensión potencia con mayor representación con una media de 4.4 y la de liderazgo siendo la subdimensión con menor efectividad con una media de 4.128.

Gráfico 3: Niveles de efectividad - subdimensiones_Resultados



De igual manera que la dimensión de proceso, los resultados muestran un buen comportamiento con una efectividad mayor a 4.0. Se observa que se encuentra más alto el nivel de cumplimiento de objetivos con una media de 4.303, no obstante, la dimensión mantenimiento obteniendo una media de 3.916 mostrando comportamiento óptimo con una media cercana a 4.0.

Gráfico 4: Niveles de efectividad - subdimensiones_Tareas



La dimensión de tareas tiene un comportamiento más heterogéneo que las dos dimensiones anteriores y de las dos subdimensiones correspondientes entre sí, siendo la subdimensión interdependencia con el nivel de efectividad más alto, presentando una media de 3.934, sin embargo, la incertidumbre presenta una efectividad menor de 3.0 con una media de 2.853, por lo cual no es favorable lo que afecta la correlación entre los equipos estudiados.

CORRELACIONES ENTRE LAS DIMENSIONES

Tabla 8. Correlación de las dimensiones

Correlación de Pearson			
Dimensiones		Resultados	Proceso
Proceso	Correlación	0,768	
	Significancia	0	
	N	93	
Tareas	Correlación	-0,196	-0,07
	Significancia	0,05	0,505
	N	100	93

DIMENSIONES: PROCESO – TAREAS

Su correlación tiene un valor de $p > 0.05$ siendo de 0.505 de acuerdo la correlación de Pearson siendo estadísticamente no significativo por tanto se descarta para su análisis.

DIMENSIONES: RESULTADO – PROCESO

Con un valor de $p = 0.000$ hace que esta correlación sea estadísticamente significativa lo cual la hace válida para ser sujeto de análisis, adicional a esto, con una tendencia positiva con un cercana al 0.8.

La correlación de cada una de las subdimensiones, a su vez guardan también una buena significancia de igual manera con un valor de $p = 0.000$ con una tendencia positiva.

DIMENSIONES: RESULTADO – TAREAS

La correlación de estas dimensiones tiene un valor de $p = 0.050$ con una tendencia negativa, por lo cual también se hace objeto de discusión.

Las subdimensiones de resultados/tareas tienen de igual forma una significancia

menor 0.05 salvo la correlación entre *Mantenimiento vs Interdependencia* con un valor de $p= 0.342$ por lo que no es estadísticamente significativa.

ANÁLISIS DE LA CORRELACIÓN ENTRE LAS SUBDIMENSIONES

Tabla 9. Correlación de las Subdimensiones

			TAREAS		PROCESO			
			Incertidumbre	Interdependencia	Liderazgo	Potencia	Identidad	Madurez
PROCESO	Liderazgo	Correlación	-0,232	0,240				
		Significancia	0,025	0,021				
		N	93	93				
	Potencia	Correlación	-0,206	0,278				
		Significancia	0,04	0,005				
		N	100	100				
	Identidad	Correlación	-0,172	0,410				
		Significancia	0,086	0				
		N	100	100				
	Madurez	Correlación	-0,376	0,258				
		Significancia	0	0,01				
		N	100	100				
RESULTADO	Cumplir objetivos	Correlación	-0,418	0,288	0,456	0,474	0,550	0,691
		Significancia	0	0,004	0	0	0	0
		N	100	100	93	100	100	100
	Satisfacción	Correlación	-0,259	0,199	0,550	0,523	0,617	0,75
		Significancia	0,009	0,047	0	0	0	0
		N	100	100	93	100	100	100
	Mantenimiento	Correlación	-0,308	0,096	0,502	0,441	0,562	0,747
		Significancia	0,002	0,342	0	0	0	0
		N	100	100	93	100	100	100

Pasando al análisis de cada una de las subdimensiones, para empezar, se evidencia que, dentro de las variables de *resultados y proceso*, se observa un comportamiento positivo, en cada una de las subdimensiones relacionadas, de acuerdo con la percepción de los integrantes de cada uno de los grupos, esto quiere decir que hay una correlación en sentido directo. Por lo que la correlación de estas dos dimensiones entre sí muestra una óptima relación teniendo que exista una fuerte percepción.

Por su parte, la correlación entre las dimensiones entre *resultados y tareas* muestra una significancia estadística entre cada una de las subdimensiones excepto entre mantenimiento e interdependencia, también se observa que cada

una de las subdimensiones de resultados con la interdependencia muestra una correlación positiva lo que quiere decir que existe una relación directa, no obstante, la correlación con la incertidumbre muestra una correlación negativa, lo que muestra una relación de tipo indirecta.

De acuerdo con lo anterior, podemos inferir que, la dimensión resultados muestra una buena correlación con las demás dimensiones, lo que evidencia una fuerte percepción frente a esta dimensión dentro de los equipos estudiados. La dimensión proceso solo muestra una buena concordancia con la dimensión resultados.

La correlación de la dimensión tareas guarda una correlación débil frente a las dos anteriores, puesto que tiene una mayor parte de las respuestas hacia el lado negativo, haciendo que su relación sea negativa con las dimensiones de *resultados y procesos*, siendo la subdimensión incertidumbre la de mayor efectividad.

Entrando a analizar cada pregunta de la dimensión de resultados, esta muestra una percepción favorable, positiva con cada uno de los equipos de trabajo, abarcando la mayor parte de las respuestas positivas de la escala de calificación.

En cuanto, a la dimensión de proceso, muestra un comportamiento menos homogéneo que la dimensión de resultados, puesto que no solo se obtienen respuestas positivas, sino que también de la escala media de calificación.

Por último, la dimensión tareas muestra un comportamiento más heterogéneo respecto a las dos dimensiones anteriores, ya que muestra un comportamiento hacia las escalas más bajas de la calificación.

En conclusión, al analizar la información se puede deducir que, en cada equipo de trabajo debido a la incertidumbre, se refleja el alcance de las tareas como la dimensión más afectada asociada al número de integrantes de equipo. Por otro lado, la dimensión procesos muestra un valor promedio más alto, el cual se relaciona fundamentalmente con la potencia, ya que la mayoría de los equipos responden favorablemente a esta dimensión.

De acuerdo con la dimensión de resultados se puede interpretar que las tareas y lo procesos pueden tener efectos positivos y negativos en los resultados. Además, en la dimensión resultados se puede decir que el criterio con mayor valor es el cumplimiento de objetivos seguido de satisfacción de resultados y el más bajo mantenimiento y en general, siendo la dimensión con mejor comportamiento ya que sus subdimensiones de igual manera tienen una efectividad buena, no obstante, la dimensión procesos muestra también un comportamiento favorable este es más heterogéneo.

