

Grupo de Investigación en Sistemas Integrados para la Gestión

**Adriana Durán Peña
Zonia Bravo Londoño
Zuly Johana Rodríguez García**

Tutor: Richard Nelson Román Marín

**Universidad Católica de Manizales
Facultad de Ciencias de la Salud
Especialización en Administración de la Salud
Pitalito
2020**

Tabla de Contenido

Grupo de Investigación en Sistemas Integrados para la Gestión	13
1. Planteamiento del problema	13
2. Antecedentes.....	5
3. Justificación.....	5
4. Objetivos del estudio.....	6
4.1. Objetivo general.....	6
4.2. Objetivos específicos	6
5. Marco Teórico.....	6
5.1. Ubicación de contexto de la institución.....	6
5.1.1. Identificación de la entidad	7
5.1.2. Logo Institucional	8
5.1.3. Ubicación	8
5.1.4. Plataforma Estratégica	9
5.1.4.1. Valores Institucionales.....	10
5.1.4.2. Objetivos Institucionales.....	11
5.1.4.3. Mapa de Procesos.....	11
5.1.4.4. Portafolio de Servicios.....	12
5.2. Normatividad asociada a trabajo en equipo.....	14
5.3. Marco Referencial.....	15
6. Diseño Metodológico	22
6.1. Enfoque y Tipo de investigación.....	22
6.2. Población.....	22
6.2.1. Criterios de Inclusión	22
6.2.2. Criterios de Exclusión.....	22
6.3. Caracterización de Variables.....	23
6.4. Plan de recolección de la información.....	30
6.4.1. Herramienta de recolección de la información	30
6.4.2. Estrategias	30
6.4.3. Consentimiento informado.....	31
6.5. Muestra	31

7. Aspectos Éticos	32
8. Cronograma	33
9. Resultados y Análisis	34
1 Equipo Profesionales de consulta (24 participantes)	37
Efectividad Percibida – Resultados.....	38
Gráfica 1. Somos eficaces realizando nuestras tareas	38
Gráfica 2. Mis compañeros se preocupan por atender mis necesidades	38
Gráfica 3. Con frecuencia tenemos problemas de funcionamiento interno	39
Gráfica 4. Las incorporaciones de nuevos miembros se valoran positivamente.....	39
Gráfica 5. A menudo no conseguimos los resultados que nos proponemos	40
Gráfica 6. Prestamos atención a lo que necesita cada uno de los miembros.....	40
Gráfica 7. Funcionamos muy bien como equipo de trabajo.....	41
Gráfica 9. Acostumbramos a ser efectivos.....	42
Gráfica 10. Con frecuencia las necesidades de los miembros pasan desapercibidas	42
Gráfica 11. Nos organizamos y coordinamos con eficiencia	43
Gráfica 12. Aunque compartimos actividades de trabajo, nos sentimos poco unidos como grupo	43
Madurez – Proceso.....	44
Gráfica 1. Tenemos una forma habitual de funcionar como grupo.....	44
Gráfica 3. Todos los miembros estamos relacionados constantemente	45
Gráfica 4. Los miembros se sienten comprometidos en la consecución de las metas del grupo	45
Gráfica 5. Hay una baja interrelación entre todos los miembros	46
Gráfica 7. Compartimos herramientas, recursos e información.....	47
Gráfica 8. Una tarea fundamental es cuidar de nuestro propio desarrollo como grupo	47
Incertidumbre - Tareas	48
Gráfica 1. Para lograr nuestros objetivos necesitamos manejar mucha información distinta	48
Gráfica 3. Tenemos muy claro qué es aquello que debemos conseguir con nuestro trabajo	49
Gráfica 4. Hay diversas formas de hacer bien nuestra tarea y debemos elegir la más eficiente	49
Gráfica 5. Con frecuencia surgen nuevos problemas y situaciones en las que nos sentimos confusos sobre la mejor forma de trabajar	50
Gráfica 7. Tenemos tareas muy diversas que nos obligan a gestionar informaciones múltiples	51
Gráfica 8. A menudo recibimos demandas difíciles de atender al mismo tiempo	51
Gráfica 9. Nos resulta confuso saber qué es aquello que debemos conseguir con nuestro trabajo.....	52

Gráfica 10. Sólo hay una manera de hacer bien nuestra tarea.....	52
Gráfica 11. Existen pocas dudas en torno a la manera de hacer bien nuestro trabajo.....	53
Gráfica 13. Atendemos pocas demandas diferentes y utilizamos información sencilla	54
Gráfica 15. Tenemos unos objetivos claros y bien definidos.....	55
Gráfica 17. Nuestro trabajo es rutinario.....	56
Gráfica 18. Existen conocimientos claros sobre los procesos requeridos para conseguir nuestros objetivos.....	56
Interdependencia de Tareas.....	57
Gráfica 1. Necesito la información y sugerencias de los compañeros para hacer bien mi trabajo	57
Gráfica 2. Trabajo sólo; mi trabajo no requiere que me coordine o coopere con otros	58
Gráfica 3. Necesito colaborar con mis compañeros para hacer bien mi trabajo	58
Gráfica 4. Mis compañeros necesitan información que yo tengo para que hagan bien su trabajo.....	59
Gráfica 5. Me comunico regularmente con mis compañeros acerca de temas de trabajo.....	59
Gráfica 6. Cuando un miembro del equipo consigue una meta facilita la consecución de las metas de otros miembros.....	60
Gráfica 7. El éxito de un miembro supone también el éxito de otros miembros	61
Liderazgo – Proceso.....	61
Gráfica 1. Confío en su capacidad para superar cualquier obstáculo.....	61
Gráfica 2. Desarrolla formas de motivarnos	62
Gráfica 3. Me siento orgulloso de trabajar con él/ella	63
Gráfica 4. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.....	63
Gráfica 5. Da consejos a quienes lo necesitan	64
Gráfica 6. Hace que nos basemos en el razonamiento y la evidencia para resolver los problemas	64
Gráfica 7. Fomenta la utilización de la inteligencia para superar obstáculos	65
Gráfica 8. Presenta las cosas con un enfoque que me estimula	66
Potencia – Proceso	66
Gráfica 1. El grupo tiene confianza en sí mismo	66
Gráfica 2. Este grupo cree que puede ser inusualmente bueno produciendo trabajo de alta calidad ..	67
Gráfica 3. Este grupo espera ser conocido como un equipo de alto desempeño.....	68
Gráfica 4. Este grupo siente que puede resolver cualquier problema que pueda encontrar	68
Gráfica 5. Este grupo cree que puede ser muy productivo.....	69
Gráfica 6. Este grupo puede conseguir mucho cuando trabaja duro	69

Gráfica 7. Ninguna tarea es demasiado difícil para este grupo	70
Identidad - Proceso	70
Gráfica 1. Me siento fuertemente identificado/a con el grupo	70
Gráfica 2. Siento que pertenezco al grupo	71
Gráfica 3. Me siento similar a los otros miembros del grupo	72
Gráfica 4. El grupo es importante en la forma en cómo me veo a mí mismo/a	72
2 Equipo: Auxiliares APS (41 participantes).....	73
Efectividad Percibida – Resultados.....	73
Gráfica 1. Somos eficaces realizando nuestras tareas	73
Gráfica 2. Mis compañeros se preocupan por atender mis necesidades	74
Gráfica 3. Con frecuencia tenemos problemas de funcionamiento interno	75
Gráfica 4. Las incorporaciones de nuevos miembros se valoran positivamente.....	76
Gráfica 5. A menudo no conseguimos los resultados que nos proponemos	77
Gráfica 6. Prestamos atención a lo que necesita cada uno de los miembros.....	77
Gráfica 7. Funcionamos muy bien como equipo de trabajo.....	78
Gráfica 8. Confiamos plenamente en todos los miembros del grupo.....	79
Gráfica 9. Acostumbramos a ser efectivos.....	79
Gráfica 10. Con frecuencia las necesidades de los miembros pasan desapercibidas	80
Gráfica 11. Nos organizamos y coordinamos con eficiencia.....	80
Gráfica 12. Aunque compartimos actividades de trabajo, nos sentimos poco unidos como grupo	81
Madurez – Proceso.....	81
Gráfica 1. Tenemos una forma habitual de funcionar como grupo.....	82
Gráfica 2. Nos sentimos parte importante de este grupo	82
Gráfica 3. Todos los miembros estamos relacionados constantemente	83
Gráfica 4. Los miembros se sienten comprometidos en la consecución de las metas del grupo	83
Gráfica 5. Hay una baja interrelación entre todos los miembros	84
Gráfica 6. Compartimos los mismos valores de trabajo	84
Gráfica 7. Compartimos herramientas, recursos e información.....	85
Gráfica 8. Una tarea fundamental es cuidar de nuestro propio desarrollo como grupo	85
Incertidumbre – Tareas	86
Gráfica 1. Para lograr nuestros objetivos necesitamos manejar mucha información distinta	86
Gráfica 2. Por lo general, los distintos objetivos que nos piden suelen ser compatibles	87

Gráfica 3. Tenemos muy claro qué es aquello que debemos conseguir con nuestro trabajo	87
Gráfica 4. Hay diversas formas de hacer bien nuestra tarea y debemos elegir la más eficiente	88
Gráfica 5. Con frecuencia surgen nuevos problemas y situaciones en las que nos sentimos confusos sobre la mejor forma de trabajar	88
Gráfica 6. Nuestra tarea se realiza de forma automática y casi sin pensar	89
Gráfica 7. Tenemos tareas muy diversas que nos obligan a gestionar informaciones múltiples	89
Gráfica 8. A menudo recibimos demandas difíciles de atender al mismo tiempo	90
Gráfica 9. Nos resulta confuso saber qué es aquello que debemos conseguir con nuestro trabaj.....	90
Gráfica 10. Sólo hay una manera de hacer bien nuestra tarea.....	91
Gráfica 11. Existen pocas dudas en torno a la manera de hacer bien nuestro trabajo.....	92
Gráfica 12. Nuestro trabajo continuamente nos plantea situaciones nuevas a las que debemos responder.....	92
Gráfica 13. Atendemos pocas demandas diferentes y utilizamos información sencilla	93
Gráfica 14. Hacer bien una tarea a menudo nos exige desatender otras	93
Gráfica 15. Tenemos unos objetivos claros y bien definidos.....	94
Gráfica 16. Parte de nuestra tarea consiste en decidir, entre varias maneras posibles de hacerla, cuál es la mejor en cada caso.....	95
Gráfica 17. Nuestro trabajo es rutinario.....	96
Gráfica 18. Existen conocimientos claros sobre los procesos requeridos para conseguir nuestros objetivos.....	96
Interdependencia De Tareas.....	97
Gráfica 1. Necesito la información y sugerencias de los compañeros para hacer bien mi trabajo.	97
Gráfica 2. Trabajo sólo; mi trabajo no requiere que me coordine o coopere con otros	98
Gráfica 3. Necesito colaborar con mis compañeros para hacer bien mi trabajo	99
Gráfica 4. Mis compañeros necesitan información que yo tengo para que hagan bien su trabajo.....	99
Gráfica 5. Me comunico regularmente con mis compañeros acerca de temas de trabajo.....	100
Gráfica 6. Cuando un miembro del equipo consigue una meta facilita la consecución de las metas de otros miembros.....	101
Gráfica 7. El éxito de un miembro supone también el éxito de otros miembros	101
Liderazgo-Proceso	102
Gráfica 1. Confío en su capacidad para superar cualquier obstáculo.....	102
Gráfica 2. Desarrolla formas de motivarnos	103
Gráfica 3. Me siento orgulloso de trabajar con él/ella	103

Gráfica 3. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.....	104
Gráfica 5. Da consejos a quienes lo necesitan	104
Gráfica 6. Hace que nos basemos en el razonamiento y la evidencia para resolver los problemas..	105
Gráfica 7. Fomenta la utilización de la inteligencia para superar obstáculos	105
Gráfica 8. Presenta las cosas con un enfoque que me estimula	106
Potencia-Proceso.....	106
Gráfica 1. El grupo tiene confianza en sí mismo	107
Gráfica 2. Este grupo cree que puede ser inusualmente bueno produciendo trabajo de alta calidad	107
Gráfica 3. Este grupo espera ser conocido como un equipo de alto desempeño.....	108
Gráfica 4. Este grupo siente que puede resolver cualquier problema que pueda encontrar	108
Gráfica 5. Este grupo cree que puede ser muy productivo.....	109
Gráfica 6. Este grupo puede conseguir mucho cuando trabaja duro	109
Gráfica 7. Ninguna tarea es demasiado difícil para este grupo	110
Identidad – Proceso.....	111
Gráfica 1. Me siento fuertemente identificado/a con el grupo	111
Gráfica 2. Siento que pertenezco al grupo	112
Gráfica 3. Me siento similar a los otros miembros del grupo	112
Gráfica 4. El grupo es importante en la forma en cómo me veo a mí mismo/a	113
3 Equipo: Auxiliares PAI (14 participantes)	114
Efectividad Percibida – Resultados.....	114
Gráfica 1. Somos eficaces realizando nuestras tareas	114
Gráfica 2. Mis compañeros se preocupan por atender mis necesidades	115
Gráfica 3. Con frecuencia tenemos problemas de funcionamiento interno	115
Gráfica 4. Las incorporaciones de nuevos miembros se valoran positivamente.....	116
Gráfica 5. A menudo no conseguimos los resultados que nos proponemos	116
Gráfica 6. Prestamos atención a lo que necesita cada uno de los miembros.....	117
Gráfica 7. Funcionamos muy bien como equipo de trabajo.....	118
Gráfica 8. Confiamos plenamente en todos los miembros del grupo.....	119
Gráfica 9. Acostumbramos a ser efectivos.....	120
Gráfica 10. Con frecuencia las necesidades de los miembros pasan desapercibidas	120
Gráfica 11. Nos organizamos y coordinamos con eficiencia	121
Gráfica 12. Aunque compartimos actividades de trabajo, nos sentimos poco unidos como grupo ..	122

Madurez – Proceso.....	123
Gráfica 1. Tenemos una forma habitual de funcionar como grupo.....	123
Gráfica 2. Nos sentimos parte importante de este grupo	123
Gráfica 3. Todos los miembros estamos relacionados constantemente.	125
Gráfica 4. Los miembros se sienten comprometidos en la consecución de las metas del grupo	126
Gráfica 5. Hay una baja interrelación entre todos los miembros	127
Gráfica 6. Compartimos los mismos valores de trabajo	128
Gráfica 7. Compartimos herramientas, recursos e información.....	129
Gráfica 8. Una tarea fundamental es cuidar de nuestro propio desarrollo como grupo	130
Incertidumbre – Tareas	131
Gráfica 1. Para lograr nuestros objetivos necesitamos manejar mucha información distinta	131
Gráfica 2. Por lo general, los distintos objetivos que nos piden suelen ser compatibles	132
Gráfica 3. Tenemos muy claro qué es aquello que debemos conseguir con nuestro trabajo	132
Gráfica 4. Hay diversas formas de hacer bien nuestra tarea y debemos elegir la más eficiente	133
Gráfica 5. Con frecuencia surgen nuevos problemas y situaciones en las que nos sentimos confusos sobre la mejor forma de trabajar	134
Gráfica 6. Nuestra tarea se realiza de forma automática y casi sin pensar	134
Gráfica 7. Tenemos tareas muy diversas que nos obligan a gestionar informaciones múltiples	135
Gráfica 8. A menudo recibimos demandas difíciles de atender al mismo tiempo	136
Gráfica 9. Nos resulta confuso saber qué es aquello que debemos conseguir con nuestro trabajo... ..	136
Gráfica 10. Sólo hay una manera de hacer bien nuestra tarea.....	137
Gráfica 11. Existen pocas dudas en torno a la manera de hacer bien nuestro trabajo.....	138
Gráfica 12. Nuestro trabajo continuamente nos plantea situaciones nuevas a las que debemos.....	138
Gráfica 13. Atendemos pocas demandas diferentes y utilizamos información sencilla	139
Gráfica 14. Hacer bien una tarea a menudo nos exige desatender otras	140
Gráfica 15. Tenemos unos objetivos claros y bien definidos.....	141
Gráfica 16. Parte de nuestra tarea consiste en decidir, entre varias maneras posibles de hacerla, cuál es la mejor en cada caso.....	142
Gráfica 17. Nuestro trabajo es rutinario.....	143
Gráfica 18. Existen conocimientos claros sobre los procesos requeridos para conseguir nuestros objetivos.....	144
Interdependencia de Tareas.....	145

Gráfica 1. Necesito la información y sugerencias de los compañeros para hacer bien mi trabajo. ...	145
Gráfica 2. Trabajo sólo; mi trabajo no requiere que me coordine o coopere con otros	146
Gráfica 3. Necesito colaborar con mis compañeros para hacer bien mi trabajo.	147
Gráfica 4. Mis compañeros necesitan información que yo tengo para que hagan bien su trabajo....	147
Gráfica 5. Me comunico regularmente con mis compañeros acerca de temas de trabajo.....	148
Gráfica 6. Cuando un miembro del equipo consigue una meta facilita la consecución de las metas de otros miembros.....	149
Gráfica 7. El éxito de un miembro supone también el éxito de otros miembros	150
Liderazgo-Proceso	151
Gráfica 1. Confío en su capacidad para superar cualquier obstáculo.....	151
Gráfica 2. Desarrolla formas de motivarnos	152
Gráfica 3. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.....	152
Gráfica 4. Da consejos a quienes lo necesitan	153
Gráfica 5. Hace que nos basemos en el razonamiento y la evidencia para resolver los problemas ..	154
Gráfica 6. Fomenta la utilización de la inteligencia para superar obstáculos	155
Gráfica 7. Presenta las cosas con un enfoque que me estimula	156
Gráfica 8. Me siento orgulloso de trabajar con él/ella	157
Potencia-Proceso.....	158
Gráfica 1. El grupo tiene confianza en sí mismo	158
Gráfica 2. Este grupo cree que puede ser inusualmente bueno produciendo trabajo de alta calidad	158
Gráfica 3. Este grupo espera ser conocido como un equipo de alto desempeño.....	159
Gráfica 4. Este grupo siente que puede resolver cualquier problema que pueda encontrar.....	160
Gráfica 5. Este grupo cree que puede ser muy productivo.....	161
Gráfica 6. Este grupo puede conseguir mucho cuando trabaja duro.....	162
Gráfica 7. Ninguna tarea es demasiado difícil para este grupo.....	163
Identidad – Proceso.....	164
Gráfica 1. Me siento fuertemente identificado/a con el grupo.....	164
Gráfica 2. Siento que pertenezco al grupo	165
Gráfica 3. Me siento similar a los otros miembros del grupo	165
Gráfica 4. El grupo es importante en la forma en cómo me veo a mí mismo/a	166
4 Equipo: Facturadores (21 participantes).....	167
Efectividad Percibida - Resultados	167