De esta manera, podemos tomar como evidencia, que las correlaciones de las 3 dimensiones dejan ver diferentes comportamientos:

- La correlación de las dimensiones *resultados/procesos* se observa una percepción favorable puesto que tiene una significancia estadística con un comportamiento positivo entre las subdimensiones relacionadas entre sí.
- Las dimensiones *resultados/tareas* igual que la anterior muestra una significancia estadística, sin embargo, al observar dicha relación con las subdimensiones de tareas deja ver que con incertidumbre tiene un comportamiento negativo y con interdependencia un comportamiento positivo.
- Por último, la correlación *proceso/tareas* denota que no existe una significancia relevante entre éstas e igual que la anterior un comportamiento de forma positiva y negativa de las subdimensiones

interdependencia e incertidumbre respectivamente.

Lo anterior, deja ver la heterogeneidad de la combinación de la dimensión tareas con las demás, no obstante, se observa que con la dimensión resultados se muestra favorable, mientras que con la dimensión proceso tiende a ser un poco más regular puesto que vemos que esta última tiene un comportamiento menos homogéneo que la dimensión resultados que se muestra mucho más uniforme.

ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD POR PREGUNTAS

A continuación, se hará un análisis de cada una de las preguntas de la encuesta se considerará una efectividad optima igual o superior al 80%, por lo que se hará un análisis de la efectividad menor a dicho porcentaje y se abordará las razones por las cuales la efectividad no alcanza dicho nivel.

Dimensión: Resultados

Tabla 10. Respuestas positivas por ítem en resultados

N° Pregunta	Respuestas positivas por ítem en Resultados		Subdimensión
1	ítem 1	97,0%	Objetivos
2	ítem 2	80,0%	Satisfacción
3	ítem 3	54,0%	Mantenimiento
4	ítem 4	93,0%	Satisfacción
5	ítem 5	76,0%	Objetivos
6	ítem 6	84,0%	Satisfacción
7	ítem 7	89,0%	Mantenimiento
8	ítem 8	76,0%	Mantenimiento
9	ítem 9	92,0%	Objetivos
10	ítem 10	66,0%	Satisfacción
11	ítem 11	87,0%	Mantenimiento
12	ítem 12	53,0%	Mantenimiento

Tabla 11. Respuestas positivas por ítem en resultados por cada servicio

Respuestas positivas por ítem en Resultados por cada servicio					
	ítem 3	ítem 5	ítem 8	ítem 10	ítem 12
Servicios	Mantenimiento	Objetivos	Mantenimiento	Satisfacción	Mantenimiento
Banco de sangre	23 (60,5)	33 (86,8)	27 (71,05)	25 (65,8)	15 (39,5)
CIAU	2 (13,3)	9 (60,0)	9 (60,0)	8 (53,3)	5 (33,3)
Epidemiología	4 (66,7)	4 (66,7)	6 (100,0)	3 (50,0)	4 (66,7)
Calidad	11 (100,0)	7 (63,6)	10 (90,9)	10 (90,9)	11 (100,0)
Planeación	6 (60,0)	8 (80,0)	8 (80,0)	7 (70,0)	6 (60,0)
Jurídica	6 (42,9)	13 (92,9)	13 (92,9)	10 (71,4)	9 (64,3)
Servicios médicos	2 (14,3)	2 (14,3)	3 (50,0)	3 (50,0)	3 (50,0)

De acuerdo con la tabla anterior, se observa que el ítem 3 de la Subdimensión de mantenimiento muestra una efectividad del 54,0% a la pregunta 3, *con frecuencia tenemos problemas de funcionamiento interno*, muestra que para el CIAU muestra el menor de efectividad del 13,3% seguido de servicios médicos con un 14,3%.

En el ítem 5 que corresponde a la subdimensión objetivos con una efectividad global de 76,0% que a su vez corresponde a la pregunta 5, *a menudo no conseguimos los resultados que nos proponemos*, se observa que el equipo de servicios médicos muestra una efectividad del 14,3%.

Para el ítem 8 (mantenimiento) para la pregunta *confiamos plenamente en todos los miembros del grupo* y para el ítem 10 (satisfacción), *con frecuencia las necesidades de los miembros pasan desapercibidas*, muestran una efectividad de 76% y 66% respectivamente, sin embargo, al analizar este nivel dentro de los equipos estudiados muestra un comportamiento por encima del 50% de efectividad, siendo nuevamente el equipo de servicios médicos con igual porcentaje para los dos ítems y el equipo de epidemiología para el ítem 10 de un 50%.

Por último, el ítem 12, *aunque compartimos actividades de trabajo, nos sentimos poco unidos como grupo* muestra un porcentaje general del 53.0% deja evidenciar

que, dentro de los equipos de trabajo estudiados, los equipos de banco de sangre y CIAU muestran un nivel de efectividad del 39,5% y 33,3% respectivamente.

Dimensión: Proceso

Tabla 12. Respuestas positivas por ítem en Proceso_Madurez

N° Pregunta	Respuestas positivas por ítem en Proceso_Madurez	
13	ítem 1	88,0%
14	ítem 2	90,0%
15	ítem 3	83,0%
16	ítem 4	89,0%
17	ítem 5	62,0%
18	ítem 6	82,0%
19	ítem 7	97,0%
20	ítem 8	87,0%

Tabla 13. Respuestas positivas por ítem en Proceso_Madurez por cada servicio

Respuestas positivas por ítem en Proceso_Madurez por cada servicio	
Servicios	ítem 5
Banco de sangre	19 (50,0)
CIAU	10 (66,7)
Epidemiología	4 (66,7)
Calidad	9 (81,8)
Planeación	7 (70,0)
Jurídica	10 (71,4)
Servicios médicos	3 (50,0)

De acuerdo con la subdimensión madurez, muestra una efectividad entre 80,0% y 90,0% para la mayoría de las preguntas, siendo el ítem 7 para la pregunta 19 del cuestionario, *compartimos herramientas, recursos e información* la más alta con un 97,0%. Adicionalmente, se observa que el ítem 5, *hay una baja interrelación entre todos los miembros*, pregunta 17 del instrumento muestra un nivel de efectividad del 62,0%, mostrando que los equipos de banco de sangre junto con servicios médicos un nivel del 50,0%. De igual manera, es importante mencionar que dicha efectividad no supera el 80,0% salvo el equipo de calidad que alcanza un 81,8%.

Tabla 14. Respuestas positivas por ítem en Proceso_Liderazgo

N° Pregunta	Respuestas positivas por ítem en Proceso_Liderazgo	
46	ítem 1	84,9%
47	ítem 2	66,7%
48	ítem 3	81,7%
49	ítem 4	79,6%
50	ítem 5	78,5%
51	ítem 6	82,8%
52	ítem 7	82,8%
53	ítem 8	76,3%

Tabla 15. Respuestas positivas por ítem en Proceso_Liderazgo por servicio

Respuestas positivas por ítem en Proceso_Liderazgo por servicio				
Servicios	ítem 2	ítem 4	ítem 5	ítem 8
Banco de sangre	21 (56,8)	27 (73,0)	26 (70,3)	28 (75,7)
CIAU	8 (57,1)	11 (78,6)	10 (71,4)	9 (64,3)
Epidemiología	5 (100,0)	5 (100,0)	5 (100,0)	4 (80,0)
Calidad	8 (80,0)	9 (90,0)	9 (90,0)	10 (100,0)
Planeación	8 (88,9)	8 (88,9)	9 (100,0)	8 (88,9)
Jurídica	7 (53,8)	9 (69,2)	9 (69,2)	8 (61,5)
Servicios médicos	5 (100,0)	5 (100,0)	5 (100,0)	4 (80,0)

Se observa que, para la subdimensión de liderazgo, los ítems no superan una efectividad mayor al 85,0%. Para la pregunta 47, si el líder *desarrolla formas de motivarnos*, que corresponde el ítem 2 de la subdimensión, muestra una efectividad del 66,7% demuestran a su vez que dentro de lo equipos estudiados CIAU con un 57,1% y Jurídica con un 53,8% son los que más bajo nivel obtuvieron.