Gráfica 1. Somos eficaces realizando nuestras tareas	167
Gráfica 2. Mis compañeros se preocupan por atender mis necesidades	167
Gráfica 3. Con frecuencia tenemos problemas de funcionamiento interno	168
Gráfica 4. Las incorporaciones de nuevos miembros se valoran positivamente	169
Gráfica 5. A menudo no conseguimos los resultados que nos proponemos	169
Gráfica 6. Prestamos atención a lo que necesita cada uno de los miembros.....	170
Gráfica 7. Funcionamos muy bien como equipo de trabajo.....	171
Gráfica 8. Confiamos plenamente en todos los miembros del grupo.....	171
Gráfica 9. Acostumbramos a ser efectivos.....	172
Gráfica 10. Con frecuencia las necesidades de los miembros pasan desapercibidas	172
Gráfica 11. Nos organizamos y coordinamos con eficiencia	173
Gráfica 12. Aunque compartimos actividades de trabajo, nos sentimos poco unidos como grupo ..	174
Madurez - Proceso	174
Gráfica 1. Tenemos una forma habitual de funcionar como grupo.....	174
Gráfica 2. Nos sentimos parte importante de este grupo	175
Gráfica 3. Todos los miembros estamos relacionados constantemente	176
Gráfica 4. Los miembros se sienten comprometidos en la consecución de las metas del grupo	177
Gráfica 5. Hay una baja interrelación entre todos los miembros	177
Gráfica 6. Compartimos los mismos valores de trabajo	178
Gráfica 7. Compartimos herramientas, recursos e información.....	178
Gráfica 8. Una tarea fundamental es cuidar de nuestro propio desarrollo como grupo	179
Incertidumbre - Tareas	180
Gráfica 1. Para lograr nuestros objetivos necesitamos manejar mucha información distinta	180
Gráfica 2. Por lo general, los distintos objetivos que nos piden suelen ser compatibles	181
Gráfica 3. Tenemos muy claro qué es aquello que debemos conseguir con nuestro trabajo	181
Gráfica 4. Hay diversas formas de hacer bien nuestra tarea y debemos elegir la más eficiente	182
Gráfica 5. Con frecuencia surgen nuevos problemas y situaciones en las que nos sentimos confusos sobre la mejor forma de trabajar	183
Gráfica 6. Nuestra tarea se realiza de forma automática y casi sin pensar	184
Gráfica 7. Tenemos tareas muy diversas que nos obligan a gestionar informaciones múltiples	184
Gráfica 8. A menudo recibimos demandas difíciles de atender al mismo tiempo	185
Gráfica 9. Nos resulta confuso saber qué es aquello que debemos conseguir con nuestro trabajo...	186

Gráfica 10. Sólo hay una manera de hacer bien nuestra tarea.....	186
Gráfica 11. Existen pocas dudas en torno a la manera de hacer bien nuestro trabajo.....	187
Gráfica 12. Nuestro trabajo continuamente nos plantea situaciones nuevas a las que debemos responder.....	188
Gráfica 13. Atendemos pocas demandas diferentes y utilizamos información sencilla	188
Gráfica 14. Hacer bien una tarea a menudo nos exige desatender otras	189
Gráfica 15. Tenemos unos objetivos claros y bien definidos.....	190
Gráfica 16. Parte de nuestra tarea consiste en decidir, entre varias maneras posibles de hacerla, cuál es la mejor en cada caso	190
Gráfica 17. Nuestro trabajo es rutinario.....	191
Gráfica 18. Existen conocimientos claros sobre los procesos requeridos para conseguir nuestros objetivos.....	192
Interdependencia de Tareas.....	192
Gráfica 1. Necesito la información y sugerencias de los compañeros para hacer bien mi trabajo ...	192
Gráfica 2. Trabajo sólo; mi trabajo no requiere que me coordine o coopere con otros	193
Gráfica 3. Necesito colaborar con mis compañeros para hacer bien mi trabajo	194
Gráfica 4. Mis compañeros necesitan información que yo tengo para que hagan bien su trabajo....	194
Gráfica 5. Me comunico regularmente con mis compañeros acerca de temas de trabajo.....	195
Gráfica 6. Cuando un miembro del equipo consigue una meta facilita la consecución de las metas de otros miembros.....	196
Gráfica 7. El éxito de un miembro supone también el éxito de otros miembros	196
Liderazgo - Proceso	197
Gráfica 1. Confío en su capacidad para superar cualquier obstáculo.....	197
Gráfica 2. Desarrolla formas de motivarnos	198
Gráfica 3. Me siento orgulloso de trabajar con él/ella	198
Gráfica 4. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.....	199
Gráfica 5. Da consejos a quienes lo necesitan	199
Gráfica 6. Hace que nos basemos en el razonamiento y la evidencia para resolver los problemas..	200
Gráfica 7. Fomenta la utilización de la inteligencia para superar obstáculos	200
Gráfica 8. Presenta las cosas con un enfoque que me estimula	201
Potencia - Proceso.....	202
Gráfica 1. El grupo tiene confianza en sí mismo	202
Gráfica 2. Este grupo cree que puede ser inusualmente bueno produciendo trabajo de alta calidad	202

Gráfica 3. Este grupo espera ser conocido como un equipo de alto desempeño.....	203
Gráfica 4. Este grupo siente que puede resolver cualquier problema que pueda encontrar.....	203
Gráfica 5. Este grupo cree que puede ser muy productivo.....	204
Gráfica 6. Este grupo puede conseguir mucho cuando trabaja duro.....	205
Gráfica 7. Ninguna tarea es demasiado difícil para este grupo.....	205
Identidad - Proceso	206
Gráfica 1. Me siento fuertemente identificado/a con el grupo.....	206
Gráfica 2. Siento que pertenezco al grupo	207
Gráfica 3. Me siento similar a los otros miembros del grupo	207
Gráfica 4. El grupo es importante en la forma en cómo me veo a mí mismo/a	208
10. Conclusiones	211
11. Recomendaciones	213
12. Glosario.....	214
13. Referencias.....	215
14. Anexos	220

Grupo de Investigación en Sistemas Integrados para la Gestión

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.

Investigadores principales: Lina Patricia Muñoz Jiménez y Paula Andrea Peña López.

1. Planteamiento del problema

La ESE Manuel Castro Tovar, siendo una institución pública de atención primaria en salud, se enfrenta constantemente a situaciones que ponen a prueba la solidez e integralidad de todos y cada uno de sus funcionarios, los cuales conforman equipos extramurales de trabajo y requieren una articulación continua direccionándolos hacia el cumplimiento de las funciones asignadas, respondiendo a las necesidades en salud de la población que atiende y a constantes auditorías de orden interno y externo las cuales están enfocadas al mejoramiento de la calidad de atención en los procesos de salud. Para ello, se debe contar con personal idóneo, responsable, con objetivos planteados de forma clara, comunicación asertiva y un buen clima organizacional.

Estas características son la base para la ejecución y cumplimiento de las actividades propias de la institución, sin embargo, la ESE ha identificado por medio de auditorías internas y externas ciertas situaciones, las cuales afectan negativamente tanto el clima organizacional como la ejecución de las actividades propias del Programa Ampliado de Inmunización, del equipo de Atención Primaria en Salud, del área de facturación y profesionales de consulta, lo que conlleva a presentar dificultades en la efectividad de los equipo de trabajo.

A través de la investigación, se busca identificar acciones de mejora en el proceso de atención que generen un resultado deseado en la prestación del servicio.

Para ello se plantea la siguiente pregunta problema:

¿Cuál es el grado de efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar, en relación con la ejecución de las tareas asignadas, el proceso llevado a cabo y los resultados alcanzados?

2. Antecedentes

Artículo 1	
Nombre de la investigación	Efectividad de un programa para mejorar el trabajo en equipo en salas de cirugía (1).
Pregunta de investigación que están resolviendo	¿Cuál es la efectividad de un programa de entrenamiento para mejorar habilidades de trabajo en equipo en los trabajadores que laboran en las áreas de cirugía y obstetricia de una institución de salud de Colombia?
Autores y el año en que se hizo	Ana Carolina Amaya Arias. Psicóloga, MSc Epidemiología Clínica. Luz María Gómez. MD, Anestesióloga, MSc Epidemiología Clínica, Subdirectora Científica. Douglas Idarraga. Psicólogo, Especialista en Psicología Clínica. Vanessa Giraldo. Antropóloga, MSc Salud Pública. Año: 2014
Objetivos	<p>Objetivo general: Determinar la efectividad de un programa de entrenamiento para mejorar habilidades de trabajo en equipo en los trabajadores que laboran en las áreas de Cirugía y Obstetricia de una institución de salud de Colombia.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajar en equipo a partir de la aplicación de habilidades no técnicas en la prestación de los servicios de las salas de cirugía y obstetricia de la institución. ▪ Tener en cuenta las consideraciones éticas de la atención en salud, garantizando así la mejor atención a los usuarios.
Conclusiones asociadas al estudio	<p>El presente estudio se considera pionero en el desarrollo de investigaciones relacionadas con los factores humanos y la seguridad del paciente en nuestro país.</p> <p>El análisis de encuestas y observaciones, así como los reportes de incidentes y eventos adversos, han puesto en evidencia el rol central que tienen las fallas en la comunicación entre miembros del equipo.</p> <p>El análisis de la comunicación y el trabajo en equipo en la salud han permitido identificar problemas recurrentes causados por barreras culturales y un alto grado de jerarquización.</p> <p>La intervención fue efectiva para mejorar el trabajo en equipo en las unidades de Cirugía y Obstetricia a corto plazo, se sugiere realizar investigación futura que incluya grupo de control y hacer seguimiento más en el prolongado en el tiempo para determinar efectividad a largo plazo.</p>
Artículo 2	

Nombre de la investigación	El trabajo en equipo como fundamento en la seguridad del paciente (2).
Pregunta de investigación que están resolviendo	¿Cuáles son los lineamientos y estrategias para lograr un ambiente de trabajo adecuado en pro de la seguridad del paciente?
Autores y el año en que se hizo	Benilda Patricia Rangel Álvarez, Ingeniera Industrial, Auxiliar de Enfermería. Año: 2019
Objetivos	<p>Objetivo general: Realizar la descripción e identificación de lineamientos y estrategias para lograr un ambiente de trabajo adecuado en pro de la seguridad del paciente.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar revisión bibliográfica de literatura propuesta a nivel nacional o internacional sobre la seguridad del paciente y el papel de los equipos de trabajo en salud. ▪ Describir las estrategias para el trabajo en equipo reportadas en la literatura analizada. ▪ Identificar errores y estrategias para fomentar el trabajo en equipo garantizando la seguridad del paciente. ▪ Apoyar la formación y capacitación de los equipos de salud dentro de las instituciones.
Conclusiones asociadas al estudio	<p>Para fomentar el trabajo en equipo, un ambiente laboral amigable y para la seguridad del paciente se necesita del aporte de conocimiento y a las habilidades blandas. Lo anterior, fomentará la prestación de los servicios de salud de forma humanizada y reducirá los errores y eventos que colocarán en riesgo la vida del paciente.</p> <p>En la búsqueda de estrategias para fomentar el trabajo en equipo, como etapa inicial se deben revisar las características o aspectos negativos para evaluar, y de esta manera tener claridad qué está fallando para la aplicación de tácticas que mejoren el ambiente laboral para el desarrollo del equipo de trabajo enfocado al cuidado del paciente. Se identificaron lineamientos, para la creación de equipos de trabajo con diferentes enfoques que con llevan a las actitudes y aptitudes que debe contar el personal de salud para garantizar el cuidado del paciente. Dentro de la identificación de las estrategias se encontraron aspectos que se organizaron de la siguiente manera. Estrategia del Hacer (capacitación, entrenamiento, calidad y servicio), estrategia del saber hacer (formación profesional, técnicas, practica, evaluación y supervisión) estrategia del ser (comunicación, respeto, colaboración, compromiso, pasión, y liderazgo).</p> <p>En la selección de los perfiles se revisaron las personas que contaron con calidad de servicio humanizado, conocimientos claros, y actitud en fomento de un ambiente laboral sano para los integrantes del equipo y el paciente. Los equipos de trabajo necesitaron supervisión diaria para garantizar que los pasos de Ser, Hacer y</p>

	Saber estén conectados para garantizar la seguridad del paciente, apoyo en sus revisiones y al momento de corregir las acciones que no se encuentren de manera correcta lo realicen con respeto fomentando el crecimiento profesional más que la frustración por no realizar de manera correcta la labor de esta manera se podrá determinar qué se debe exigir de manera fuerte en el cumplimiento de procesos y protocolos y con la personas se mantenga de manera respetuosa su retroalimentación garantizando siempre la seguridad del paciente y el trabajo continuo del equipo. Y al momento de realizar la evaluación del cumplimiento de los objetivos se encuentre superado.
Artículo 3	
Nombre de la investigación	Trabajo en equipo como factor contribuyente en la ocurrencia de errores médicos o eventos adversos (3).
Pregunta de investigación que están resolviendo	¿Es el inadecuado trabajo en equipo un factor que contribuye a los errores médicos o eventos adversos en salas de cirugía?
Autores y el año en que se hizo	Ana Carolina Amaya, Ricardo Narváez y Javier Eslava-Schmalbach. Año: 2013
Objetivos	<p>Objetivo general: Evaluar el trabajo en equipo como variable que contribuye a los errores médicos o eventos adversos en salas de cirugía.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar revisión de la literatura científica para recopilar información que ayude a responder si el trabajo en equipo es una variable que contribuye a los errores médicos o eventos adversos en cirugía. ▪ Visibilizar la importancia de diseñar estrategias efectivas para el mejoramiento de los equipos de profesionales que trabajan en este campo de la salud.
Conclusiones asociadas al estudio	<p>La información sobre el impacto del trabajo en equipo en la seguridad del paciente es deficiente. Algunos resultados sugieren que los pacientes intervenidos por grupos de cirugía que habían presentado dificultades en el trabajo en equipo tuvieron mayor riesgo de sufrir eventos adversos.</p> <p>Son necesarios estudios con mejor información y mayor calidad, que permitan determinar el impacto positivo en los resultados en salud de un adecuado trabajo en equipo en las salas de cirugía.</p> <p>Se requerirán estudios en los que se evalúe la efectividad de las intervenciones para mejorar las habilidades no técnicas y el trabajo en equipo en el ambiente quirúrgico, considerando que esto no hace parte de los programas de formación de los profesionales de la salud y que estos profesionales son altamente propensos a sufrir de síndrome de desgaste profesional y estrés laboral, lo que dificultaría aún más la calidad del trabajo en equipo.</p>

	En algunos estudios se reportan asociaciones entre el trabajo en equipo, la comunicación y la cooperación, con la morbilidad y los errores técnicos en cirugía; que, aunque son significativas, no se consideran importantes dada la poca fuerza de la asociación. Sin embargo, es importante diseñar estudios ecológicos o ensayos controlados en grupos que permitan tener mayores tamaños de muestra y poder determinar si realmente se encuentran asociaciones entre el trabajo en equipo y resultados como eventos adversos, morbilidad y mortalidad.
Artículo 4	
Nombre de la investigación	Modelo para la gestión y análisis de conocimiento para la selección de equipos de trabajo quirúrgico en sistemas de información en salud mediante técnicas de inteligencia organizacional (4).
Pregunta de investigación que están resolviendo	¿Cuál es el impacto del modelo propuesto para la gestión y análisis de conocimiento para la selección de equipos de trabajo quirúrgico en sistemas de información en salud, con la aplicación de técnicas de inteligencia organizacional que mejoren la efectividad en la conformación de los equipos?
Autores y el año en que se hizo	José Felipe Ramírez Pérez, Vivian Estrada Sentí, Maylevis Morejón Valdés y Lizandra Arza Pérez. Año: 2016
Objetivos	<p>Objetivo general: Proponer un modelo para la gestión y análisis de conocimiento para la selección de equipos de trabajo quirúrgico en sistemas de información en salud, con la aplicación de técnicas de inteligencia organizacional que mejoren la efectividad en la conformación de los equipos.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar un análisis documental – consulta de libros y de artículos científicos digitales, para el estudio de los referentes teóricos de la investigación. ▪ Utilizar diversos métodos científicos y aplicar el enfoque histórico-cultural teniendo en cuenta los procesos socio tecnológico de gestión, análisis y selección de equipos de trabajo en el sector de la salud. ▪ Analizar y caracterizar los modelos, metodologías, enfoques y esquemas de selección y reclutamiento de personal existentes.
Conclusiones asociadas al estudio	La gestión de la información y el conocimiento constituyen en la actualidad un reto, una necesidad y una oportunidad para añadir valor a los conocimientos existentes y, a la vez, estimular el desarrollo de nuevos conocimientos. En Cuba, los contextos económicos, políticos, científicos, tecnológicos y sociales abogan por la introducción de la inteligencia organizacional en aras de alcanzar la eficiencia y la eficacia organizacionales necesarias. En el sector de la salud, la utilización de la inteligencia organizacional para la selección de equipos de trabajo quirúrgicos es determinante en la atención al paciente. Ha sido usado en otros contextos para la selección de personal con excelentes resultados. El análisis de redes sociales en el sector de la salud es

	<p>ampliamente utilizado, con resultados satisfactorios en su aplicación. Diversos autores refieren que es un enfoque innovador y relativamente reciente para el entendimiento de las relaciones sociales entre individuos en la atención médica. Asimismo, el ARS tiene la capacidad para explorar el contexto y las situaciones que conducen a la asistencia sanitaria eficiente y eficaz.</p> <p>La utilización de minería de procesos en el sector de la salud constituye un enfoque moderno y recomendable. Su aplicación en diversas áreas da prueba de esto, en función de mejorar los procesos de atención médica, descubrir realmente los procesos que son llevados a efecto a diario, detectar y corregir anomalías, monitorear desviaciones, ahorrar recursos, descubrir "cuellos de botella", anticipar problemas, entre otros muchos aspectos. El modelo propuesto para la gestión y el análisis de conocimiento para la selección de equipos de trabajo quirúrgico en sistemas de información en salud, mediante las técnicas de inteligencia organizacional, permitirá mejorar la conformación de los equipos y tendrá un impacto positivo en el aumento de la efectividad de las intervenciones quirúrgicas realizadas a los pacientes, para favorecer una prestación de servicios con calidad.</p>
Artículo 5	
Nombre de la investigación	Modelo computacional para la recomendación de equipos de trabajo quirúrgico combinando técnicas de inteligencia organizacional (5).
Pregunta de investigación que están resolviendo	¿Cuál es el impacto del modelo computacional para la recomendación de equipos de trabajo quirúrgico combinando técnicas de inteligencia organizacional?
Autores y el año en que se hizo	José Felipe Ramírez Pérez, Maikel Leyva Vázquez, Maylevis Morejón Valdes y Daniel Olivera Fajardo. Año:2016
Objetivos	<p>Objetivo general: Desarrollar un modelo computacional para la recomendación de equipos de trabajo quirúrgico en sistemas de información en salud, combinando técnicas de inteligencia organizacional, que contribuya a mejorar la gestión de información como soporte para la toma de decisiones administrativas, en función de proveerle un servicio de calidad al paciente.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar diversos métodos científicos como la entrevista, el análisis documental y el grupo focal. ▪ Integrar habilidades técnicas, desempeño profesional, habilidades no técnicas, características psicológicas, carga de trabajo y sinergia del personal asistencial, teniendo en cuenta las características particulares de este ámbito de aplicación.