El equipo de jurídica muestra un nivel de efectividad bajo comparado con los demás equipos en los ítems 4, 5 y 8 de la subdimensión de liderazgo, que corresponden a las preguntas 49, 50 y 53.

En cuanto al líder, si este se *preocupa de formar a aquellos que lo necesitan* (49), *da consejos a quienes lo necesitan* (50) o si *presenta las cosas con un enfoque que me estimula* (53) muestra un nivel de efectividad del 69,2% para los ítems 4 y 5 y del 61,5% para el ítem 8. Se debe mencionar que el equipo de CIAU obtuvo un nivel de 64,3% para este último ítem.

Tabla 16. Respuestas positivas por ítem en Proceso_Potencia

N° Pregunta		Respuestas positivas por ítem en Proceso_Potencia
54	item 1	91,0%
55	item 2*	79,0%
56	item 3	96,0%
57	item 4	94,0%
58	item 5	97,0%
59	item 6	95,0%
60	item 7	81,0%

Tabla 17. Respuestas positivas por ítem en Proceso_Potencia por servicio

Respuestas positivas por ítem en Proceso_Potencia por servicio	
Servicios	ítem 2
Banco de sangre	30 (78,9)
CIAU	10 (66,7)
Epidemiología	4 (66,7)
Calidad	9 (81,8)
Planeación	9 (90,0)
Jurídica	11 (78,6)
Servicios médicos	6 (100,0)

Para esta subdimensión, se deja como evidencia una efectividad superior al 90,0% para los ítems, sin embargo, el ítem 7 muestra que esta es del 81,0% que corresponde a la pregunta 60, *ninguna tarea es demasiado difícil para este grupo*.

El ítem 2, obtuvo un nivel de 79,0% corresponde a la pregunta 55, *este grupo cree que puede ser inusualmente bueno produciendo trabajo de alta calidad*, siendo los equipos CIAU y epidemiología con la menor efectividad, ambas del 66,7%.

Tabla 18. Respuestas positivas por ítem en Proceso_ identidad

N° Pregunta	Respuestas positivas por ítem en Proceso_ Identidad	
61	Item 1	91,0%
62	Item 2	93,0%
63	Item 3	77,0%
64	Item 4	83,0%

Tabla 19. Respuestas positivas por ítem en Proceso_ Identidad por servicio

Respuestas positivas por ítem en Proceso_ Identidad por servicio	
Servicios	ítem 3
Banco de sangre	30 (78,9)
CIAU	9 (60,0)
Epidemiología	5 (83,3)
Calidad	9 (81,8)
Planeación	8 (80,0)
Jurídica	10 (71,3)
Servicios médicos	6 (100,0)

Para esta última subdimensión de proceso, en identidad muestra una efectividad del 77,0% para el ítem 3 que corresponde a la pregunta 63, *me siento similar a los otros miembros del grupo*.

Dentro de los equipos estudiados, el nivel de efectividad esta entre un 70,0% - 85,0%, sin embargo, servicios médicos muestra un nivel de 100,0% siendo el más alto asociado a este ítem mientras que CIAU muestra el nivel más bajo de 60,0%

Dimensión: Tareas

Tabla 20. Respuestas positivas por ítem en Tareas_Interdependencia

N° Pregunta	Respuestas positivas por ítem en Tareas Interdependencia	
39	Item 1	41,0%
40	Item 2	87,0%
41	Item 3	67,0%
42	Item 4	64,0%
43	Item 5	86,0%
44	Item 6	81,0%
45	Item 7	89,0%

Tabla 21. Respuestas positivas por ítem en Tareas_Interdependencia por servicio

Respuestas positivas por ítem en Tareas_Interdependencia por servicio			
Servicios	ítem 1	ítem 3	ítem 4
Banco de sangre	12 (31,6)	24 (63,2)	20 (52,6)
CIAU	5 (33,3)	9 (60,0)	5 (33,3)
Epidemiología	5 (83,3)	4 (66,7)	5 (83,3)
Calidad	4 (36,4)	6 (54,5)	9 (81,8)
Planeación	4 (40,0)	8 (80,0)	8 (80,0)
Jurídica	8 (57,1)	11 (78,6)	11 (78,6)
Servicios médicos	3 (50,0)	5 (83,3)	6 (100,0)

Para la dimensión tareas, la interdependencia muestra una efectividad del 41,0% para el ítem 1 que corresponde a la pregunta 39, *necesito la información y sugerencias de los compañeros para hacer bien mi trabajo*. En dicho ítem, los equipos con más baja efectividad son Banco de Sangre, CIAU, Calidad y Planeación que esta entre un 30,0% a 40,0%, siendo el equipo de Epidemiología con el mejor nivel con un 83,3%.

Para la pregunta 41, *necesito colaborar con mis compañeros para hacer bien mi trabajo* que equivale al ítem 3 de la subvariable interdependencia obtuvo un nivel de efectividad del 67,0% a nivel general siendo el equipo de Calidad, con el nivel más bajo con 54,5%, adicional a esto, se observa que la distribución muestra que

no supera el 80,0% de efectividad.

Finalizando con la subdimensión interdependencia, el ítem 4 muestra un 64,0% a nivel global, la pregunta relacionada a este ítem es la número 42, que menciona, *mis compañeros necesitan información que yo tengo para que hagan bien su trabajo*. Lo anterior refleja que el equipo de CIAU obtuvo 33,3% de efectividad y Banco de Sangre de un 52,6%. Los demás equipos muestran que esta efectividad esta cercana al 80%, no obstante, servicios médicos obtuvo el 100,0%.

Tabla 22. Respuestas positivas por ítem en Tareas_incertidumbre.