Conclusiones asociadas al estudio	<p>La caracterización del proceso de gestión y selección de equipos de trabajo quirúrgico en el SNS cubano, constituyó la base teórica del modelo computacional desarrollado por el autor para la recomendación de equipos de trabajo quirúrgico en SIS, combinando técnicas de inteligencia organizacional, tales como el ARS y la minería de procesos.</p> <p>En el análisis documental realizado se constata un vacío teórico respecto a la existencia de modelos que permitan seleccionar equipos de trabajo en el sector de la salud. Aún se considera insuficiente la utilización de la información y el conocimiento para apoyar la toma de decisiones.</p> <p>El ARS en el sector de la salud constituye una tecnología novedosa. Con su utilización se pueden conformar equipos de trabajo más efectivos que mejoren la calidad de la atención médica. Su enfoque innovador posibilita explorar las situaciones que conducen a una asistencia sanitaria eficiente y eficaz.</p> <p>La minería de procesos ofrece diversas técnicas y herramientas capaces de extraer conocimiento de los registros de eventos para mejorar los procesos asistenciales. Su utilización en áreas como emergencias, cirugía, oncología, ginecología y urología, así como los excelentes resultados para la toma de decisiones, dan prueba de ello.</p>
Artículo 6	
Nombre de la investigación	El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo (6).
Pregunta de investigación que están resolviendo	¿Cómo ha sido empleado el concepto de equipo de trabajo en las investigaciones sobre equipos de trabajo durante el período 2000-2010?
Autores y el año en que se hizo	Jaime Andrés Bayona Bohórquez PhD. Profesor, Pontificia Universidad Javeriana y Oswaldo Heredia Cruz PhD. Profesor, Universidad Externado de Colombia. Año: 2011
Objetivos	<p>Objetivo general: Evaluar cómo ha sido empleado el concepto de equipo de trabajo en las investigaciones realizadas en contextos organizacionales entre el 2000 y el 2010.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar una revisión bibliográfica sobre el concepto de equipo de trabajo utilizado en las investigaciones sobre efectividad en equipos de trabajo durante los últimos diez años. ▪ Analizar y discutir los principales hallazgos de la búsqueda bibliográfica.

Conclusiones asociadas al estudio	<p>En la revisión de la literatura especializada se encontró que las unidades de análisis de las investigaciones (equipos) no son construidas adecuadamente ya que no se siguen límites claros en el número de integrantes, cantidad de tiempo de interacción de estos, y características propias de las organizaciones estudiadas; además, se encontró que la efectividad de los equipos se concentra especialmente en la productividad, más no en variables de tipo grupal o individual.</p> <p>A partir de estos resultados se proponen dos áreas de intervención e investigación futura: 1.Especificación de características grupales: el mayor reto para los investigadores es garantizar que los equipos de trabajo con los que se trabaje respondan realmente a los criterios definatorios de equipos de trabajo, es importante evaluar la variabilidad de resultados a partir de diferentes criterios como el número de integrantes de los equipos, tiempo real de interacción entre ellos y tipo de tarea y organizaciones a los que pertenecen los equipos estudiados. 2. Evaluaciones individuales: entre casi cuarenta conceptos diferentes utilizados en los artículos para referirse a la efectividad, sólo uno se clasificó dentro de la categoría individual. Esto indica que el tipo de medidas que más interesan a los investigadores son las relacionadas con el resultado obtenido por el equipo y la relación que mantienen los integrantes de este, mientras que es de muy poco interés el beneficio del individuo.</p> <p>La gran varianza en el criterio de selección de equipos para las investigaciones puede ser un factor crítico que explica la heterogeneidad de los resultados obtenidos en las revisiones sobre efectividad en equipos de trabajo.</p>
Artículo 7	
Nombre de la investigación	Diseño y propiedades psicométricas del Inventario para Evaluar la Efectividad de los Equipos de Trabajo (IET) (7).
Pregunta de investigación que están resolviendo	¿Cuáles son las propiedades psicométricas del Inventario para Evaluar la Efectividad de los Equipos de Trabajo (IET)?
Autores y el año en que se hizo	Leonor Emilia Delgado Abella, Valeria León Rodríguez, Angélica Viviana Pinzón Ruiz y Alejandro Marín Contreras. Año: 2018
Objetivos	<p>Objetivo general: Diseñar y analizar las propiedades psicométricas del Inventario para Evaluar la Efectividad de los Equipos de Trabajo (IET).</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar revisión bibliográfica sobre criterios de efectividad en cada uno de los elementos contemplados por el modelo IMOI, así como del modelo completo.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tener en cuenta la visión de expertos que están vinculados directamente con equipos de trabajo en las organizaciones.
Conclusiones asociadas al estudio	<p>Los resultados obtenidos muestran que se ha creado un instrumento de evaluación de la efectividad de los equipos de trabajo con adecuada confiabilidad, evidencia de validez de contenido y de constructo. No obstante, por tratarse de un instrumento nuevo es necesario profundizar en la investigación sobre sus propiedades psicométricas para alcanzar un modelo de medida con óptimo ajuste, robusto y parsimonioso.</p> <p>En la misma dirección, en futuras investigaciones con muestras de mayor tamaño, se podría indagar en qué medida se replica y enriquece la estructura factorial presentada en este artículo, ya que según Rico et al (2010), en la investigación sobre efectividad de los equipos de trabajo desde el modelo IMOI, se han encontrado problemas de validez discriminante en temas relacionados principalmente con aspectos afectivos. Adicionalmente, es importante continuar el estudio de otras propiedades psicométricas del IET, como validez convergente, discriminante y análisis de invarianza.</p> <p>Se presenta a la comunidad académica una herramienta para evaluar la efectividad de los equipos de trabajo desde la perspectiva completa del modelo IMOI y abierto a todo tipo de organizaciones, es decir, su uso no se centra en un segmento ocupacional específico. Es el resultado de varios estudios previos a partir de revisiones bibliográficas exhaustivas y ha consultado también a expertos del sector real.</p> <p>A partir de este inventario, y sus desarrollos posteriores, será posible desarrollar investigación relacionada con la efectividad de los equipos de trabajo para fortalecer el cuerpo teórico de este constructo tan importante para la psicología organizacional y el mundo de las organizaciones contemporáneas. El IET permitirá identificar aquellas variables posibles de intervenir y que pueden ser clave para contribuir al mejoramiento de la efectividad de los equipos de trabajo al interior de las organizaciones. Cabe anotar que, para evaluar un tema tan complejo como la efectividad de los equipos de trabajo, el abordaje debe ser a través de metodologías mixtas y utilizando diversas fuentes de indagación multinivel. Por otra parte, este inventario mide la efectividad desde la perspectiva de la percepción de los integrantes de los equipos; en consecuencia, se requiere que la medida de efectividad sea complementada desde el punto de vista de los directivos, clientes y otros.</p>
Artículo 8	
Nombre de la investigación	Análisis de la influencia de la interdependencia y la potencia grupal en la eficacia de los equipos de trabajo en contextos sanitarios (8).
Pregunta de investigación que están resolviendo	¿Qué influencia tienen la interdependencia y la potencia grupal en la eficacia de los equipos de trabajo en contextos sanitarios?

Autores y el año en que se hizo	Banesa Mena García Año: 2012
Objetivos	<p>Objetivo general: Analizar la influencia que variables como la interdependencia o la potencia grupal, ejercen en la eficacia de los equipos: cómo afecta en los equipos de trabajo sanitarios el hecho de tener una alta interdependencia en las tareas que realizan sobre la eficacia o cómo la creencia compartida del equipo de que es capaz de alcanzar los objetivos propuestos (potencia grupal) ayuda a obtener mejores resultados.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar si existe efecto de modulación de potencia grupal sobre la posible influencia de la interdependencia en la eficacia del trabajo en equipo. ▪ Aportar información de valor con respecto al comportamiento de los equipos de trabajo en un contexto tan específico como el hospitalario. ▪ Discutir las posibles implicaciones teóricas y sus aplicaciones, además de futuras líneas de investigación sobre los procesos grupales emergentes en equipos de trabajo.
Conclusiones asociadas al estudio	<p>Los datos obtenidos permiten confirmar la primera hipótesis relativa a la relación entre interdependencia y eficacia grupal. Se confirma la relación directa entre interdependencia y eficacia del equipo, esto es, aquellos equipos con alta interdependencia son más eficaces en el desempeño de su trabajo y aquellos equipos con baja interdependencia obtienen peores resultados al ser menos eficaces.</p> <p>La revisión bibliográfica realizada nos permite, además, partir de la existencia de una relación directa entre potencia grupal y la eficacia de los equipos (Campion et al., 1993; Pearce et al., 2002; Sivasubramaniam et al., 2002) demostrando así la importancia de las creencias colectivas en el desempeño eficaz de los equipos de trabajo y la influencia que la potencia tiene sobre la eficacia grupal. Podríamos considerar, por tanto, la existencia de una relación directa entre interdependencia y eficacia grupal, que viene a indicar que aquellos equipos que actúan de manera interdependiente tendrán más posibilidad de obtener mejores resultados. Así, los miembros de los equipos sanitarios podrían tener altos niveles de interdependencia en función de las propias características de las tareas que desempeñan (necesidad de alta coordinación o disposición de la misma información), al grado en que los objetivos sean compartidos por todos los miembros del grupo (por ejemplo, mejorar la calidad de vida del paciente) o la obtención de recompensas por parte de todo el equipo. De este modo, en la medida en que se den estos altos niveles de interdependencia, la eficacia del equipo de trabajo podría verse aumentada.</p>
Artículo 9	

Nombre de la investigación	Trabajo en equipo: relevancia e interdependencia de la educación interprofesional (9).
Pregunta de investigación que están resolviendo	¿Cuál es la percepción de estudiantes universitarios respecto al trabajo interprofesional e interdependencia entre los miembros del equipo en su inserción en la atención primaria?
Autores y el año en que se hizo	Tamayo M, Besoain-Saldaña A, Aguirre M y Leiva J. Año: 2015
Objetivo general	Determinar la percepción de estudiantes universitarios respecto al trabajo interprofesional e interdependencia entre los miembros del equipo en su inserción en la atención primaria.
Conclusiones asociadas al estudio	Estos resultados dan cuenta de los desafíos en el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo en estudiantes de pregrado, un elemento clave para el funcionamiento de un sistema de salud. Dichas habilidades son más críticas en la APS, donde la formación de los recursos humanos sigue siendo un desafío no cumplido en su totalidad. El trabajo en equipo es muy importante para proporcionar asistencia integral al paciente y su familia, por lo que cuando todos los miembros son conscientes de las necesidades de las familias, el enfoque es total y más eficiente, dado que el conjunto del equipo participa en el seguimiento del problema. Espacios de desarrollo y respaldo institucional son elementos claves para promover el trabajo interprofesional. Que esta competencia logre involucrar a cada unidad académica en sus diferentes espacios formativos será un aporte significativo en aquello. Trabajo en equipo es una tarea pendiente.
Artículo 10	
Nombre de la investigación	Desarrollo metodológico para medir el trabajo en equipo (10).
Pregunta de investigación que están resolviendo	¿Qué propuesta metodológica para evaluar la efectividad del trabajo en equipo se puede desarrollar considerando factores que distintos autores han apuntado como determinantes para la eficiencia del trabajo en equipo?
Autores y el año en que se hizo	Elisabeth Viles, Carmen Jaca, Martín Tanco y Allan Medina. Año: 2010
Objetivos	Objetivo general: Desarrollar una propuesta metodológica para evaluar la efectividad del trabajo en equipo, considerando factores que distintos autores han apuntado como determinantes para la eficiencia del trabajo en equipo. Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar en la bibliografía un modelo que represente los procesos que deben darse lugar para que los equipos trabajen eficazmente.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar cómo es la aplicación de los factores que afectan al trabajo en equipo en los equipos asistenciales.
<p>Conclusiones asociadas al estudio</p>	<p>La mayoría de los factores obtuvieron puntuaciones medias y altas, siendo las más bajas las relacionadas con los resultados, el reconocimiento y la formación.</p> <p>El entorno social afecta directamente al trabajo de los equipos. En concreto en este estudio, se constató que la actual escasez de personal hospitalario causó en general que los factores relacionados con la selección de los miembros de los equipos tuvieran puntuaciones medias y bajas.</p> <p>El jefe de servicio en cualquier unidad de un hospital desarrolla un rol importante para los equipos. Es el líder del equipo en la mayoría de los casos. Es responsable del equipo ante los directivos y equipos externos y facilita su coordinación con el resto del sistema.</p> <p>El proceso de toma de decisiones y la gestión de conflictos se realiza solamente por el líder (el jefe de servicio). Esto proporciona al equipo la rapidez de respuesta necesaria para cumplir sus responsabilidades.</p> <p>La efectividad de trabajo en equipo puede y deber medirse. El modelo IMO propuesto para representar los procesos que se desarrollan en el trabajo en equipo ha permitido, asimismo, medir de manera cualitativa la efectividad del trabajo en equipo en los hospitales estudiados.</p>

3. Justificación

La presente investigación se llevó a cabo a partir de la propuesta del semillero de investigación de la Universidad Católica de Manizales para evaluar la efectividad de los equipos de trabajo de instituciones del sector salud, bajo esta directriz, se trabaja concretamente con la ESE Municipal Manuel Castro Tovar, donde se evalúa la efectividad de cuatro equipos de trabajo de la institución: Profesionales de consulta, Auxiliares APS, Auxiliares PAI y Facturación, a fin de medir el cumplimiento de las tareas asignadas y las metas planteadas dentro del marco de la salud pública nacional, departamental, municipal e institucional.

La realización del presente estudio permite que, a partir de los resultados logrados, se pueda fortalecer la coordinación intersectorial e interinstitucional de los equipos evaluados, propiciando estrategias de mejoramiento que contribuyan a su vez, a la mejora continua de la institución y a la prestación de servicios seguros y confiables, manteniendo además los criterios definidos por norma la ISO 9001 versión 2015 (11) de la cual es actualmente certificada.

Para la investigación, se cuenta con un equipo de 3 investigadoras de orden multidisciplinar encargadas de la planeación, ejecución, evaluación y análisis de los resultados de los instrumentos de evaluación planteados, identificando las características de los procesos, las habilidades personales y laborales, la comunicación efectiva y asertiva y la relación jerárquica.

Esta investigación cuenta con el apoyo del semillero de investigación de la Universidad Católica de Manizales, así como de la gerente de la ESE Manuel Castro Tovar, la subgerente técnico científica, la coordinadora del Programa Ampliado de Inmunización (PAI) y los líderes de los equipos de APS y Facturación.

Con la ejecución de la presente investigación se logra evaluar la efectividad de los equipos de trabajo escogidos, identificando así las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejoramiento que tengan lugar y que contribuyan en optimizar los procesos de la institución, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos propuestos en la ESE Manuel Castro Tovar.

4. Objetivos del estudio

4.1. Objetivo general

Evaluar la efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar, en relación con la ejecución de las tareas asignadas, el proceso llevado a cabo y los resultados alcanzados.

4.2. Objetivos específicos

- Describir el tipo de tarea que realizan los equipos de trabajo desde las variables de incertidumbre e interdependencia en el desempeño de las mismas.
- Identificar el grado de madurez de los equipos de trabajo en el proceso llevado a cabo para su funcionamiento, desde las variables de nivel de desarrollo grupal, la potencia, la identificación de los grupos y el liderazgo.
- Correlacionar 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.
- Caracterizar una experiencia exitosa del funcionamiento de los equipos de trabajo pertenecientes a la ESE Municipal Manuel Castro Tovar institución del sector de la salud seleccionada como muestra de estudio.

5. Marco Teórico

5.1. Ubicación de contexto de la institución

La ESE Municipal Manuel Castro Tovar, es una entidad pública descentralizada, de carácter municipal y categoría especial, creada mediante Decreto 017 de 19 de marzo de 1999, emitido por el Despacho de la Alcaldía Municipal de Pitalito, en virtud de las facultades especiales otorgadas al Ejecutivo Municipal, por la Corporación Edilicia, como se acredita con los Acuerdos 039 de 1998 y 009 de 1999 (12).

En virtud de ello, el ejecutivo Municipal, creó la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, sometida el régimen jurídico previsto en la Ley 100 de 1993 y demás normas que lo reglamentan, modifican, adicionan y complementa. Igualmente, fijó la estructura administrativa y sus funciones y el régimen jurídico al cual se somete (12).

De esta manera, mediante Acuerdo 009 de fecha 26 de febrero de 1999, la Junta Directiva de la EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO, denominó la misma como EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO MUNICIPAL “MANUEL CASTRO TOVAR”, denominación que subsiste (12).

5.1.1. Identificación de la entidad

Nombre de la institución: ESE Manuel Castro Tovar

Sedes: Cuenta con cuatro centros de salud: sede Cálamo, barrio Panorama, Bruselas y Paraíso. Igualmente, con puestos de salud rurales en Charguayaco, La Laguna, Guacacallo, Criollo, Palmarito y Chillurco, con proyección a otras comunas y corregimientos (12).

Tipo: Institución Prestadora de Servicio de Salud

Sector: Prestación de Servicios de Salud

Nivel: Primer Nivel de atención

Persona Responsable: Oriana Sofía Peña Masabel

Ubicación: La ESE Municipal Manuel Castro Tovar está ubicada en el Municipio de Pitalito, y tiene ubicada su sede principal al occidente del casco urbano en la carrera 14 A No. 9ª- 65 Barrio Cálamo. Cuenta con cuatro centros de salud: sede Cálamo, sede Panorama, sede Bruselas y sede Paraíso, ubicadas en las siguientes direcciones:

SEDE	DIRECCIÓN	TELÉFONO
CÁLAMO	Carrera 14 A No 9ª- 65	Conmutador (098) 8363362 Telefax (098) 8364285
PANORAMA	Calle 9 No 1-15 Sur	(098) 8369868
BRUSELAS	Carrera 3 N° 10-66 Corregimiento Bruselas	(098) 8350041
PARAISO	Carrera 11 este - Calle 1 a 3 Sur	(098) 836 98 76

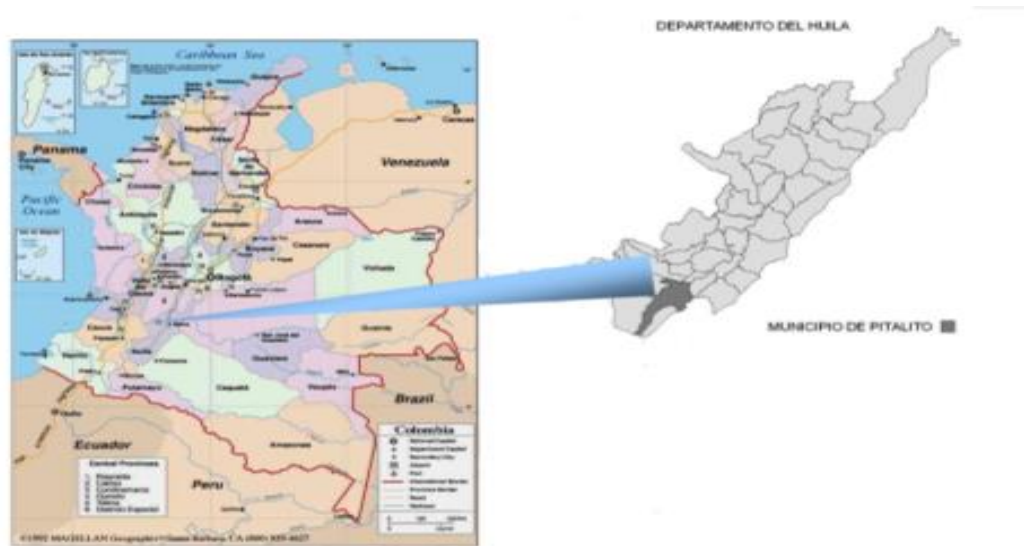
Fuente: Página Web Institucional ESE Manuel Castro Tovar (12)

5.1.2. Logo Institucional



Fuente: Página Web Institucional ESE Manuel Castro Tovar (12)

5.1.3. Ubicación



Fuente: Página Web Institucional ESE Manuel Castro Tovar (12)

5.1.4. Plataforma Estratégica

Misión: Contribuir a mejorar la calidad de vida de los usuarios del municipio de Pitalito, brindando servicios de salud de baja complejidad equitativos, oportunos, asequibles y con sentido humanitario. Logrando cobertura total en la promoción de la salud, prevención, tratamiento y cura de la enfermedad; con talento humano idóneo, tecnología adecuada y procesos de atención enfocados a la satisfacción de las partes interesadas y el mejoramiento continuo de la institución (12).

Visión: En el año 2020, seremos una ESE de baja complejidad de atención, reconocida en el sur del departamento del Huila por la innovación en la implementación de los programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad con enfoque humanizado y de seguridad del paciente, aplicando estándares de mejoramiento continuo en todos los procesos institucionales, con tecnología de punta, equipo humano altamente comprometido y una comunidad participativa para asegurar rentabilidad económica, social y desarrollo empresarial (12).

Principios corporativos

La ESE Municipal Manuel Castro Tovar de Pitalito se compromete al desarrollo de su misión bajo la observación de los siguientes principios:

Trato digno y humano: Procurar que cada usuario se sienta importante para la institución, ser cordial sonreír amablemente, se ve reflejado en el compromiso del trabajador con la institución (12).

Eficiencia: Cada funcionario debe tener la capacidad de alcanzar los objetivos fijados en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización de estos (12).

Mejoramiento continuo: Responde a actividades permanentes realizadas con el fin de aumentar la capacidad de la entidad para cumplir los requerimientos de la comunidad y optimizar su desempeño, con el fin de incrementar el rendimiento y la productividad de la Institución (12).

Transparencia: Los funcionarios deben ajustar su conducta al derecho que tiene la sociedad de estar informada sobre la actividad que desarrolla a diario la administración. Es decir que las actividades que realiza son públicas y deben estar a la vista de la sociedad (12).

Trabajo en equipo: Es un proceso colectivo, hay que compartir, tener en cuenta al otro, escuchar, coordinar, ser positivo, asertivo, tolerante, estar comprometido, para poder alcanzar metas comunes. Ya sabemos que somos únicos y no pensamos igual, cada una tiene su punto de vista y en algunas oportunidades creemos que solo nosotros tenemos la razón; hay que llegar a acuerdos, valorar las diferencias, estar en actitud de cooperación, para lograr resultados favorables (12).

Sentido de pertenencia: Lealtad de los miembros de la institución, incluye el seguimiento de sus normas y lineamientos directivos, y la participación activa en el desarrollo de los procesos del área e institución (12).

5.1.4.1. Valores Institucionales

Vocación de servicio: Es la predisposición de un individuo para satisfacer las necesidades de otro. Quienes tienen vocación de servicio, por lo tanto, se inclinan a brindar colaboración o ayuda (12).

Respeto: Es la base de toda convivencia en sociedad. Es el valor de ver en el otro, a un Ser Humano con derechos, estableciendo hasta donde llegan mis posibilidades y donde comienza las de los demás. El respeto también es una forma de reconocimiento, de aprecio y de valoración de nuestras propias cualidades y de las de los demás, ya sea por el nivel de conocimiento, de experiencia o el valor que tenemos como personas (12).

Responsabilidad: Es valorar las consecuencias de los actos, afrontarlos de la manera más positiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral, y social. También es el que cumple con sus obligaciones o actividades, que pone cuidado y atención en lo que hace o decide (12).

Calidad: Hacer las cosas con Eficacia, eficiencia y efectividad, garantizando la satisfacción del Usuario (12).

Ética: Compromiso individual por la rectitud y el cumplimiento de las normas y conductas éticas de la institución que incluye el manejo integral que se le debe dar al paciente y o usuario de la institución desde el punto de vista de no mecanizar el servicio sino humanizarlo. El manejo ético con la historia clínica, que incluye la confidencialidad de la información de los pacientes (12).

5.1.4.2. Objetivos Institucionales

- Estimar el grado de apropiación de la estrategia de atención digna y respetuosa, por parte del personal, al momento de la prestación del servicio cumpliendo con las barreras de seguridad del paciente (12).
- Incentivar la gestión del conocimiento mediante el fomento del aprendizaje del personal de la entidad (12).
- Monitorear y evaluar las expectativas de nuestros usuarios para asumirlas y gestionarlas de forma razonable (12).

5.1.4.3. Mapa de Procesos

Red de Procesos ESE Municipal Manuel Castro Tovar



Fuente: Página Web Institucional ESE Manuel Castro Tovar (12)

5.1.4.4. Portafolio de Servicios

SERVICIO AMBULATORIO
Medicina General
Consulta Asistencial
Consulta Prioritaria (Sede Bruselas)
Consulta Psicológica
Odontología
Consulta Asistencial
Urgencias Odontológicas
Examen Clínico
Radiografías Intraorales (Periapicales y Oclusales)
Consulta Prioritaria
Procedimientos menores
Traslado asistencial básico y medicalizado
APOYO DIAGNÓSTICO Y TERAPÉUTICO
Ayudas Diagnósticas
Ácido Úrico
Baciloscopias (TBC, Test de Hansen)
Bilirrubina Directa
Bilirrubina Total
Colesterol HDL
Colesterol LDL
Colesterol Total
Coprológico
Coproscópico
Cuadro Hemático Automatizado
Curva de Tolerancia a La Glucosa (5 Muestras)
Prueba Cualitativa de Embarazo
Hemoclasificación (Grupo Sanguíneo y Factor Rh)

Glicemia
Glucosa Pre y Post Carga o Test De O ‘Sullivan
Glucosuria y Cetonuria
HIV
Hepatitis B
Gram, Tincion y Lectura (Cualquier Muestra)
Hematocrito
Concentración de Hemoglobina
Hemoparasitos (Frotis, Gota Gruesa)
Hongos, Examen Directo (Koh)
Nitrógeno Ureico
Parcial De Orina, Incluido Sedimento
Plaquetas, Recuento
Sangre Oculta en Materia Fecal
Sífilis, Serología Presuntiva (Cardiolipina O Vdrl)
Proteína C Reactiva (PCR)
Antígeno Reumatoide (RA)
ASTOS
Electrodiagnóstico
Electrocardiograma
Farmacia
PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN
Protección Específica Y Detección Temprana
Programa Ampliado de Inmunizaciones
(Vacunación)
Atención Preventiva en Salud Bucal
Planificación Familiar
Plan de Intervenciones Colectivas

Dimensiones Prioritarias	Dimensiones Transversales	Vigilancia Epidemiológica
<ul style="list-style-type: none"> · Salud Ambiental · Convivencia social y salud mental · Seguridad Alimentaria y nutricional · Sexualidad y derechos sexuales reproductivos · Vida saludable y enfermedades transmisibles · Salud publica en emergencias y desastres · Vida saludable y condiciones No transmisibles · Salud y ámbito laboral 	<ul style="list-style-type: none"> · Gestión diferencial de las poblaciones vulnerables · Fortalecimiento de la autoridad sanitaria para la gestión de la salud 	<p>Búsquedas activas, estudio y seguimiento a casos según los eventos de interés en Salud Pública.</p>

Fuente: Página Web Institucional ESE Manuel Castro Tovar (12)

5.2. Normatividad asociada a trabajo en equipo

Código Sustantivo del Trabajo (junio 07)

Esta edición se trabajó sobre la publicación de la Edición Oficial del CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO, con sus modificaciones, ordenada por el artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950, la cual fue publicada en el Diario Oficial No 27.622, del 7 de junio de 1951, compilando los Decretos 2663 y 3743 de 1950 y 905 de 1951 (13).

Ley 1438 del 19 de enero del 2011: Conocida como la Ley de la Reforma del sistema general de Seguridad Social en Salud.

Artículo 59: Las Empresas Sociales del Estado podrán desarrollar sus funciones mediante contratación con terceros, Empresas Sociales del Estado de mayor nivel de complejidad, entidades privadas o con operadores externos, previa verificación de las condiciones de habilitación conforme al sistema obligatorio de garantía en calidad (14).

Decreto 1072 de 2015 (mayo 26) versión integrada con sus modificaciones- última fecha de actualización: 28 de enero de 2020

Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo (15).

5.3. Marco Referencial

Equipos de trabajo

Landy y Conte, (16) determinan que es el conjunto de dos o más individuos que se relacionan, son interdependientes y que se reúnen para conseguir objetivos específicos, en donde los equipos de trabajo existentes deben de pasar por una evolución o una secuencia básica llamada modelos, varios de estos modelos de equipos deben realizar tareas específicas en un tiempo determinado, pero muchos otros siguen un esquema diferente de acuerdo a seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y consecución de metas.

Robbins y Coulter (17) indican, que se trata de un grupo donde sus miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, donde dan uso a su sinergia positiva, responsabilidad mutua e individual, y destrezas complementarias. Etapas del desarrollo de los grupos.

Estos autores expresan que el desarrollo de los equipos es un proceso dinámico y la mayoría se encuentran en un estado continuo de cambio, aunque los grupos quizá nunca alcancen una estabilidad completa, existe un patrón general que describe cómo evoluciona la mayoría de ellos. Esta evolución se divide en formación, tormenta, establecimiento de normas, desempeño y suspensión, las cuales son descritas a continuación:

La primera etapa, formación, tiene dos aspectos. En primer lugar, los colaboradores se interrelacionan con otros individuos debido a la asignación de trabajo, como en el caso de un grupo formal o por un objetivo común. Una vez que el grupo está conformado inicia la segunda parte de la etapa de la formación, la cual involucra la definición y establecimiento de los objetivos y dar una estructura al equipo de trabajo, durante esta etapa existe una gran cantidad de incertidumbre y cada miembro comienza a verse y sentirse como parte de un equipo.

La etapa de tormenta se caracteriza por discrepancias dentro del equipo de trabajo. Cuando esta etapa finaliza se establece una jerarquía de liderazgo el cual permite crear una dirección para el grupo.

La tercera etapa es aquella en la que se desarrollan las relaciones y el equipo comienza a unirse ya que en este punto existe un fuerte sentido de identidad grupal y camaradería. En esta etapa se establecen normas de acuerdo con la estructura de grupo y se asimila una expectativa de lo que es el comportamiento correcto entre cada uno de los miembros

La cuarta etapa se refiere al desarrollo de un equipo funcional y aceptable, el grupo tiene un enfoque de cada uno tener una tarea asignada y poderla desempeñar

Los grupos temporales tienen otra etapa la cual es la separación del equipo, en donde el enfoque principal es la conclusión y cierre de actividades y tareas.

Requisitos de equipos de trabajo

Roles: son comportamientos que realizan los individuos en una posición que ocupan dentro de una organización. Los roles ayudan a establecer las responsabilidades y obligaciones de cada una de las personas en un equipo

- Estatus, se refiere a la reputación social, rango, grado o nivel de prestigio que se tiene en un equipo
- Normas, son las reglas establecidas para delimitar la conducta de sus miembros
- Cohesión, es entendida como la fuerza o los factores que hacen que los miembros de un grupo permanezcan en el mismo. Existen algunos factores que influyen en la cohesión como por ejemplo la cantidad de esfuerzos que requiere lograr incorporarse a un grupo, amenazas externas o diversas competiciones y el tamaño del equipo.

El modelo IMOI

- Input– Mediator-Output–Input, Ilgen et al., (18) Modelo circular y dinámico de los equipos de trabajo. Considera los procesos que desarrollan los equipos como cíclicos, en donde los outputs generados sirven a su vez de feedback o input para re empezar el proceso y así mejorar su eficiencia.

El modelo “Input-Procesos-Output (IPO)

- McGrath, 1964 identifica la composición de los equipos de trabajo, su estructura y los procesos que llevan a cabo para determinar las variables que determinan su eficiencia. Este modelo pone

de relieve la importancia de factores ambientales tales como factores organizacionales y situacionales que también influyen en la eficiencia de los equipos de trabajo (19).

Compromiso

- El compromiso es parte de una actitud que se puede adoptar de manera individual, pero también de manera compartida en un grupo.

Brudney, El fortalecimiento incrementaría el sentido de pertenencia, la efectividad en las operaciones y el compromiso con la organización (19).

Robbins, Si observamos y medimos la actitud de compromiso en el trabajo podemos predecir y planear la productividad y eficiencia en la persona (19).

Disposición a la colaboración

Disposición a la colaboración significa intercambiar ideas, experiencias, procedimientos y destrezas, lo que implica contar con tiempo suficiente para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar a los demás. Si no existe disposición a la colaboración, no habrá crecimiento del equipo de trabajo y por ende no se lograrán las metas propuestas (19).

Cultura organizacional

Denison refiere que la cultura organizacional, es un conjunto de suposiciones, creencias, principios, valores o normas que los integrantes de una organización tienen en común y que los distinguen de otra organización. En otras palabras, son las percepciones que los miembros tienen respecto a su organización y que determinan las creencias, “mitos” y conductas que forman la cultura de la organización (19).

Funciones de la cultura organizacional

Cinco funciones descritas en el libro de Robbins (21).

1. Define límites - Hace diferencia entre una organización y otra.
2. Refleja la identidad de los miembros con la organización - La identidad organizacional depende del grado en que los empleados se identifican con la organización, con su tipo de trabajo

y campo de conocimientos, que a su vez están comprendidos en el concepto de cultura, en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.

3. Genera el nexo entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso ya que cada persona posee una serie de habilidades innatas que lo hacen diferente y único ante todos los demás y la cultura le imprime a cada persona su propio sello en costumbres, normas, valores y actitudes, la organización fomenta el que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas que se pudieran suscitar de manera que se cree un vínculo entre la administración y los operarios con base en el compromiso y la lealtad a la empresa.

4. Refuerza la estabilidad social - Se organizan en grupos y no individualmente las actividades laborales y se fomenta que las unidades de la organización funcionen independientemente y coordinadas al mismo tiempo, se toma en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los empleados de la organización, como el fomento del grado en que los empleados sean innovadores, agresivos o arriesgados y en que la administración se perfile a los resultados o metas y no a técnicas o procedimientos usados para alcanzar sus objetivos.