N° Pregunta	Respuestas positivas por ítem en Tareas Incertidumbre	
21	ítem 1	71,0%
22	ítem 2	83,0%
23	ítem 3	97,0%
24	ítem 4	95,0%
25	ítem 5	47,0%
26	ítem 6	80,0%
27	ítem 7	73,0%
28	ítem 8	32,0%
29	ítem 9	92,0%
30	ítem 10	40,0%
31	ítem 11	73,0%
32	ítem 12	89,0%
33	ítem 13	55,0%
34	ítem 14	51,0%
35	ítem 15	96,0%
36	ítem 16	75,0%
37	ítem 17	46,0%
38	ítem 18	95,0%

Tabla 23. Respuestas positivas por ítem en Tareas_Incertidumbre por cada servicio_1

Respuestas positivas por ítem en Tareas_Incertidumbre por cada servicio_1					
Servicios	ítem 1	ítem 5	ítem 7	ítem 8	ítem 10
Banco de sangre	22 (57,9)	22 (57,9)	23 (60,5)	21 (55,3)	9 (23,7)
CIAU	9 (60,0)	4 (26,2)	13 (86,7)	2 (13,3)	9 (60,0)
Epidemiología	3 (50,0)	4 (66,7)	5 (83,3)	2 (33,3)	2 (33,3)
Calidad	9 (81,8)	6 (54,5)	7 (63,6)	2 (18,2)	7 (63,6)
Planeación	8 (80,0)	5 (50,0)	9 (90,0)	3 (30,0)	5 (50,0)
Jurídica	14 (100,0)	4 (28,6)	10 (71,4)	1 (7,1)	6 (42,9)
Servicios médicos	6 (100,0)	2 (33,3)	6 (100,0)	1 (16,7)	2 (33,3)

Tabla 24. Respuestas positivas por ítem en Tareas_Incertidumbre por cada servicio_2

Respuestas positivas por ítem en Tareas_Incertidumbre por cada servicio_2					
Servicios	ítem 11	ítem 13	ítem 14	ítem 16	ítem 17
Banco de sangre	30 (78,9)	12 (31,6)	25 (65,8)	31 (81,6)	12 (31,6)
CIAU	14 (93,3)	10 (66,7)	7 (46,7)	10 (66,7)	8 (53,3)
Epidemiología	5 (83,3)	2 (33,3)	3 (50,0)	4 (66,7)	3 (50,0)
Calidad	7 (63,6)	7 (63,6)	2 (18,2)	6 (54,5)	8 (72,7)
Planeación	7 (70,0)	8 (80,0)	5 (50,0)	8 (80,0)	4 (40,0)
Jurídica	6 (42,9)	10 (71,4)	7 (50,0)	11 (78,6)	7 (50,0)
Servicios médicos	4 (66,7)	6 (100,0)	2 (33,3)	5 (83,3)	4 (66,7)

A modo general, se evidencia que la subdimensión incertidumbre asociada a la dimensión tareas fue la que más bajo nivel de efectividad obtuvo.

El ítem 1, correspondiente a la pregunta 21 menciona, *para lograr nuestros objetivos necesitamos manejar mucha información distinta*, obtiene una efectividad 71,0% donde Banco de Sangre, CIAU y Epidemiología son los equipos de trabajo con el nivel más bajo que comprende entre un 50,0% a 60,0%.

Con un nivel de efectividad de 47,0% en el ítem 5 para la pregunta 25, *con frecuencia surgen nuevos problemas y situaciones en las que nos sentimos confusos sobre la mejor forma de trabajar*, se observa, que en ninguno de los grupos supera el 70,0% de efectividad, siendo los equipos CIAU, Jurídica y Servicios Médicos con el bajo nivel que comprende entre el 25,0% al 35,0%.

Para el ítem 7 con 73,0% de efectividad, corresponde a la pregunta 27, *tenemos tareas muy diversas que nos obligan a gestionar informaciones múltiples*, para los equipos con el menor nivel obtenido, Banco de Sangre 60,5%, Calidad 63,6% y Jurídica 71,4%.

El ítem 8 muestra el menor nivel de efectividad obtenido en las subdimensiones y de todas las dimensiones en general, donde todos los grupos no obtuvieron una satisfacción mayor del 55,3%, teniendo niveles tan bajos como 7,1% para el equipo de jurídica y un 13,3% para CIAU. De acuerdo con lo anterior, la pregunta 28, *a menudo recibimos demandas difíciles de atender al mismo tiempo*, obtiene el menor nivel de efectividad en general y por cada uno de los equipos de trabajo.

Con una efectividad 40,0% para el ítem 10, a la pregunta 30, *solo hay una manera de hacer bien nuestra tarea*, el equipo Banco de Sangre obtuvo el menor nivel de efectividad con un 23,7% seguido de Epidemiología y Servicios Médicos con un 33,3% cada uno.

Para el ítem 11, con el nivel de efectividad del 73,0%, la pregunta 31 del cuestionario, *existen pocas dudas en torno a la manera de hacer bien nuestro trabajo* con un 42,9%, el equipo de Jurídica obtiene el menor nivel de efectividad.

La pregunta 33, *atendemos pocas demandas diferentes y utilizamos información sencilla* para el ítem 13 de incertidumbre, obtuvo una eficiencia global de 55,0% y la distribución entre los equipos se evidencia que Banco de Sangre y Epidemiología obtuvieron el nivel más bajo de efectividad con un 31,6% y un 33,3% respectivamente.

Con un 51,0% en general para el ítem 14, respondiendo a la pregunta 34, *hacer bien una tarea a menudo nos exige desatender otras*, a nivel de grupos se observa que ninguno de ellos supera el 70,0% de efectividad, siendo Calidad con

18,2% y Servicios Médicos con 33,3% los equipos con el menor nivel de efectividad.

El ítem 16, obtuvo un nivel de 75,0% de forma global a la pregunta 36, *parte de nuestra tarea consiste en decidir, entre varias maneras posibles de hacerla, cuál es la mejor en cada caso*, Calidad fue el equipo con el menor nivel de efectividad con un 54,5%, seguido de CIAU y Epidemiología con 66,7% cada uno.

Para terminar, para el ítem 17, dando respuesta a la pregunta 37, *nuestro trabajo es rutinario*, se obtuvo una efectividad de 46,0% a su vez de que no se observa que los equipos no superan el 75,0% siendo Banco de Sangre y Planeación los dos equipos con la menor efectividad con 31,6% y 40,0% respectivamente.

DISCUSIÓN

El propósito del presente trabajo es evaluar la efectividad de equipos de trabajo del Hospital Universitario del Valle, en relación con la ejecución de las tareas asignadas, el proceso llevado a cabo y los resultados alcanzados. A partir de la verificación teórica realizada se confirma que generalmente la efectividad del equipo se evalúa en función de los objetivos logrados, el mantenimiento del grupo, la satisfacción de las necesidades de los miembros y la innovación (Hackman, 1987) ⁸

Navarro afirma, que un equipo es altamente efectivo, si obtiene niveles altos en los tres criterios evaluados, mientras que un nivel bajo en alguno de los criterios indicaría que el equipo no ha demostrado toda su efectividad.¹⁷ Como en el Hospital Universitario del Valle, donde los equipos de trabajo estudiados no alcanzaron el nivel de efectividad óptimo, debido a que los resultados son más elevados en la variable proceso con un valor importante en la potencia, de los colaboradores, así como un buen desempeño de la dimensión de resultados en el

cumplimiento de los objetivos, sin embargo, en la dimensión tareas se encuentra con niveles bajos debido a la incertidumbre.