5. Es un mecanismo de control - Definido como el grado en que la organización controla y responde a los cambios mediante el uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos que permite señalar las reglas del juego, por ello, deben existir controles administrativos propios que permitan filtrar todo aquello que sea útil para la organización, que no desvirtúe el sentido de cooperación y la motivación.

Cultura organizacional y efectividad

Denison refiere que la efectividad es una función de la interrelación de valores y creencias esenciales con las políticas y procedimientos organizacionales y el ambiente comercial de la organización (19).

Diseño organizacional: Comprende las interrelaciones del equipo, entre equipos y con la organización, el diseño de los flujos de información y comunicación o la estructura de coordinación organizacional. El diseño organizacional tiene implicaciones en el grado de implicación y coordinación de los equipos de trabajo. Estudios recientes demuestran una correlación positiva entre la buena composición de estos elementos y su correlación con mejoras

en la eficiencia y rendimiento de los procesos internos, especialmente en entornos o empresas con alta interdependencia. (Marks, Mathieu, Alonso, DeChurch, y Panzer 2005; Mathieu et al., 2006; van der Vegt y van der Vliert, 2005) (19).

Resultados de equipo: Son considerados desde una perspectiva multidimensional y multinivel (Mathieu et al., 2008) (19).

Valoración a corto plazo: la eficacia se analiza en términos de resultados de trabajo, como rendimiento objetivamente evaluado (usando indicadores específicos o personal experto externo al equipo) (19).

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) (19).

Resultados a nivel individual: Valorados por el rol que desempeñan los integrantes del equipo y por las reacciones afectivas de los integrantes, por la satisfacción con el equipo, el trabajo y la con la organización, y por el grado de compromiso organizacional. (Kirkman y Rosen, 1999; Tesluk y Mathieu, 1999) (19).

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, el procesamiento de la información relevante para la tarea o la calidad de las decisiones (19).

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 (19).

Viabilidad del equipo: Medidas de evaluación sobre la capacidad del equipo para permanecer unido en el futuro (19).

Resultados a nivel organizacional: Existe poca literatura al respecto. Creciente interés por los sistemas multi-equipo y modelos de valoración de los resultados consolidados sobre los beneficios organizacionales. La suma del grupo mayor que la suma de las partes (19).

Interdependencias de los equipos: Existen de dos tipos, de tareas o de objetivos. La interdependencia es también un driver o conductor (normalmente positivo) para la consecución de objetivos y resultados organizacionales. La interdependencia favorece las conductas de ayuda, la confianza, la comunicación o la flexibilidad. (Stewart y Barrick, 2000) (27). La interdependencia y la autonomía ha demostrado tener fuertes correlaciones positivas (sinergias) en las relaciones afectivas, los comportamientos proactivos hacia la innovación y el aprendizaje y la efectividad de los equipos. (van der Vegt, Emans y van der Vliert, 2005) (19).

Liderazgo

El liderazgo externo: Se centra en la influencia de una figura externa al equipo y responsable de su rendimiento. Determina la dirección, coordina las actividades y es el vínculo con otras unidades de la empresa. El liderazgo es un insumo o variable que afecta al aprendizaje, coordinación, gestión de problemas o el grado en que la información es compartida y potencia el compromiso. Entre otros existen el liderazgo orientado a las emociones, a las relaciones, a la predisposición al cambio o transformacionales y el liderazgo por apoderamiento (19).

El coaching: Liderazgo de interacción con el equipo con el objetivo de orientar y ayudar en el trabajo en equipo. Trata la identificación de problemas o la autogestión del equipo. Mejora la satisfacción del equipo vía la auto reafirmación personal. El coaching potencia la autonomía, la motivación, la formación y el desarrollo personal y del equipo (19).

El liderazgo compartido: Se distribuyen las funciones y responsabilidades de liderazgo entre varios miembros del equipo. La evidencia empírica muestra casos en donde el liderazgo compartido ejerce una influencia positiva en el rendimiento, pero este efecto positivo no es generalizable ni concluyente (19).

Procesos Son un factor importante en la efectividad de los equipos y suelen agruparse por:

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 (19).

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 (19).

Procesos interpersonales: Utilizados para minimizar la correlación negativa entre los conflictos individuales y grupales con el rendimiento (19).

Las “5 c” de los equipos de trabajo:

1. Complementariedad: cada miembro domina una acción específica dentro de un proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante (20).

2. Coordinación: el grupo, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante (20).

3. Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa (20).

4. Confianza: cada persona confía en el buen desempeño del resto de sus compañeros. Esta confianza la lleva a priorizar en el éxito del equipo y no en lucirse personalmente. Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros, sino porque confía en que ellos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo (20).

5. Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante (20).

6. Diseño Metodológico

6.1. Enfoque y Tipo de investigación

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo realizado por medio de un análisis estadístico y de tipo descriptivo transversal porque se evaluó la efectividad de los equipos de trabajo, en relación con la ejecución de las tareas asignadas, el proceso llevado a cabo y los resultados alcanzados.

El estudio se llevó a cabo en la ESE Municipal Manuel Castro Tovar, institución de primer nivel de atención en salud del municipio de Pitalito, en el departamento del Huila. La información se recolectó por medio del instrumento de recolección de datos diseñado por José Navarro Quintana “Cuestionario MYDE_dimensión”, que mide las variables de nivel de incertidumbre, e interdependencia, de proceso y de resultado, que consta de 76 preguntas, desde el análisis de las tareas ejecutadas en los equipos de trabajo. Instrumento validado con una muestra de datos correspondientes a 4.050 trabajadores pertenecientes a 428 equipos de 8 organizaciones distintas, analizando cada dimensión con el Alpha de Cronbach ($p < .00$) (21).

6.2. Población

La ESE Municipal Manuel Castro Tovar cuenta con 181 empleados del área administrativa y 264 empleados del área asistencial para un total de 445 empleados.

6.2.1. Criterios de Inclusión

- Equipos de trabajo conformados, que lleven mínimo 2 años de funcionamiento.
- Que mínimo un equipo de trabajo le aporte al direccionamiento estratégico de la institución.
- Equipos de trabajo que tengan como mínimo 3 integrantes.

6.2.2. Criterios de Exclusión

- Equipos de trabajo conformados, que lleven menos de 2 años de funcionamiento.
- Equipos de trabajo que tengan menos de 3 integrantes.

6.3. Caracterización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	TIPO DE VARIABLE	ESCALA DE MEDICIÓN	INDICADOR
Edad	Tiempo transcurrido a partir del nacimiento de un individuo (22).	Tiempo transcurrido a partir del nacimiento de cada uno de los integrantes de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar: 1. Profesionales de consulta 2. Auxiliares APS 3. Auxiliares PAI 4. Facturación	Cuantitativa	Nominal	La edad es presentada a través de porcentajes, de acuerdo con las categorías establecidas en el instrumento: - 19 años - 20 a 29 años - 30 a 39 años - 40 a 49 años - 50 a 59 años - 60 a 69 años
Género	Conjunto de características diferenciadas que cada sociedad asigna a hombres y mujeres (22).	En esta investigación se diferencia a los hombres y las mujeres que hacen parte de cada uno de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar: 1. Profesionales de consulta 2. Auxiliares APS 3. Auxiliares PAI 4. Facturación	Cualitativa	Nominal	El género es presentado a través de porcentajes, de acuerdo con las categorías establecidas en el instrumento: - Hombres - Mujeres
Nivel de formación terminado	Formación académica, estudios, cultura o adiestramiento de un individuo (22).	Último nivel educativo alcanzado por cada uno de los integrantes de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar: 1. Profesionales de consulta 2. Auxiliares APS 3. Auxiliares PAI 4. Facturación	Cualitativa	Nominal	El nivel de formación es presentado a través de porcentajes, de acuerdo con las categorías establecidas en el instrumento: - Bachillerato - Técnico y tecnológico - Universitaria - Especialización

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	TIPO DE VARIABLE	ESCALA DE MEDICIÓN	INDICADOR	PREGUNTA O ÍTEM
Efectividad Percibida - Resultados	Un equipo altamente efectivo es aquel que ha conseguido altos niveles en los tres criterios: 1) Resultados productivos en relación con las tareas encargadas, 2) Mantenimiento del grupo o capacidad para seguir trabajando juntos, y 3) Satisfacción de las necesidades de los miembros. Un bajo nivel en algunos de los criterios indicaría que el equipo no ha sido tan efectivo como pudiera (21).	La Efectividad Percibida - Resultados de cada uno de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar: 1. Profesionales de consulta 2. Auxiliares APS 3. Auxiliares PAI 4. Facturación	Cualitativa	Ordinal	La Efectividad Percibida - Resultados es presentada a través de porcentajes, de acuerdo con las categorías establecidas en el instrumento: - De acuerdo - Totalmente de acuerdo - En desacuerdo - Totalmente en desacuerdo - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1. Somos eficaces realizando nuestras tareas 2. Mis compañeros se preocupan por atender mis necesidades 3. Con frecuencia tenemos problemas de funcionamiento interno 4. Las incorporaciones de nuevos miembros se valoran positivamente 5. A menudo no conseguimos los resultados que nos proponemos 6. Prestamos atención a lo que necesita cada uno de los miembros 7. Funcionamos muy bien como equipo de trabajo 8. Confiamos plenamente en todos los miembros del grupo 9. Acostumbramos a ser efectivos 10. Con frecuencia las necesidades de los miembros pasan desapercibidas 11. Nos organizamos y coordinamos con eficiencia 12. Aunque compartimos actividades de trabajo, nos sentimos poco unidos como grupo
Madurez - Proceso	La madurez hace referencia al nivel de desarrollo	La Madurez - Proceso de cada uno de los equipos	Cualitativa	Ordinal	La Madurez - Proceso es presentada a	1. Tenemos una forma habitual de funcionar como grupo 2. Nos sentimos parte importante

	<p>grupal: al grado en que un conjunto de personas se comporta de tal modo que ha desarrollado una serie de propiedades básicas presentes en cualquier grupo humano. A mayor presencia de estas propiedades mayor es el nivel de desarrollo que muestra el grupo (21).</p>	<p>de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Profesionales de consulta 2. Auxiliares APS 3. Auxiliares PAI 4. Facturación 			<p>través de porcentajes, de acuerdo con las categorías establecidas en el instrumento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De acuerdo - Totalmente de acuerdo - En desacuerdo - Totalmente en desacuerdo - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 	<p>de este grupo</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Todos los miembros estamos relacionados constantemente 4. Los miembros se sienten comprometidos en la consecución de las metas del grupo 5. Hay una baja interrelación entre todos los miembros 6. Compartimos los mismos valores de trabajo 7. Compartimos herramientas, recursos e información 8. Una tarea fundamental es cuidar de nuestro propio desarrollo como grupo
<p>Incertidumbre - Tareas</p>	<p>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)” (21).</p>	<p>La Incertidumbre - Tareas de cada uno de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Profesionales de consulta 2. Auxiliares APS 3. Auxiliares PAI 4. Facturación 	<p>Cualitativa</p>	<p>Ordinal</p>	<p>La Incertidumbre - Tareas es presentada a través de porcentajes, de acuerdo con las categorías establecidas en el instrumento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De acuerdo - Totalmente de acuerdo - En desacuerdo - Totalmente en desacuerdo - Ni de acuerdo, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para lograr nuestros objetivos necesitamos manejar mucha información distinta 2. Por lo general, los distintos objetivos que nos piden suelen ser compatibles 3. Tenemos muy claro qué es aquello que debemos conseguir con nuestro trabajo 4. Hay diversas formas de hacer bien nuestra tarea y debemos elegir la más eficiente 5. Con frecuencia surgen nuevos problemas y situaciones en las que nos sentimos confusos sobre la mejor forma de trabajar 6. Nuestra tarea se realiza de forma automática y casi sin pensar

					ni en desacuerdo	<p>7. Tenemos tareas muy diversas que nos obligan a gestionar informaciones múltiples</p> <p>8. A menudo recibimos demandas difíciles de atender al mismo tiempo</p> <p>9. Nos resulta confuso saber qué es aquello que debemos conseguir con nuestro trabajo</p> <p>10. Sólo hay una manera de hacer bien nuestra tarea</p> <p>11. Existen pocas dudas en torno a la manera de hacer bien nuestro trabajo</p> <p>12. Nuestro trabajo continuamente nos plantea situaciones nuevas a las que debemos responder</p> <p>13. Atendemos pocas demandas diferentes y utilizamos información sencilla</p> <p>14. Hacer bien una tarea a menudo nos exige desatender otras</p> <p>15. Tenemos unos objetivos claros y bien definidos</p> <p>16. Parte de nuestra tarea consiste en decidir, entre varias maneras posibles de hacerla, cuál es la mejor en cada caso</p> <p>17. Nuestro trabajo es rutinario</p> <p>18. Existen conocimientos claros sobre los procesos requeridos para conseguir nuestros objetivos</p>
--	--	--	--	--	------------------	--

Interdependencia de Tareas	La 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 (21).	La Interdependencia de Tareas de cada uno de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar: 1. Profesionales de consulta 2. Auxiliares APS 3. Auxiliares PAI 4. Facturación	Cualitativa	Ordinal	La Interdependencia de Tareas es presentada a través de porcentajes, de acuerdo con las categorías establecidas en el instrumento: - De acuerdo - Totalmente de acuerdo - En desacuerdo - Totalmente en desacuerdo - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesito la información y sugerencias de los compañeros para hacer bien mi trabajo 2. Trabajo sólo; mi trabajo no requiere que me coordine o coopere con otros 3. Necesito colaborar con mis compañeros para hacer bien mi trabajo 4. Mis compañeros necesitan información que yo tengo para que hagan bien su trabajo 5. Me comunico regularmente con mis compañeros acerca de temas de trabajo 6. Cuando un miembro del equipo consigue una meta facilita la consecución de las metas de otros miembros 7. El éxito de un miembro supone también el éxito de otros miembros
Liderazgo - Proceso	El liderazgo se refiere a la capacidad de gestionar, influenciar, orientar la actitud de un grupo de personas con un fin determinado. El liderazgo transformacional es ejercido por aquellos individuos con una fuerte	El Liderazgo - Proceso de cada uno de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar: 1. Profesionales de consulta 2. Auxiliares APS 3. Auxiliares PAI 4. Facturación	Cualitativa	Ordinal	El Liderazgo - Proceso es presentado a través de porcentajes, de acuerdo con las categorías establecidas en el instrumento: - De acuerdo - Totalmente de acuerdo - En desacuerdo - Totalmente en	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confío en su capacidad para superar cualquier obstáculo 2. Desarrolla formas de motivarnos 3. Me siento orgulloso de trabajar con él/ella 4. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan 5. Da consejos a quienes lo necesitan 6. Hace que nos basemos en el razonamiento y la evidencia para resolver los problemas 7. Fomenta la utilización de la

	visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, así como liderar el cambio dentro de una organización (21).				desacuerdo - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	inteligencia para superar obstáculos 8. Presenta las cosas con un enfoque que me estimula
Potencia - Proceso	La potencia del equipo se refiere a “la creencia colectiva existente en el grupo de que éste puede ser efectivo”. Es decir, creencias que tiene el grupo como tal de que serán capaces de desempeñarse de manera exitosa en el ejercicio de sus tareas (21).	La Potencia - Proceso de cada uno de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar: 1. Profesionales de consulta 2. Auxiliares APS 3. Auxiliares PAI 4. Facturación	Cualitativa	Ordinal	La Potencia - Proceso es presentada a través de porcentajes, de acuerdo con las categorías establecidas en el instrumento: - De acuerdo - Totalmente de acuerdo - En desacuerdo - Totalmente en desacuerdo - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1. El grupo tiene confianza en sí mismo 2. Este grupo cree que puede ser inusualmente bueno produciendo trabajo de alta calidad 3. Este grupo espera ser conocido como un equipo de alto desempeño 4. Este grupo siente que puede resolver cualquier problema que pueda encontrar 5. Este grupo cree que puede ser muy productivo 6. Este grupo puede conseguir mucho cuando trabaja duro 7. Ninguna tarea es demasiado difícil para este grupo
Identidad - Proceso	La identidad del grupo se refiere a la percepción que el miembro tiene del vínculo con el	La Identidad - Proceso de cada uno de los equipos de trabajo de la ESE Municipal	Cualitativa	Ordinal	La Identidad - Proceso es presentada a través de porcentajes, de	1. Me siento fuertemente identificado/a con el grupo 2. Siento que pertenezco al grupo 3. Me siento similar a los otros miembros del grupo

	grupo en términos de categorización grupal (identificarse a sí mismo como miembro), de conciencia de la evaluación que recibe dicho grupo y del orgullo derivado por dicha pertenencia (21).	Manuel Castro Tovar: 1. Profesionales de consulta 2. Auxiliares APS 3. Auxiliares PAI 4. Facturación			acuerdo con las categorías establecidas en el instrumento: - De acuerdo - Totalmente de acuerdo - En desacuerdo - Totalmente en desacuerdo - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. El grupo es importante en la forma en cómo me veo a mí mismo/a
--	--	--	--	--	---	---

Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

6.4. Plan de recolección de la información

Inicialmente se buscó espacio con la Gerencia de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar para la participación y posterior autorización de esta investigación. El segundo paso consistió en la recolección de la información con base en el cronograma diseñado para la vigencia 2020, se aplicaron las respectivas encuestas a los funcionarios conforme a la muestra seleccionada (4 equipos del área operativa tanto misional como administrativa). Finalmente, por parte del equipo de investigadoras del presente proyecto se procedió al respectivo análisis de los resultados obtenidos y la elaboración del informe final.

6.4.1. Herramienta de recolección de la información

Este estudio se realizó mediante la correlación entre las variables de las tareas de los equipos de trabajo desde el nivel de incertidumbre (claridad, novedad, diversidad y conflicto) y el nivel de interdependencia (mínima, secuencial, reciprocidad o en red), con el fin de describir las características de las tareas realizadas por los equipos de trabajo. Adicionalmente se correlaciono las variables de proceso (nivel de desarrollo grupal, potencia, identificación de grupo y liderazgo), con las variables de resultados alcanzados en términos de (resultados conseguidos y calidad del servicio interno), con el fin de evaluar la efectividad de los grupos de trabajo en el cumplimiento de las tareas asignadas.

Con base en lo anterior el instrumento seleccionado para evaluar la efectividad de los de los equipos del presente proyecto investigativo fue diseñado por José Navarro Quintana “Cuestionario MYDE_dimension”, el formulario Drive (digital) consta de 76 preguntas de selección múltiple que busca medir las variables anteriormente abordadas. **Ver Anexo 1. Instrumento “Cuestionario MYDE_dimensión”**

6.4.2. Estrategias

Con el fin de garantizar una captura del dato oportuna y de calidad, se solicitó el apoyo de los líderes de cada equipo, para lo cual cada uno fue orientado frente al objetivo del instrumento y al diligenciamiento de este y así se resolvieron dudas para su posterior aplicación.

Cada equipo contó con una fecha programada de apertura y cierre del formulario.

6.4.3. Consentimiento informado

Teniendo en cuenta que el instrumento a aplicar se manejó en medio digital (Formulario Google Drive) por la declaratoria de emergencia emitida el 16 de marzo de 2020, se modificó la estructura adicionando un ítem para el consentimiento informado.

6.5. Muestra

Para determinar el grado de Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Manuel Castro Tovar, se realizó un censo en 4 de los equipos más grandes a nivel operativo tanto del área misional como administrativa, con base a lo reportado por la entidad, su distribución está conformada, así:

- Personal Administrativo: 181 Personas, las cuales se encuentran vinculadas a través de Agremiación sindical Greadsa, Planta y Limpieza Total
- Personal Asistencial: 264 Personas, las cuales se encuentran vinculadas a través de Agremiación sindical Greadsa, Planta y Prestación de Servicios.

La encuesta se aplicó a 100 funcionarios de La ESE Municipal Manuel Castro Tovar, el personal administrativo 21 encuestados (21%) y el personal misional 79 encuestados (79%).

7. Aspectos Éticos

Para el desarrollo de este trabajo se tuvo en cuenta los principios éticos pertinentes y se enfatizó en los aspectos de autonomía, beneficencia y justicia.

- Se solicitó la aprobación por parte de Gerente de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar, con el compromiso de retroalimentar sobre los resultados obtenidos.
- Los integrantes de cada uno de los equipos que participaron en el estudio tomaron la decisión en forma voluntaria y firmaron el consentimiento informado. En todo momento se respetó la decisión del funcionario para participar en el estudio, no se ejerció presiones indebidas.
- Se aclaró a quienes participaron en el proyecto que no recibirán ningún tipo de retribución material o económica. Sin embargo, los resultados son indispensables para el mejoramiento de este centro de salud y el beneficio se verá reflejado en un futuro tanto para el cliente interno como para el cliente externo.
- No se realizó ningún tipo de discriminación con las personas que participaron en este proyecto, excepto el incumplimiento con los criterios de inclusión ya estipulados.
- La información obtenida se usó en forma confidencial y con fines académicos.
- El instrumento diseñado por José Navarro Quintana se utilizó en el estudio teniendo en cuenta que fue validado con una muestra de datos correspondientes a 4.050 trabajadores pertenecientes a 428 equipos de 8 organizaciones distintas, analizando cada dimensión con el Alpha de Cronbach ($p < .00$) (21). Se respetó los correspondientes derechos de autor de los estudios citados.

8. Cronograma

FASES	ACTIVIDADES	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4
RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	Elaboración de propuesta para presentarla ante las instancias de la institución para la aplicación del instrumento	x																							
	Entrega de la propuesta a la institución		x																						
	Organización del instrumento y elementos para la aplicación			x	x	x																			
	Visita a la institución para aplicación del instrumento					x	x	x																	
	Procesamiento de la información de acuerdo a la incertidumbre y la interdependencia con las variables de proceso y de resultado									x	x	x													
	Análisis e interpretación de datos												x	x	x										
INFORME FINAL	Elaboración del informe final con descripción de resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones														x	x	x	x	x	x	x	x			
	Socialización en clase del proyecto de investigación																						x		
	Socialización de resultados en la institución																							x	
	Entrega del proyecto y documentos a la universidad																							x	

9. Resultados y Análisis

El presente trabajo de investigación consistió en evaluar la efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar de Pitalito, en relación con la ejecución de las tareas asignadas, el proceso llevado a cabo y los resultados alcanzados, para ello fue necesario analizar las variables tarea, proceso y resultado, con sus respectivas dimensiones, con base en el instrumento de medición utilizado “Cuestionario MYDE_ dimensión”.

El total de la muestra de la población objeto de estudio está conformada por 100 participantes, distribuidos en cuatro de los equipos más grandes a nivel operativo de la institución, así: 21 funcionarios del área administrativo y 79 del área asistencial.

Para el análisis de la población objeto es importante tener en cuenta las funciones que cumplen cada uno de los 4 equipos de trabajo, las cuales son diferentes, pero trabajan de manera articulada para el logro de las metas institucionales.

1 Equipo Profesionales de consulta: Tienen como función las consultas en Consulta Externa, de PyP, actividades en brigadas y actividades en puestos de salud.

2 Equipo Auxiliares APS: Tienen como función cumplir con la estrategia que contempla tres componentes integrados e interdependientes: la acción intersectorial / transectorial por la salud, la participación social, comunitaria y ciudadana, y los servicios de salud (23).

- Se ajusta al contexto político, económico y social del país
- Está centrada en los individuos, las familias y las comunidades
- Se encuentra orientada a establecer condiciones de materialización del goce efectivo del derecho a la salud y la reducción de inequidades, mediante la atención integral a la salud desde una perspectiva de determinantes sociales y económicos
- No es solo una provisión sectorial de servicios de salud, sino la acción coordinada del Estado, las instituciones y la sociedad para el mejoramiento de la salud y la creación de un ambiente sano y saludable
- Hace énfasis en promoción de la salud

3 Equipo Auxiliares PAI: Realizan la gestión del programa en los componentes del PAI, tales como coordinación, asistencia, sistema de información, red de frío a través de desarrollo de las Rutas Integrales de Atenciones - RIA, articulando las intervenciones de vacunación (24).

4 Equipo Facturación: Tienen como función la facturación de los diferentes servicios que se prestan en la institución, reporte de inconsistencias, la aplicación de los manuales tarifarios, la elaboración de informes, entre otros.

El instrumento consta de 76 preguntas, de las cuales 12 hacen referencia a datos básicos y 64 a la evaluación cada dimensión. Una vez se aplicó el instrumento, se procedió a la construcción de una base datos en formato Excel, para clasificar la información general y por equipos administrativos y misionales.

Con el fin de generar una mayor comprensión de la información recolectada y tabulada de la entidad, se procedió al análisis de esta, dándole una presentación adecuada, para ello se empleó herramientas estadísticas ilustrando dichos resultados, tales como tablas, gráficas y representaciones escritas.

Tabla 1. Frecuencias según datos básicos del estudio Efectividad de los equipos de trabajo ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Frecuencias	Indicador	Part. %
Edad	19 años	2%
	20 a 29 años	47%
	30 a 39 años	32%
	40 a 49 años	15%
	50 a 59 años	3%
	60 a 69 años	1%
Años de experiencia en el cargo	Meses a 3 años	58%
	6 años	15%
	9 años	9%
	12 años	8%
	15 años	5%
	18 años	1%

	21 años	2%
	24 años	0%
	27 años	0%
	30 años	1%
	33 años	1%
Tiempo de permanencia en el equipo	Meses a 3 años	69%
	6 años	18%
	9 años	4%
	12 años	5%
	15 años	1%
	18 años	1%
	21 años	0%
	24 años	0%
	27 años	0%
	30 años	0%
	33 años	2%
Área de actuación	Profesionales de consulta	24%
	Auxiliares APS	41%
	Auxiliares PAI	14%
	Facturación	21%
Nivel de formación	Bachillerato	1%
	Técnico y tecnológico	63%
	Universitaria	28%
	Especialización	8%
Genero	Femenino	82%
	Masculino	18%
Líder de Equipo	Si	6%
	No	94%

Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Como se ilustra en la tabla anterior predominan en los 4 equipos (Profesionales de consulta, APS, PAI y Facturación) las personas del género femenino con una participación del 82%; siendo coherente con la tendencia de la mayor participación de las mujeres en el sector salud.

La distribución de la edad correspondiente a cada sexo no se comporta homogéneamente; en el estudio Nivel de Vocación por la especialidad de enfermería en los estudiantes de segundo año, afirma que este comportamiento está dado porque las profesiones de la salud “siempre han estado representadas por las mujeres a pesar de no haber distinción de sexo para su selección” (25).

La mayoría de las personas se encuentran en edad laboral productiva con un rango de edad entre los 20 a 29 años, se observa un alto porcentaje de nuevo personal dentro de la IPS, reflejando un 69%. Comportamiento similar frente a el tiempo de permanecía en los equipos evaluados, evidenciando que la institución no logra una retención del talento humano calificado, generando retroceso en los procesos.

Los funcionarios que hacen parte de La ESE Municipal Manuel Castro Tovar, en su gran mayoría son Técnicos con un (63%), seguido de profesionales con el 28%, de los cuales algunos han realizado especializaciones. Este comportamiento en el área de la salud atiende a criterios expresados en el estudio de Acceso a la Información y Equidad en Salud, el cual supone que “es necesario dar prioridad a la formación, especialización y capacitación de los recursos humanos de tipo técnico y profesional para atender el importante avance de la salud pública en Cuba (26).

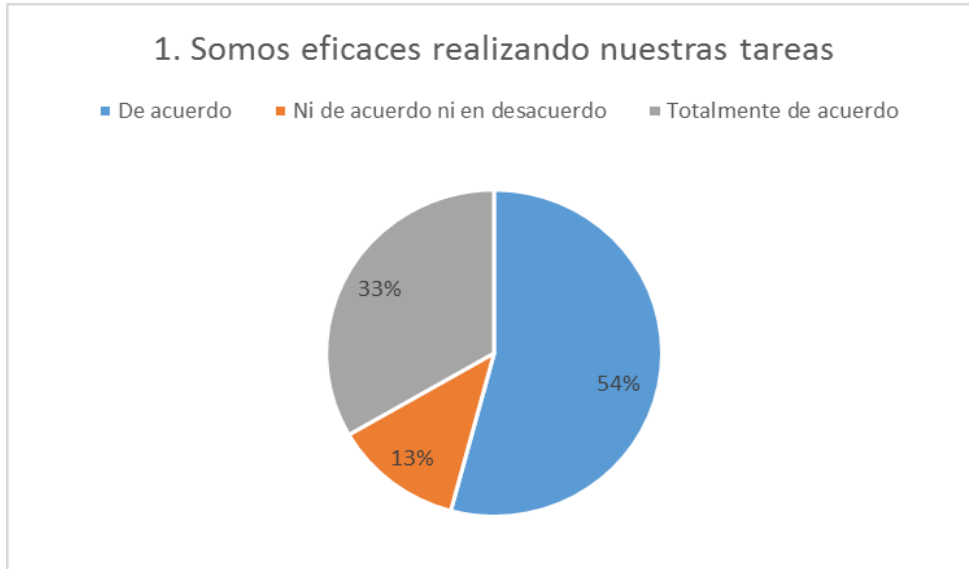
Con relación al porcentaje de participación de los equipos el mayor número de la muestra está concentrado en Auxiliares APS con un 41%, seguido de Profesionales de consulta con el 24% y en tercer puesto por los Facturadores con un 21%. Las personas realizan el trabajo en equipo bajo la coordinación del jefe del área o líder del proceso el cual está representado por el 6% de los participantes.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta relacionados con la evaluación de las 7 dimensiones: Incertidumbre, Interdependencia, Madurez, Liderazgo, Potencia, Identidad y Efectividad percibida, agrupados en las áreas de Tareas, Proceso y Resultado; por cada uno de los 4 equipos de trabajo:

1 Equipo Profesionales de consulta (24 participantes)

Efectividad Percibida – Resultados

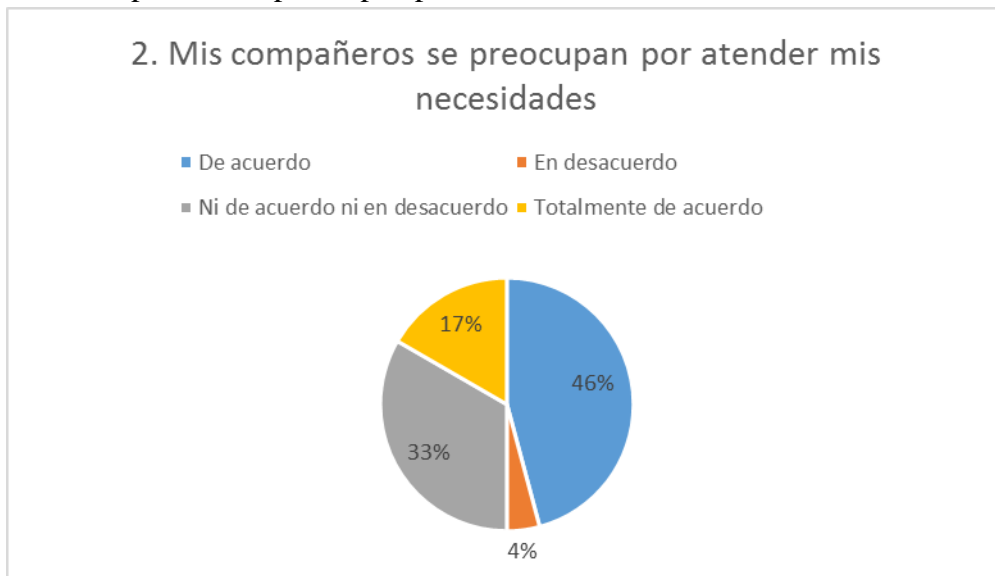
Gráfica 1. Somos eficaces realizando nuestras tareas



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 54% (13) están de acuerdo con la pregunta de que si son eficaces realizando las tareas, el 33% (8) están totalmente de acuerdo y el 13% (3) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, está de acuerdo con la pregunta.

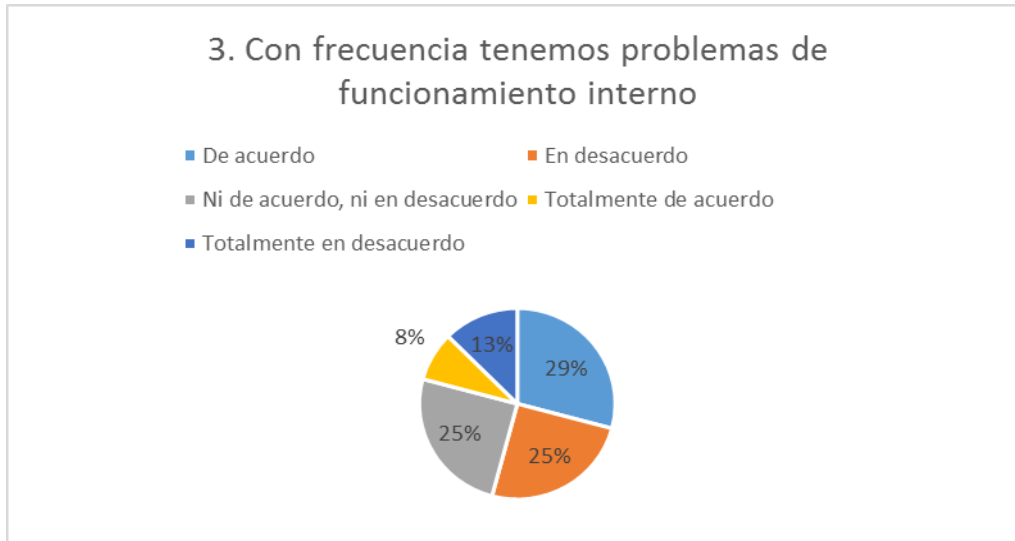
Gráfica 2. Mis compañeros se preocupan por atender mis necesidades



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 46% (11) están de acuerdo con la pregunta de que si los compañeros se preocupan por atender sus necesidades, el 33% (8) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 17% (4) están totalmente de acuerdo y el 4% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, está de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 3. Con frecuencia tenemos problemas de funcionamiento interno



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 29% (7) están de acuerdo con la pregunta de que si con frecuencia tienen problemas de funcionamiento interno, el 25% (6) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, otro 25% (6) están en desacuerdo, el 8% (2) están totalmente de acuerdo y el 13% (3) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, están en desacuerdo con la pregunta.

Gráfica 4. Las incorporaciones de nuevos miembros se valoran positivamente



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 67% (16) están de acuerdo con la pregunta de que si las incorporaciones de nuevos miembros se valoran positivamente, el 17% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 8% (2) están totalmente de acuerdo y otro 8% (2) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, están de acuerdo con la pregunta.

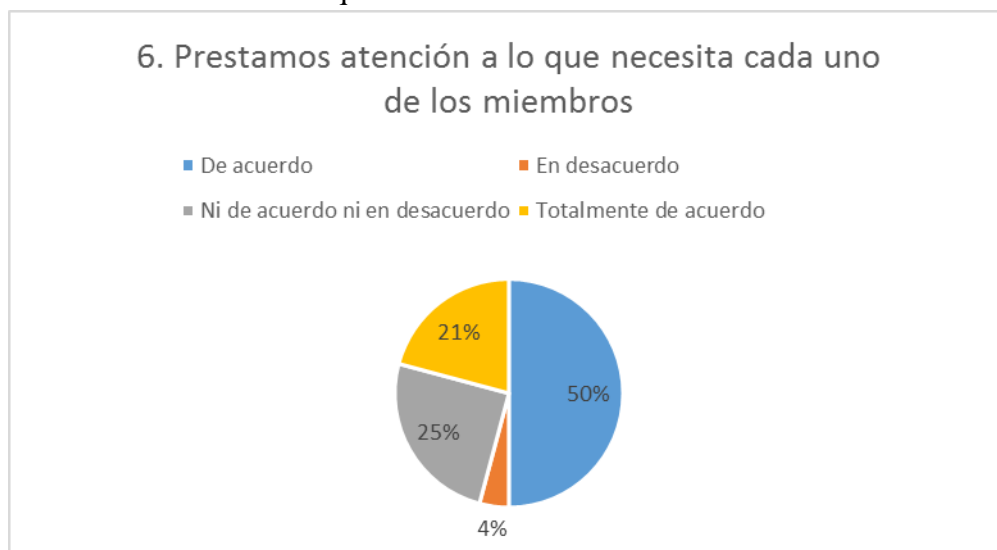
Gráfica 5. A menudo no conseguimos los resultados que nos proponemos



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 46% (11) están en desacuerdo con la pregunta de que si a menudo no consiguen los resultados que se proponen, el 25% (6) están de acuerdo, el 17% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 12% (3) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, están en desacuerdo con la pregunta.