Con base al tipo de tarea que realizan los equipos de trabajo desde las subdimensiones de incertidumbre e interdependencia en el desempeño de estas. Se obtiene que, la subdimensión de incertidumbre no aporta a la efectividad de los equipos de trabajo debido a que obtuvo un promedio de 2.853. Por lo cual, teniendo en cuenta estos resultados, según Navarro se puede decir que la incertidumbre de las tareas a abordar por el grupo de trabajo recoge el grado en que dichas tareas son poco claras para los miembros, suponen una novedad, son diversas y muestran incompatibilidad o conflicto entre ellas, ya sea por discrepancias entre tareas diferentes o dentro de una misma tarea, dado que realizar una tarea eficientemente puede suponer desatender otras que también ha de hacer el grupo. ¹⁷

Así mismo, Navarro y Meneses, afirman que cuando las tareas tienen unos niveles de incertidumbre medios o altos el trabajo en equipo se hace necesario. Por el contrario, frente a tareas escasamente inciertas (tareas claras, repetitivas, poco diversas y compatibles entre sí) su abordaje en equipo no se hará necesario, con la razón de que el trabajo en grupo dispone de los recursos necesarios para afrontar tareas diversas, ambiguas, nuevas e incompatibles.¹⁷

Los estudios centrados sobre la interdependencia de las tareas han mostrado su efecto modulador; generalmente en términos positivos, sobre muchos de los efectos que distintos procesos de equipo ejercen sobre los resultados organizacionales, como por ejemplo las conductas de ayuda (Bachrach, Powell, Collins y Richey, 2005), la confianza (Rico, Alcover, Sánchez-Manzanares y Gil, 2009), la comunicación, el conflicto o la flexibilidad (Stewart y Barrick, 2000).³

De acuerdo con los resultados obtenidos en la subdimensión interdependencia, se obtiene que presenta un mayor valor en el nivel en la efectividad, con una media

de 3.934. Estos resultados se relacionan con lo propuesto por Rico, Alcover y Taberner, quienes plantean que los equipos de trabajo se definen como colectivos, que existen para realizar tareas organizacionalmente relevantes, que mantienen un cierto grado de interdependencia tanto en términos de objetivos como de tarea, gestionan, conservan sus límites y están inmersos en un contexto organizacional que limita su actividad e influye sobre sus intercambios con otros equipos dentro de la organización. (Kozlowski y Bell, 2003)³.

De tal manera, la interdependencia de las tareas a realizar por los miembros del grupo nos aporta también información significativa para saber qué tareas requieren del trabajo conjunto. Por lo anterior, los equipos de trabajo del Hospital Universitario del Valle consideran que necesitan la información y sugerencias de los compañeros, además necesitan colaborar con los compañeros para hacer bien el trabajo y que el éxito de un miembro supone también el éxito de otros miembros. Según Navarro, la interdependencia de tareas se refiere a la interacción, al flujo de trabajo, que han de seguir los miembros de un equipo para desarrollar en éxito la tarea. Por tanto, se debe considerar que, si a un equipo le quitamos la tarea, el encargo organizacional, o los objetivos que el propio equipo se propone, sencillamente no tendremos equipo; solo tendremos un grupo social, un grupo informal, pero no tendremos establecido un equipo de trabajo.¹⁷

Respecto a la identificación del grado de madurez de los equipos de trabajo en el proceso llevado a cabo para su funcionamiento, desde las variables del nivel de desarrollo grupal, la potencia, la identificación de los grupos y el liderazgo. Se obtuvo que la subdimensión potencia, deja ver que los equipos de trabajo se moldean bien conforme a la realización de actividades, fortaleciendo lo anteriormente mencionado, tienen confianza en sí mismos, logran articularse bien de manera que saben aprovechar las capacidades de cada uno de sus integrantes y se produce un trabajo de alta calidad con los esfuerzos de los equipos de trabajo. Coincide con el artículo de Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, en

cuanto a la potencia grupal, que cuando los miembros de un equipo comparten la creencia de que el equipo es eficaz, están dispuestos a esforzarse por trabajar duro en equipo y alcanzar la meta común, en lugar de orientarse a metas personales. Asimismo, numerosos estudios muestran la influencia positiva de estas creencias sobre los resultados del equipo (Gully et al., 2002).¹

Esto refuerza el planteamiento de Martínez et al., 2002, en que el potenciamiento se ha asociado con la productividad del equipo del trabajo, proactividad y servicio al cliente como medidas de resultados, la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional como actitudes.²³ A su vez, otros estudios se han centrado en analizar el papel desempeñado por la percepción de apoyo organizacional por parte de los miembros, encontrándose que tiene una influencia positiva sobre la potencia de los equipos, si bien dicha relación se encuentra mediada por los procesos grupales (Kennedy, Loughry, Klammer y Beyerlein, 2009).³

En cuanto al liderazgo, se destaca que, en cada uno de los equipos del Hospital Universitario del Valle, existe una buena percepción del papel desempeñado por el líder en los equipos de trabajo encuestados, donde el líder se preocupa de formar aquellos que lo necesitan, así como también confían en su capacidad para superar cualquier obstáculo, y presenta las cosas con un enfoque que estimula. Según el artículo de Gil, F., Rico, R. and Sanchez-Manzanares, el papel que desempeña el líder, es fundamental en todas las fases de la actuación de un equipo, antes, durante y después de realizar las tareas. El líder puede establecer una visión compartida alineada con los objetivos del equipo, crear un clima apropiado de apoyo mutuo, cohesión grupal, promover el entrenamiento de equipo. Por otra parte, el líder puede actuar como el motor central para emprender las transformaciones necesarias en el equipo y la organización.¹

Frente a la subdimensión identidad en el Hospital Universitario del Valle, los

equipos de trabajo se sienten fuertemente identificados con el grupo al que pertenecen, se sienten similar a los otros miembros del grupo, el grupo se siente importante en la forma como se ven así mismo, lo anterior, se ajusta a lo afirmado por (Fields, 2011) en donde la identidad grupal está determinada por la estructura grupal, tal como lo es el tamaño del grupo, la homogeneidad/heterogeneidad de sus miembros, normas grupales, entre otros; elementos que han sido estudiados en el contexto deportivo por su relación con elementos grupales dinámicos como la cohesión (Carron, Shapcott y Burke, 2007) o la eficacia colectiva (Beauchamp, 2007). La configuración de estos elementos estáticos en una identidad grupal determinada tendrá influencia sobre la cohesión grupal: no es posible estar cohesionado en un grupo si no se pertenece a él a un nivel psicológico.²⁴