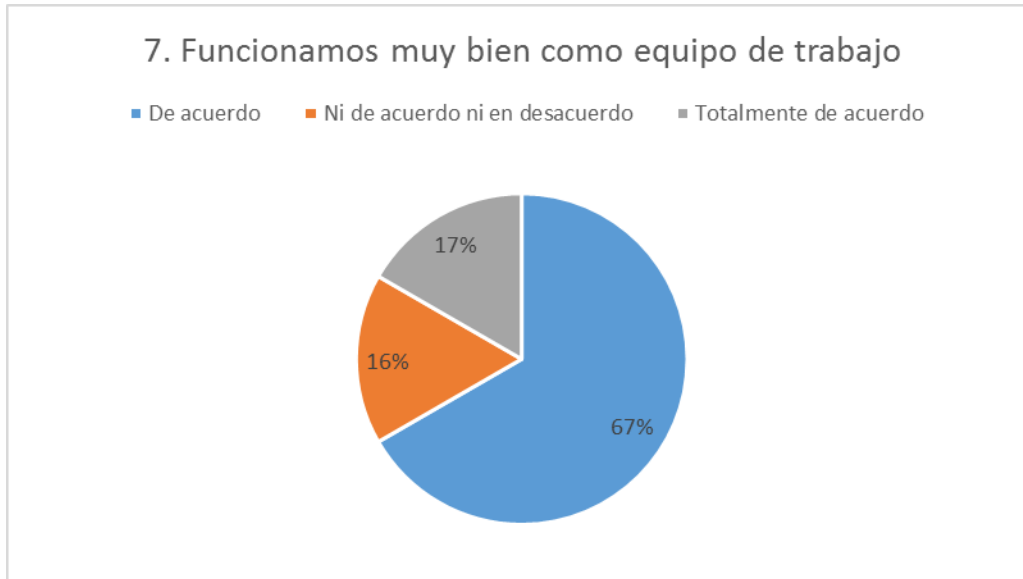
Gráfica 6. Prestamos atención a lo que necesita cada uno de los miembros



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 50% (12) están de acuerdo con la pregunta de que si prestan atención a lo que necesita cada uno de los miembros, el 25% (6) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 21% (5) están totalmente de acuerdo y el 4% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, está de acuerdo con la pregunta.

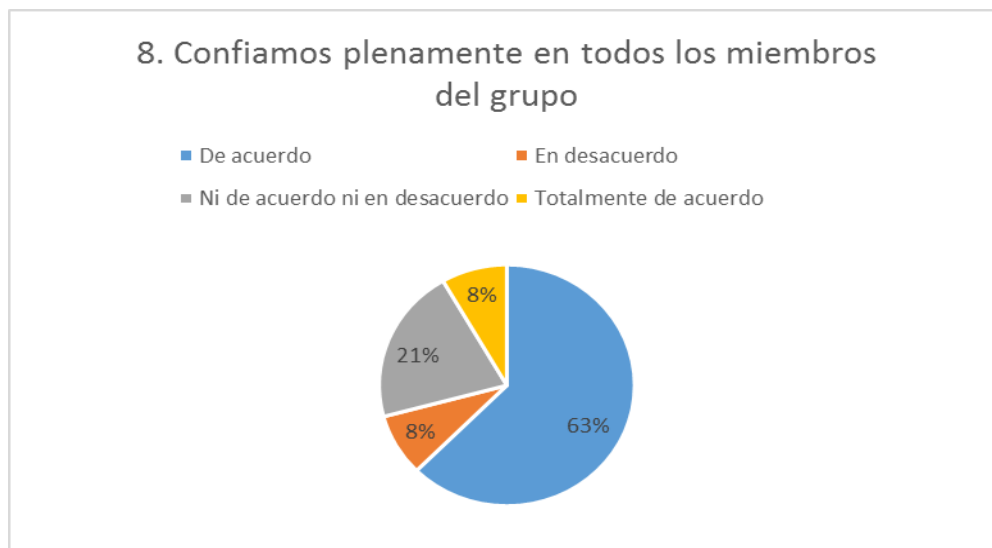
Gráfica 7. Funcionamos muy bien como equipo de trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 67% (16) están de acuerdo con la pregunta de que si funcionan muy bien como equipo de trabajo, el 17% (4) están totalmente de acuerdo y el 16% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

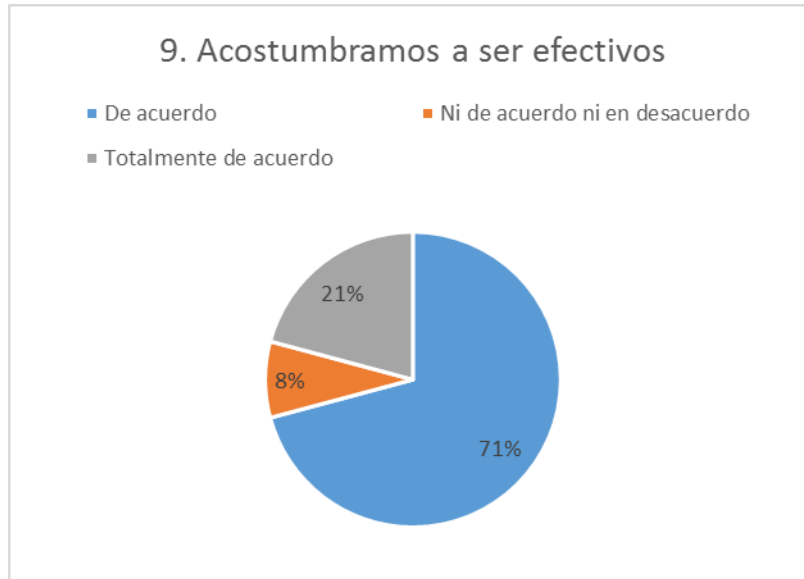
Gráfica 8. Confiamos plenamente en todos los miembros del grupo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 63% (15) están de acuerdo con la pregunta de que si confían plenamente en todos los miembros del grupo, el 21% (5) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 8% (2) están totalmente de acuerdo y otro 8% (2) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, está de acuerdo con la pregunta.

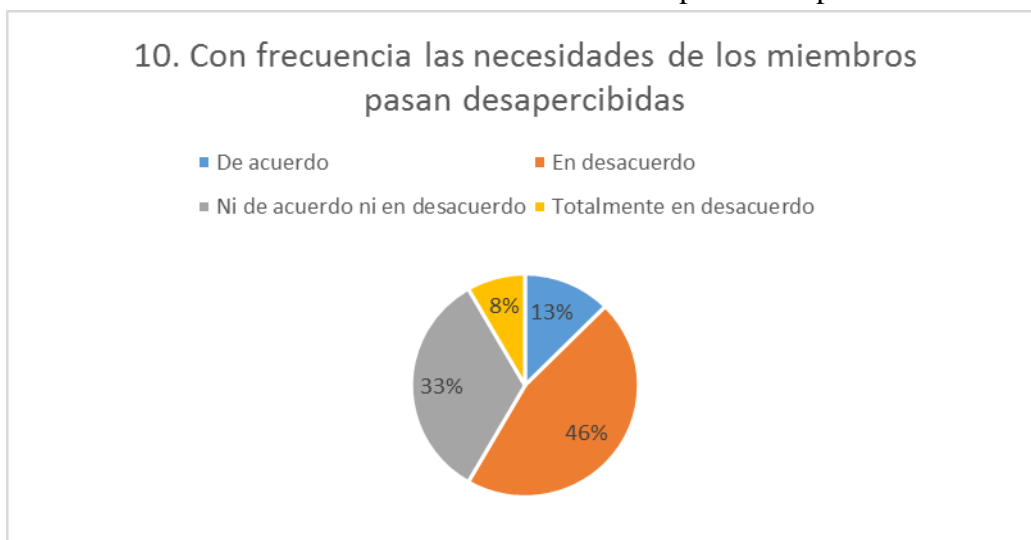
Gráfica 9. Acostumbramos a ser efectivos



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 71% (17) están de acuerdo con la pregunta de que si acostumbran a ser efectivos, el 21% (6) están totalmente de acuerdo y el 8% (2) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 10. Con frecuencia las necesidades de los miembros pasan desapercibidas



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 46% (11) están en desacuerdo con la pregunta de que si con frecuencia las necesidades de los miembros pasan desapercibidas, el 33% (8) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 13% (3) están de acuerdo y el 8% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, están en desacuerdo con la pregunta.

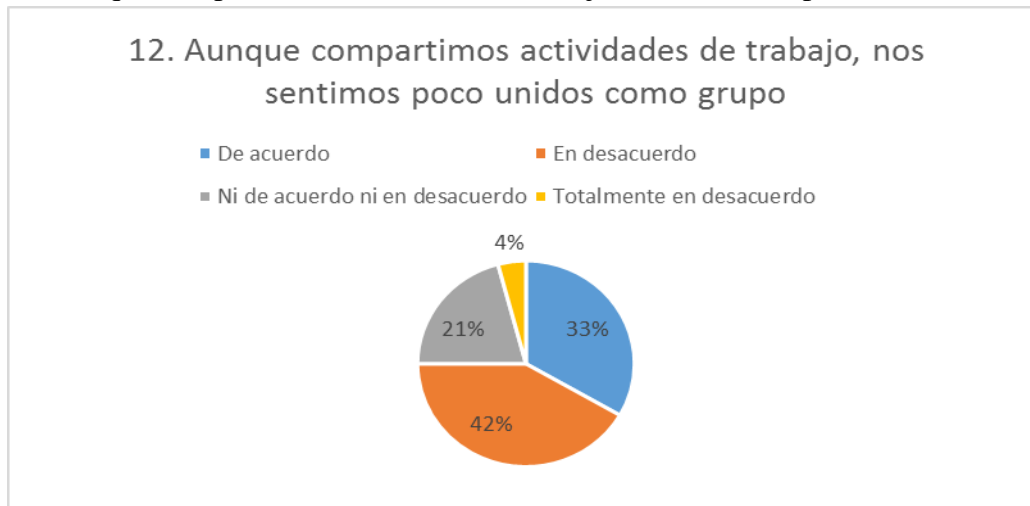
Gráfica 11. Nos organizamos y coordinamos con eficiencia



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 67% (16) están de acuerdo con la pregunta de que si se organizan y coordinan con eficiencia, el 21% (5) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 12% (3) están totalmente de acuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 12. Aunque compartimos actividades de trabajo, nos sentimos poco unidos como grupo

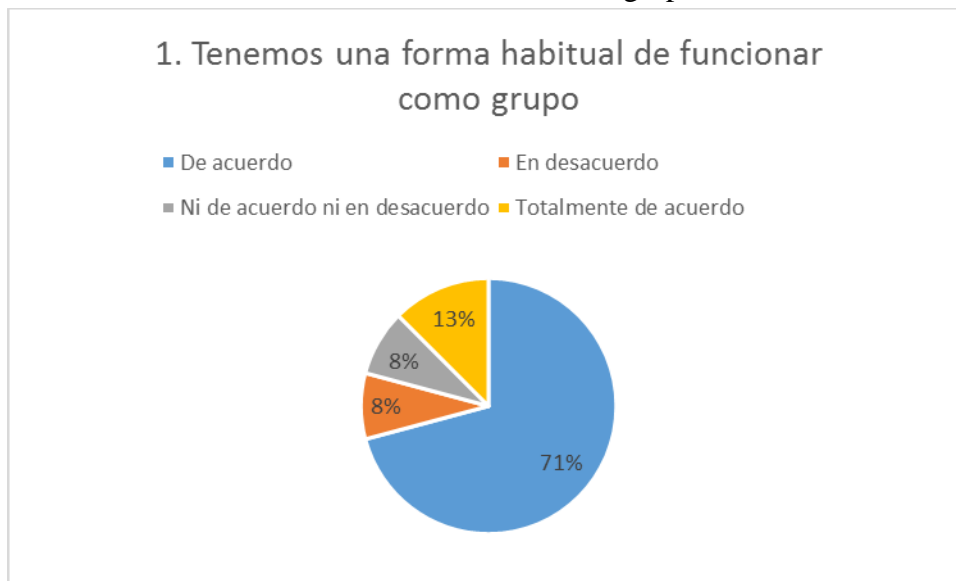


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 42% (10) están en desacuerdo con la pregunta de que si aunque comparten actividades de trabajo, se sienten poco unidos como grupo, el 33% (8) están de acuerdo, el 21% (5) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 4% (1) están totalmente en desacuerdo. Aunque gran porcentaje de encuestados respondió estar en desacuerdo con la pregunta, hay un alto porcentaje que dicen estar de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual podría indicar que los encuestados no se sienten del todo unidos como grupo.

Madurez – Proceso

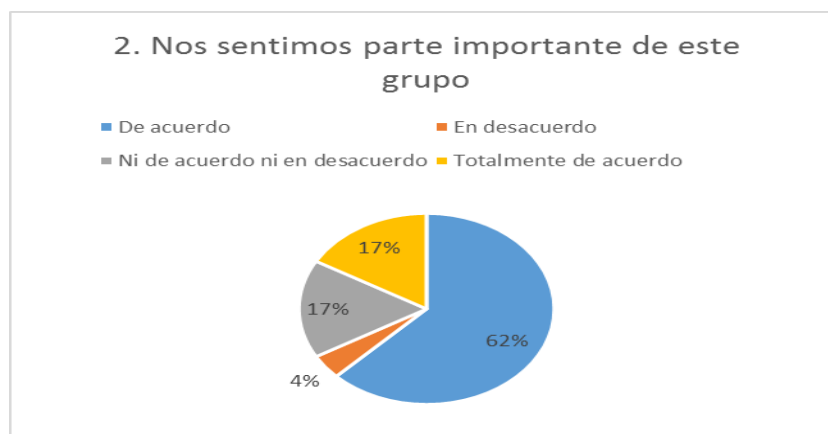
Gráfica 1. Tenemos una forma habitual de funcionar como grupo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 71% (17) están de acuerdo con la pregunta de que si tienen una forma habitual de funcionar como grupo, el 13% (3) están totalmente de acuerdo, el 8% (2) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y otro el 8% (2) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

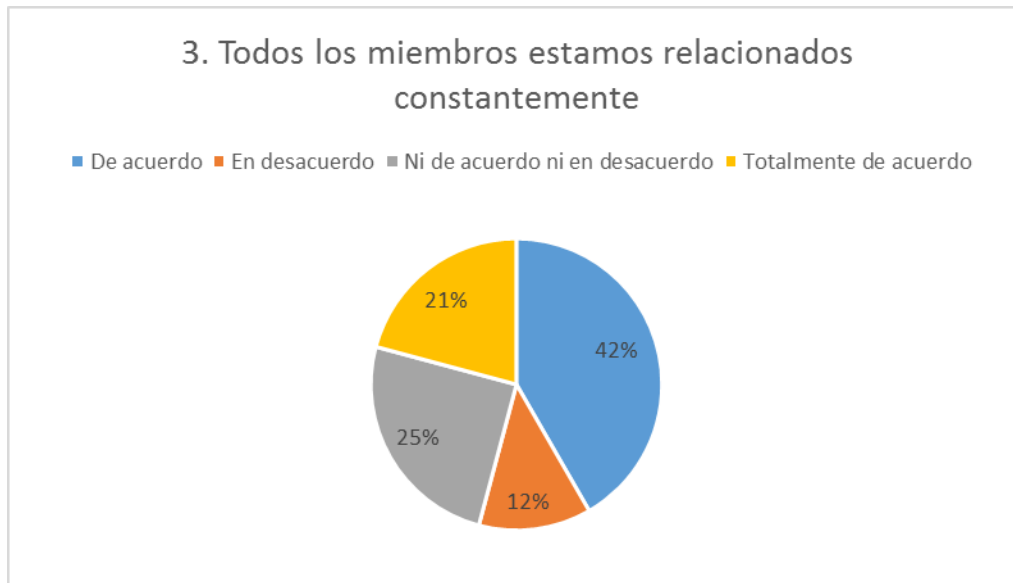
Gráfica 2. Nos sentimos parte importante de este grupo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 62% (15) están de acuerdo con la pregunta de que si se sienten parte importante de este grupo, el 17% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, otro 17% (4) están totalmente de acuerdo y el 4% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

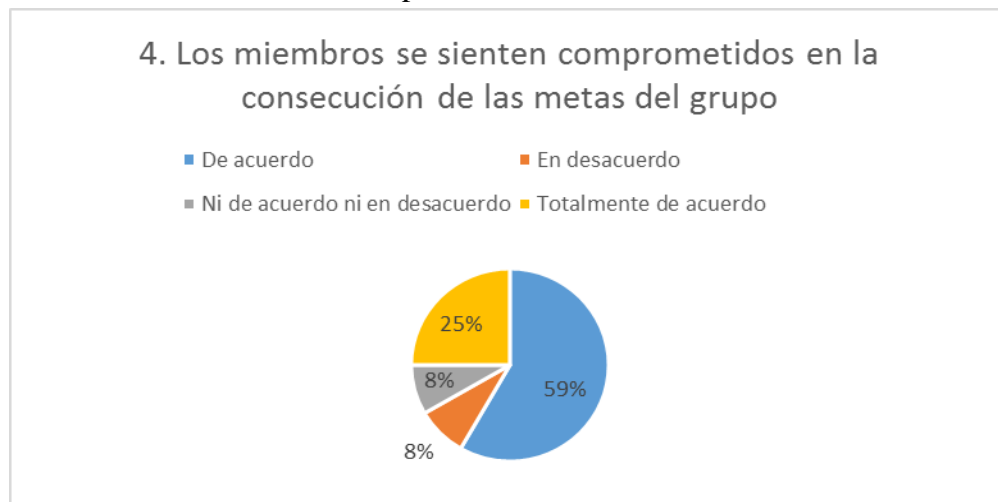
Gráfica 3. Todos los miembros estamos relacionados constantemente