De igual forma, la identificación con el grupo se refiere a la percepción que tiene cada miembro del grupo sobre el vínculo que lo une a éste en términos de considerarse así mismo como miembro, tener conciencia de cómo es percibido el grupo y sentirse orgulloso de pertenecer a éste (Tajfel y Turner, 1979; Turner, Hogg, Oakes, Reicher y Wetherell, 1987). Este proceso, también ha sido asociado con la disposición de los miembros del grupo a seguir y promover el cumplimiento de las normas grupales (e.g., Barreto y Ellemers, 2002). En suma, la identificación con el grupo de trabajo se refiere al grado en el cual el empleado, miembro de un grupo formal de la empresa, se siente perteneciente a éste, lo cual se asocia al Hospital Universitario del Valle, en donde se obtiene que los equipos de trabajo se sienten fuertemente identificados con el grupo al que pertenecen y se sienten que pertenecen al grupo ¹⁵

En cuanto a la subdimensión madurez, la cual obtuvo una de las menores calificaciones dentro de la variable proceso, sin embargo, continúa siendo un resultado favorable y traduce la forma habitual de funcionar como grupo, de esta manera coincide con algunos autores - Hersey y Blanchard (1986) y Katzenbach y Smith (1994) – como un factor para la graduación y clasificación del desempeño de las personas. Para Hersey y Blanchard (1986 p.187), “la madurez es la

capacidad y la disposición de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento, siendo estas variables de madurez consideradas solamente en relación con una tarea específica a ser realizada”.²⁵ De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se puede decir que los equipos de trabajo son bastante sólidos, buscan la forma de integrarse en las actividades realizadas, confían en sí mismos y se sienten identificados al grupo al que pertenecen, haciendo que, la variable de proceso sea la más fuerte de las tres, puesto que, obtuvo los mejores puntajes a nivel de efectividad.

Seguidamente, con relación a las variables de las tareas desde la incertidumbre y la interdependencia con las variables de proceso y de resultado con el fin de evaluar la efectividad de los grupos de trabajo en el cumplimiento de las tareas asignadas. Es importante aclarar que la variable de resultados guarda un aspecto importante dentro de la efectividad y así mismo se relaciona bien con la variable anterior, puesto que a modo general tiene un buen componente en la obtención de metas.

Por lo cual, en cuanto al cumplimiento de los objetivos de la variable resultados, se observa que es el ítem con la mayor efectividad, ya que se logra la eficacia mediante una meta impuesta y la mejora continua en las actividades. De acuerdo con lo anterior, se encontró que los equipos de trabajo del Hospital Universitario del Valle, son eficaces realizando las tareas y que acostumbran a ser efectivos en ello. Esta afirmación es coherente con lo expuesto por Goodwin, Burke, Wildman y Salas, donde mencionan que las organizaciones utilizan los equipos de trabajo como una herramienta básica para la consecución de sus objetivos y para el incremento de su efectividad, uno de los aspectos que más interesan y preocupan es cómo lograr la eficacia de los equipos ³

Los modelos centrados en las tareas, por ejemplo, el de McGrath (1990), se basan

en las habilidades que tienen que desarrollar los miembros de los equipos mientras realizan un proyecto:

- Seleccionar, aceptar sus metas y realizar tareas de planificación.
- Solucionar problemas y centrarse en coordinar sus ideas y acciones.
- Resolver los conflictos interpersonales que han ido surgiendo.
- Ejecutar las tareas.

Por otro lado, pueden existir momentos de discordancia o de cruce de opiniones contrarias en el trabajo del grupo, como lo muestra la subdimensión mantenimiento, la cual obtuvo la más baja calificación de la dimensión resultados, sin embargo, muestra una buena percepción mediante la comunicación entre cada uno de los miembros de los equipos estudiados. Coincide con que la permanencia del equipo o número de meses que las personas han trabajado juntas como equipo es un factor relevante tanto para el desarrollo de modelos mentales compartidos como para la coordinación. Cuanto más tiempo pasan juntos los miembros de un equipo el conocimiento compartido sobre las habilidades que posee cada uno para el trabajo es más preciso, lo que facilita la coordinación de acciones *Lewis et al., (2007).*²⁷

Adicionalmente, existe una asociación completa entre liderazgo y satisfacción de resultados. El liderazgo transformacional, radica en que este tiene efectos en el rendimiento individual como, en el rendimiento de los equipos de trabajo. Podrían confirmar lo afirmado por Alicia Omar, que los empleados perciben que su supervisor valora sus contribuciones, incentiva su comportamiento y atiende sus necesidades, vale decir, cuando lo perciben como un líder transformador, aumenta su satisfacción laboral.²⁸

A través del análisis presentado en esta investigación y las dimensiones

identificadas, se brindan pautas que pueden servir de base para una posterior formulación de un modelo de eficiencia del trabajo en equipo en la institución objeto de estudio.

De acuerdo a los aspectos demográficos, en un estudio realizado con 329 grupos de trabajo que realizaban diferentes tipos de tareas en diversas organizaciones, Wheelan (2009) ha encontrado de manera sistemática que los equipos formados por entre 3 - 6 miembros eran significativamente más productivos y se encontraban más desarrollados comparado con los grupos compuestos por entre 7 - 10 y estos a su vez, con grupos constituidos por más de 11 miembros, lo que parece indicar que el tamaño de los equipos de trabajo influyen sobre la ejecución y repartición de tareas, así como el cumplimiento de objetivos.³ En el caso de los equipos estudiados del Hospital Universitario del Valle se evidencia que lo anteriormente mencionado no influye en el desempeño del trabajo en equipo en la ejecución de tareas para conseguir las metas propuestas.

De la misma manera, el tiempo de permanencia en un equipo de trabajo, ni la distribución en la edad, así como el nivel de escolaridad tampoco influyen en el desempeño de los equipos de trabajo, puesto que la distribución es muy heterogénea por lo que no es un criterio de asociación.

Respecto al género, se evidencia que el 71,0% de las personas que aceptaron participar son del sexo femenino, lo que también deja ver una distribución similar a nivel de cada uno de los equipos de trabajo, donde los hombres son minoría, lo que da la percepción que el sexo puede llegar a influir sobre la efectividad de estos. Según un estudio de Kaitlin Thomas acerca de la eficacia de los equipos de trabajo mixtos, los investigadores hallaron que los hombres en equipos con presencia femenina equilibrada tuvieron un mejor desempeño. Esto se debe a que las mujeres tienden a ser más orientadas a las personas que los hombres, y tienen más probabilidades de reforzar la colaboración e integración de todos los

miembros del equipo.²

En cuanto a la dimensión de resultados, es importante mencionar que el equipo de Servicios Médicos obtiene en mucho de los ítems niveles bajos de efectividad, en las subdimensiones correspondientes. Por lo que es importante ver cuáles son las estrategias por las cuales se busca llegar a satisfacer el cumplimiento de metas. Por su parte, los equipos de Calidad y Planeación presentan los mejores niveles de efectividad en esta dimensión.

En la dimensión Proceso, el equipo de Jurídica presenta el menor nivel de efectividad la subdimensión de liderazgo, respecto a los demás equipos de trabajo, se debe evaluar cuál es el papel de líder frente a las necesidades de los integrantes del equipo y cuál es la visión de este para alcanzar las metas, por su parte los equipos de Servicios Médicos y Planeación presentan el mejor nivel de efectividad esta subdimensión. En cuanto a las demás subdimensiones, se observa un buen comportamiento en la efectividad de los equipos de trabajo, esto indica una buena identificación y sentido de pertenencia al grupo, así como una buena interacción entre cada miembro para cumplir con los objetivos trazados.

Por último, en cuanto a las Tareas, en la subdimensión Interdependencia, los equipos Banco de Sangre, CIAU y Calidad muestran los niveles más bajos, por lo que se debe analizar el flujo de trabajo y la interacción de los integrantes de los equipos de trabajo para la ejecución de las tareas asignadas, mientras que los equipos de Planeación y Servicios Médicos cuentan con la mejor percepción.

Respecto a la subdimensión Incertidumbre, Banco de Sangre, CIAU, Epidemiología obtienen los niveles más bajos de efectividad por lo que se puede deducir que hay poca claridad de las actividades que el grupo debe ejecutar para conseguir los objetivos. Cabe resaltar que, en cuanto a, *a menudo recibimos demandas difíciles de atender al mismo tiempo*, donde todos los equipos

obtuvieron un porcentaje muy malo por lo que en la que se debe analizar si los equipos de trabajo están sometidos a sobrecarga de actividades o si no hay una asignación de tareas como tal entre los miembros del equipo

Lo anterior deja en evidencia que la muestra que se obtuvo fue bastante heterogénea, conforme al cumplimiento de metas establecidas de acuerdo a las tareas asignadas, ya que cada uno de los equipos de trabajo tienen puntos a favor o en contra en cada una de las subdimensiones con uno o varios ítems asociados por lo que no se puede estimar cuál de estos tiene o no la mejor efectividad a visión general.

De acuerdo con lo mencionado previamente, se debe aprovechar las fortalezas de cada uno de los equipos con el fin de tomarlas como ejemplo con el fin de adoptarlas donde se presentan fallas, de esta manera, las debilidades deben ser tenidas en cuenta con el fin de tener un abordaje de estas con el fin de ajustarlas.

Finalmente, se debe hacer una buena asignación de las tareas puesto que hay personas que muestran mejores habilidades en una tarea específica, adicionalmente, esto mejora la sobrecarga de las actividades por realizar puesto que al repartir una tarea a una persona o grupo de personas ayuda a la consecución de otras.

7. CONCLUSIONES

- De acuerdo con el nivel de efectividad de los equipos de trabajo en salud estudiados se puede evidenciar alto nivel de potencia que favorecen los procesos.
- Se puede evidenciar que existen altos niveles de interdependencia, sin embargo el nivel de incertidumbre no es favorable, lo que no ayuda al desarrollo de las tareas, afectando la efectividad de los equipos estudiados.
- El nivel de efectividad de resultados es favorable de acuerdo con altos niveles de cumplimiento de objetivos seguidos de satisfacción de resultados y el más bajo mantenimiento.
- El liderazgo se encuentra totalmente asociada a la satisfacción de los resultados. Por lo cual liderazgo del Hospital Universitario del Valle es percibido de manera positiva por la mayoría de los integrantes de los equipos, por lo tanto, el buen desempeño de un líder ayuda al cumplimiento de objetivos y satisfacción de los resultados.
- Los resultados de la investigación confirman que las variables que muestran un efecto más favorable son la de resultados y procesos, por lo tanto, estas presentan una efectividad positiva en los equipos de trabajo
- El tiempo de permanencia en el equipo de trabajo, la edad y el nivel de escolarización no influyen sobre la efectividad de los grupos de trabajo.
- Se observa que los equipos tienen un comportamiento heterogéneo de acuerdo a la efectividad, ya que se evidenció que unos equipos se muestran fuertes ante algunos de los parámetros medidos y asimismo,

pueden ser presentar debilidades en otros.

8. RECOMENDACIONES

- Es pertinente dejar claras las tareas para los miembros de los equipos de trabajo, puesto que son diversas, dado que realizar una tarea eficientemente puede suponer desatender otras que también ha de hacer el grupo y con esto pérdida de la efectividad de los equipos de trabajo.
- De acuerdo con lo encontrado en la investigación es necesario monitorear continuamente el entorno de los equipos de trabajo para encontrar nuevas oportunidades y enfrentar desafíos.
- Monitorear si el responsable de dar a conocer la ejecución de los procesos la realiza de forma adecuada y de acuerdo con los hallazgos encontrados realizar planes de mejora en la ejecución de tareas.
- Diseñar tareas variadas, que requieran ser desarrolladas desde múltiples competencias, además las tareas deben ser interesantes para los miembros de los equipos proporcionando retroalimentación regular sobre su desempeño.
- Diseñar tareas nuevas en los equipos alineadas apropiadamente al cumplimiento de los objetivos del equipo y de la organización, de igual forma que promuevan los esfuerzos centrados en las tareas.
- Evaluar la claridad en las conexiones o vínculos entre el trabajo de equipo y los resultados obtenidos, con el fin de disminuir la incertidumbre de las tareas.
- Fortalecer el conocimiento de los procesos para que las tareas se realicen de una manera efectiva e identificar los procesos que presenten fallas para que sean intervenidas mediante la educación, evaluación y seguimiento del desarrollo de tareas.

- Implementar programas de entrenamiento donde los miembros del equipo adquieran conocimiento sobre los roles, tareas y donde incluyan fijación de metas, solución de problemas y mejora en las relaciones interpersonales.
- Seleccionar a los miembros de los equipos no solo considerando su conocimiento, sino también sus competencias para trabajar en equipo, teniendo en cuenta, la comunicación interpersonal y manejo de conflictos para que los nuevos se integren más fácil a los equipos.
- Se deben aprovechar las fortalezas de los grupos que se muestran fuertes ante los parámetros donde la efectividad fue alta, de igual manera, se debe tener en cuenta realizar una asignación de tareas en aquellas personas que muestran mejores habilidades en una actividad en particular
- Se hace necesario realizar una segunda medición en la institución para corroborar y ampliar la información, dado que el Hospital Universitario del Valle presenta un gran número de equipos de trabajo.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. GIL, F., RICO, R. AND SANCHEZ-MANZANARES, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. Papeles del Psicólogo, [online] (Vol.29 (I), p.1. Disponible en: <http://www.cop.es/papeles>
2. SUAREZ, L. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones. Trabajo de grado-especialización alta gerencia. Universidad militar nueva granada facultad de ciencias económicas. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20Y?sequence=2>
3. RAMÓN, ALCOVER CARLOS MARÍA, TABERNERO CARMEN. Efectividad de los Equipos de Trabajo: una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009). Rev. psicol. trab. organ. [Internet]. Abril 2010; 26(1): 47-71. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622010000100004&lng=es
4. AMAYA ARIAS, A., IDARRAGA, D., GIRALDO, V. AND GOMEZ, L. (2015). Efectividad de un programa para mejorar el trabajo en equipo en salas de cirugía. Revista colombiana de anestesiología, [online] (vol. 43), pp.1-7. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195133064009>
5. MORALES, A. (2010). Trabajo en equipo como una herramienta para elevar el nivel productivo de las empresas dedicadas a comercializar productos ferreteros y para la construcción de Quetzaltenango. Quetzaltenango: Tesis, Universidad Rafael Landívar. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/Bran-Ana.pdf>
6. RANGEL, B (2019). El trabajo en equipo como fundamento en la seguridad del

paciente. Disponible en:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/21513/RangelAlvarezBenildaPatricia2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

7. RODRIGUEZ, J (2014). Trabajo en equipo, su impacto en términos de efectividad, eficiencia y eficacia a bordo de los buques de la flota naval colombiana. Trabajo de grado-especialización alta gerencia. Universidad Militar Nueva Granada Facultad de estudios a Distancia (FAEDIS). Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12008/Trabajo%20en%20equipo%20.pdf?sequence=1>

8. BAYONA BOHÓRQUEZ J, HEREDIA CRUZ O. El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *estud.gerenc.* [Internet]. Junio2012;28(123):121-32. Disponible en: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1211

9. ROJAS, M., JAIMES, L., VALENCIA, M. Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios.* [Internet]. Octubre 2018; 39 (6): 11-36. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>

10. THOFEHRN MAIRA BUSS, LÓPEZ MONTESINOS MARÍA JOSÉ, AMESTOY SIMONE COELHO, PORTO ADRIZE RUTZ, BETTIN ANDRÉIA COELHO, FERNÁNDEZ HELEN NICOLETTI ET AL. Trabajo en equipo: visión de los enfermeros de un hospital de Murcia/España. *Enferm. glob.* [Internet]. Octubre 2014;13(36): 223-237. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412014000400012&lng=es.

11. RANGEL CARREÑO, T., LUGO GARZÓN, I., CALDERÓN, M. Revisión bibliográfica equipos de trabajo: enfoque cuantitativo, características e

identificación de variables que afectan la eficiencia. Ingeniería solidaria. [Internet]. Enero 2018; 14(24): 1-26. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/326793301_Revision_bibliografica_equipos_de_trabajo_enfoque_cuantitativo_caracteristicas_e_identificacion_de_variables_que_afectan_la_eficiencia

12. NAVARRO J. Equipos que funcionan. Procesos grupales y diseño de tareas que contribuyen a la efectividad de los equipos. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/317304497_Equipos_que_Funcionan_Procesos_Grupales_y_Diseño_de_Tareas_que_Contribuyen_a_la_Efectividad_de_Los_Equipos

13. Trabajo en equipo en las organizaciones aportaciones de la psicología. (2011). Disponible en: https://www.academia.edu/25775865/Equipos_De_Trabajo_en_Las_Organizaciones_Aportaciones_Recientes_De_La_Investigación_y_Sus_Implicaciones_Para_La_Práctica_Profesional

14. SALAZAR ESTRADA JOSÉ GUADALUPE, GUERRERO PUPO JULIO CRISTÓBAL, MACHADO RODRÍGUEZ YADIRA BÁRBARA, CAÑEDO ANDALÍA RUBÉN. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED [Internet]. 2009 Oct [citado 2019 Nov 16]; 20 (4): 67-75. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es

15. BOZZO O. La efectividad de los Equipos de Trabajo [Internet]. 2019 [citado el 12 de noviembre 2019]. Disponible en: <https://oriolbozzo.wordpress.com>

16. MENESES, R Y NAVARRO, J (2015) ¿Cómo mejorar la eficacia de los equipos a través de los procesos grupales? Un ejemplo en la industria automotriz.

Papeles del psicólogo. Consultado el 12 de noviembre de 2019. Disponible en: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2616.pdf>

17. NAVARRO, JOSÉ, QUIJANO, SANTIAGO D. DE, BERGER, RITA, MENESES, ROCÍO, Grupos en las organizaciones: herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes. Papeles del Psicólogo [Internet]. 2011; 32 (1):17-28. Disponible en: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/77817210003>

18. BARRAZA L, Del trabajo en grupo al trabajo en equipo una oportunidad de crecimiento personal y organizacional Universidad De La Sabana. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/47068528.pdf>

19. OTZEN TAMARA, MANTEROLA CARLOS. Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. Int. J. Morphol. [Internet]. 2017 Mar [citado 2020 Ene 20]; 35(1): 227-232. Disponible en: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037&lng=es

20. Definición de Alfa de Cronbach. Consultado el 16 de noviembre del 2019. Disponible en: <https://conceptodefinicion.de/alfa-de-cronbach/>

21. MINISTERIO DE SALUD RESOLUCIÓN NUMERO 8430 DE 1993 (Octubre 4). Santafé de Bogotá D.C; 1993 p. página 3. citado el 10 de diciembre de 2019. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF>

22. Núñez. El equilibrio de género, la clave del éxito en los equipos de trabajo. (2017) Art. [Internet]. Disponible en: <https://ecofin.es/el-mit-y-la-universidad->

[george-washington-sobre-diversidad-de-genero-en-las-organizaciones/](#)

23. Martínez Angel, Perez Manuela, Vela Maria Jose, De Luis Maria del Pilar El potenciamiento de los equipos de trabajo: Analisis de sus factores influyentes.

Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/28058423_El_potenciamiento_de_los_eq_uipos_de_trabajo_analisis_de_sus_factores_influyentes

24. Bohórquez M. Rocío, Lorenzo Macarena, Bueno M. Reyes, Garrido Miguel Á. Influencia de la identidad grupal en la cohesión: estudio piloto. CPD [Internet].

2012 Jun [citado 2020 Oct 03] ; 12(1): 151-154. Disponible en:

http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-84232012000100016

25. MONTANARI R, PILATTI L. (2010) La madurez del trabajo en equipo y los procesos de construcción del conocimiento organizacional y de la innovación tecnológica, [online] (vol. 31(3), pág. 47. Disponible en:

<https://www.revistaespacios.com/a10v31n03/103103151.html>

26. ALCOVER Carlos, MORIANO Juan, OSCA Amparo, TOPA Gabriela. (2012) Psicología del trabajo. Disponible en:

<http://www.latecnicalf.com.ar/descargas/material/higieneyseguridad/Psicolog%C3%ADa%20del%20Trabajo%20-%20Carlos%20Mar%C3%ADa%20Alcover%20de%20la%20Hera.pdf>

27. HEBLES, MELANY., YANIZ-ALVAREZ-DE-EULATE, Concepción. Variables asociadas al rendimiento exitoso de los equipos de trabajo del curso Gestión de Equipos. Un estudio desde la perspectiva de los estudiantes. Rev. iberoam. educ. super [online]. 2020, vol.11, n.30 [citado 2020-10-14], pp.22-40. Disponible en:

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722020000100022&lng=es&nrm=iso

28. OMAR ALICIA. Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. Universidad Nacional del Rosario, Argentina. 25 de febrero de 2011. Disponible en:

<http://www.scielo.org.pe/pdf/iber/v17n2/a03v17n2.pdf>