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 42% (10) están de acuerdo con la pregunta de que si todos los miembros están relacionados constantemente, el 25% (6) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 21% (5) están totalmente de acuerdo y el 12% (3) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

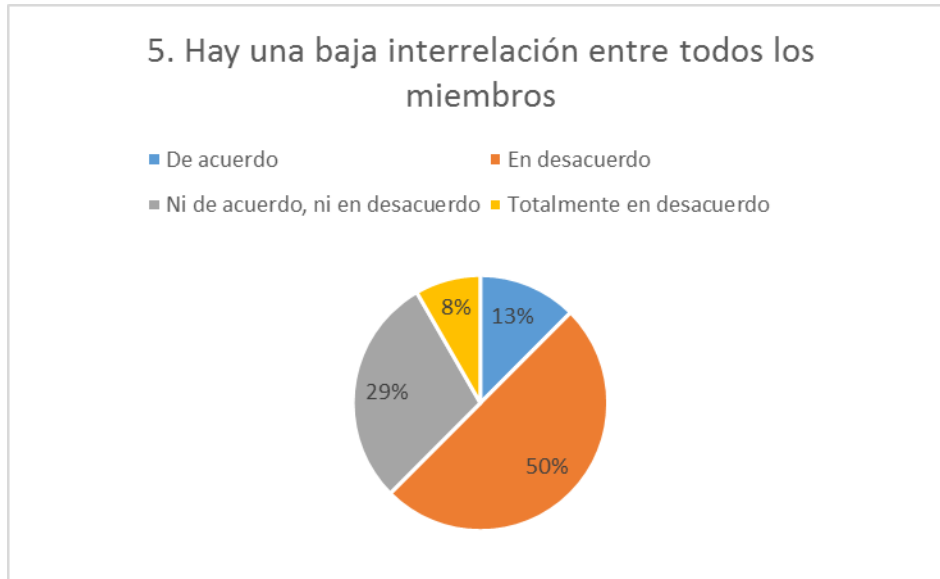
Gráfica 4. Los miembros se sienten comprometidos en la consecución de las metas del grupo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 59% (14) están de acuerdo con la pregunta de que si los miembros se sienten comprometidos en la consecución de las metas del grupo, el 25% (6) están totalmente de acuerdo, el 8% (2) están en desacuerdo y el otro 8% (2) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

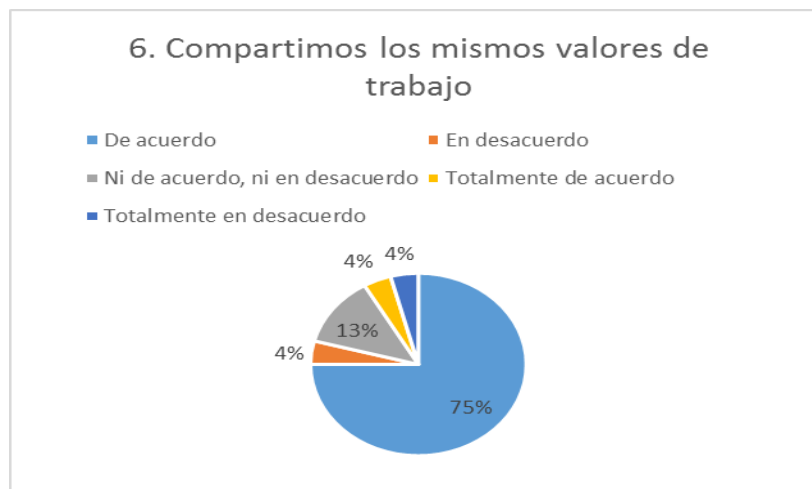
Gráfica 5. Hay una baja interrelación entre todos los miembros



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 50% (12) están en desacuerdo con la pregunta de que si hay una baja interrelación entre todos los miembros, el 29% (7) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 13% (3) están de acuerdo y el 8% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

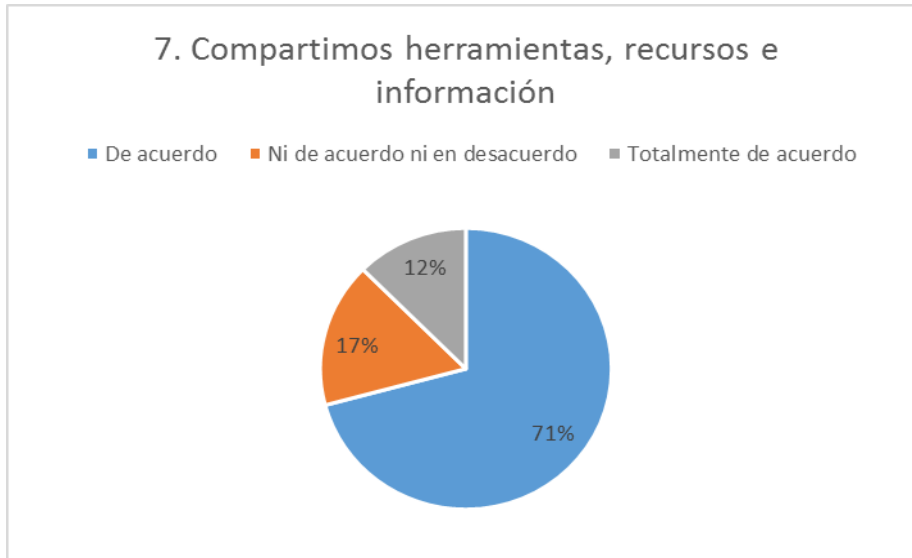
Gráfica 6. Compartimos los mismos valores de trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 75% (18) están de acuerdo con la pregunta de que si comparten los mismos valores de trabajo, el 13% (3) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 4% (1) están totalmente de acuerdo, el 4% (1) están en desacuerdo y otro 4% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

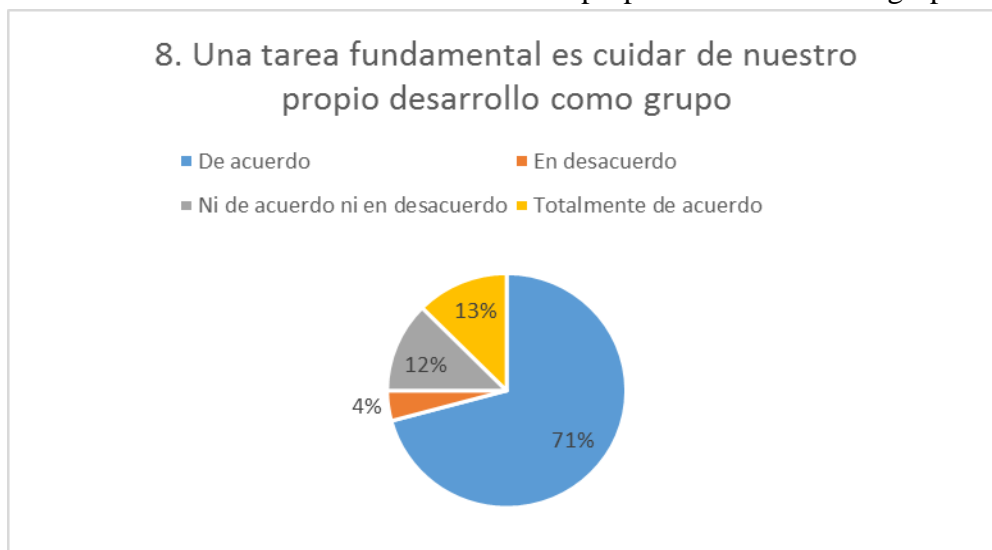
Gráfica 7. Compartimos herramientas, recursos e información



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 71% (17) están de acuerdo con la pregunta de que si comparten herramientas, recursos e información, el 17% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 12% (3) están totalmente de acuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 8. Una tarea fundamental es cuidar de nuestro propio desarrollo como grupo

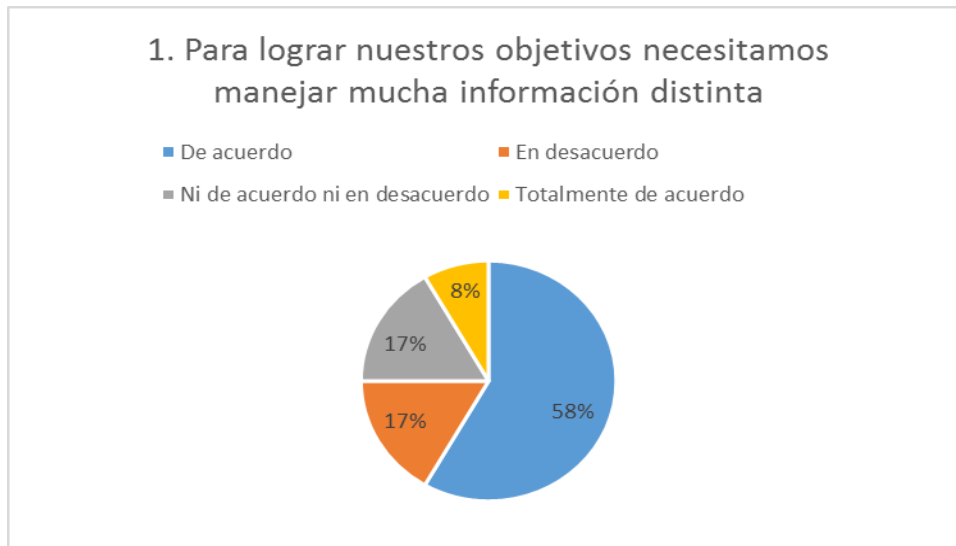


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 71% (17) están de acuerdo con la pregunta de que si una tarea fundamental es cuidar del propio desarrollo como grupo, el 13% (3) están totalmente de acuerdo, el 12% (3) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 4% (1) están en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Incertidumbre - Tareas

Gráfica 1. Para lograr nuestros objetivos necesitamos manejar mucha información distinta



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 58% (14) están de acuerdo con la pregunta de que si para lograr los objetivos necesitan manejar mucha información distinta, el 17% (4) están en desacuerdo, otro 17% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 8% (2) están totalmente de acuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

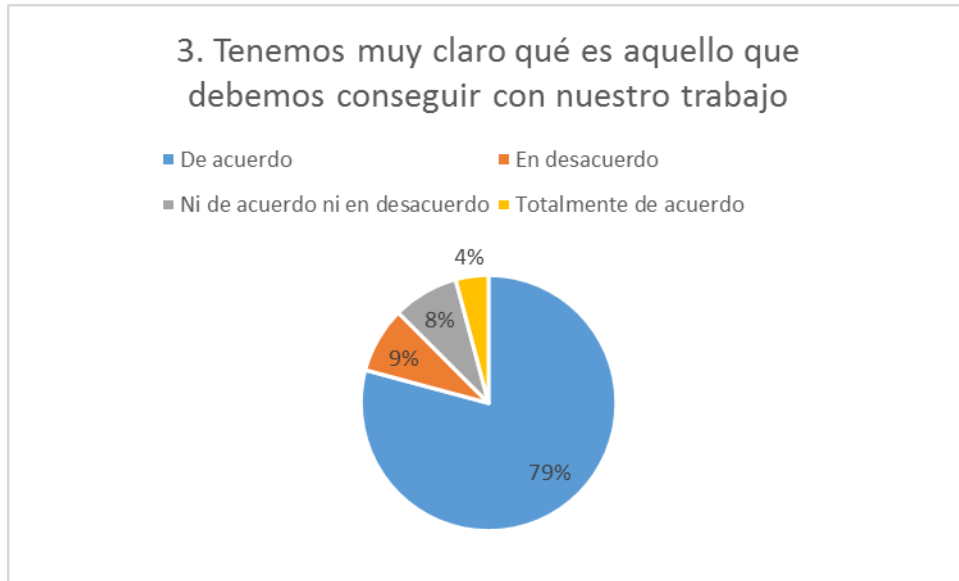
Gráfica 2. Por lo general, los distintos objetivos que nos piden suelen ser compatibles



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 71% (17) están de acuerdo con la pregunta de que si por lo general, los distintos objetivos que se les piden suelen ser compatibles, el 21% (5) están en desacuerdo y el 8% (2) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

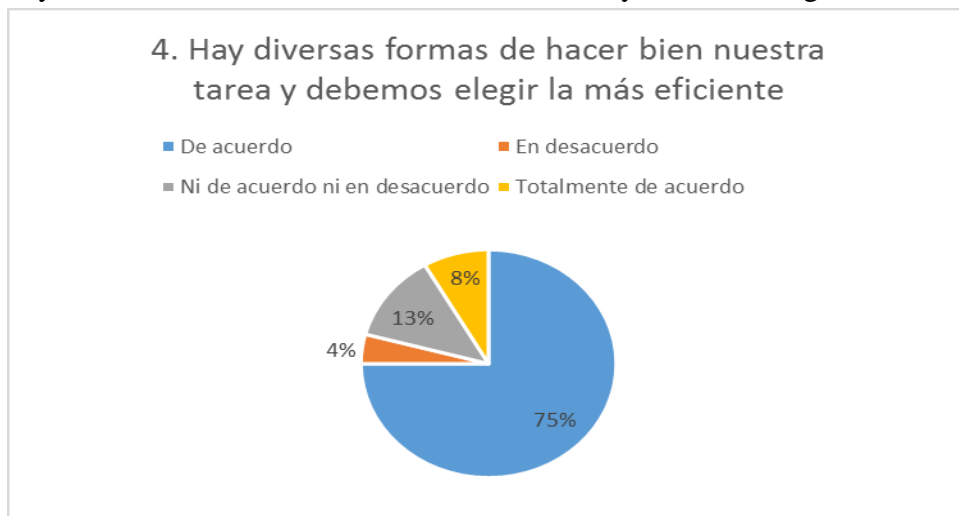
Gráfica 3. Tenemos muy claro qué es aquello que debemos conseguir con nuestro trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 79% (19) están de acuerdo con la pregunta de que si tienen muy claro qué es aquello que deben conseguir con su trabajo, el 9% (2) están en desacuerdo, el 8% (2) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 4% (1) están totalmente de acuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

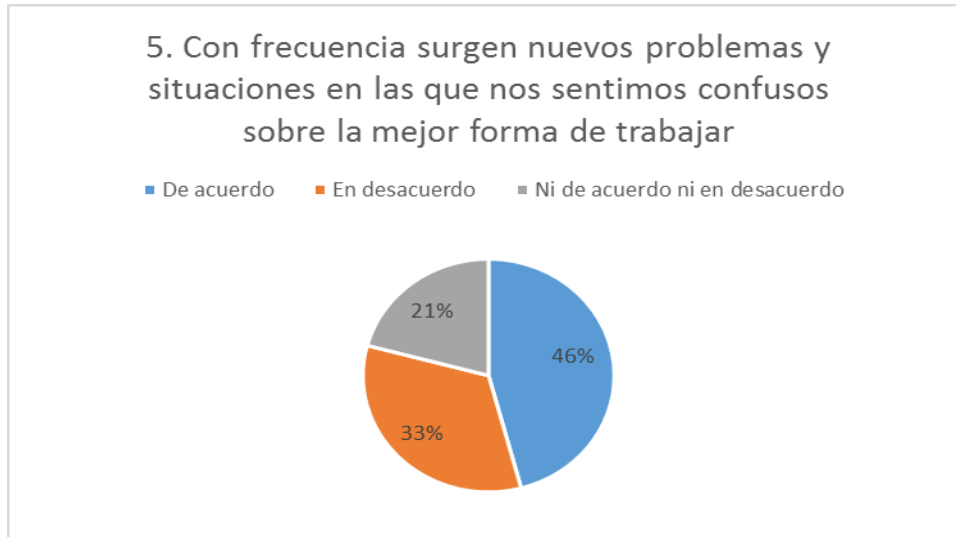
Gráfica 4. Hay diversas formas de hacer bien nuestra tarea y debemos elegir la más eficiente



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 75% (18) están de acuerdo con la pregunta de que si hay diversas formas de hacer bien su tarea y deben elegir la más eficiente, el 13% (3) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 8% (2) están totalmente de acuerdo y el 4% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

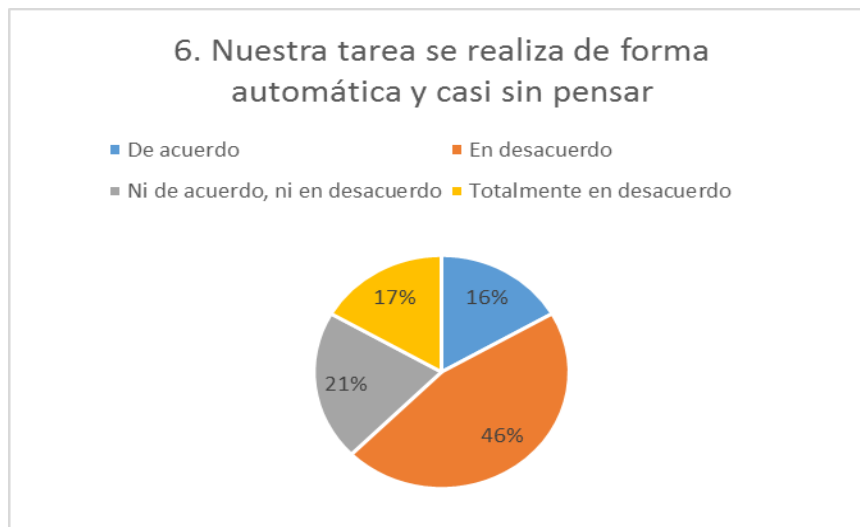
Gráfica 5. Con frecuencia surgen nuevos problemas y situaciones en las que nos sentimos confusos sobre la mejor forma de trabajar



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 46% (11) están de acuerdo con la pregunta de que si con frecuencia surgen nuevos problemas y situaciones en las que se sienten confusos sobre la mejor forma de trabajar, el 33% (8) están en desacuerdo y el 21% (5) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Se refleja que aunque gran porcentaje de encuestados respondió estar de acuerdo con la pregunta, hay un alto porcentaje que dicen no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

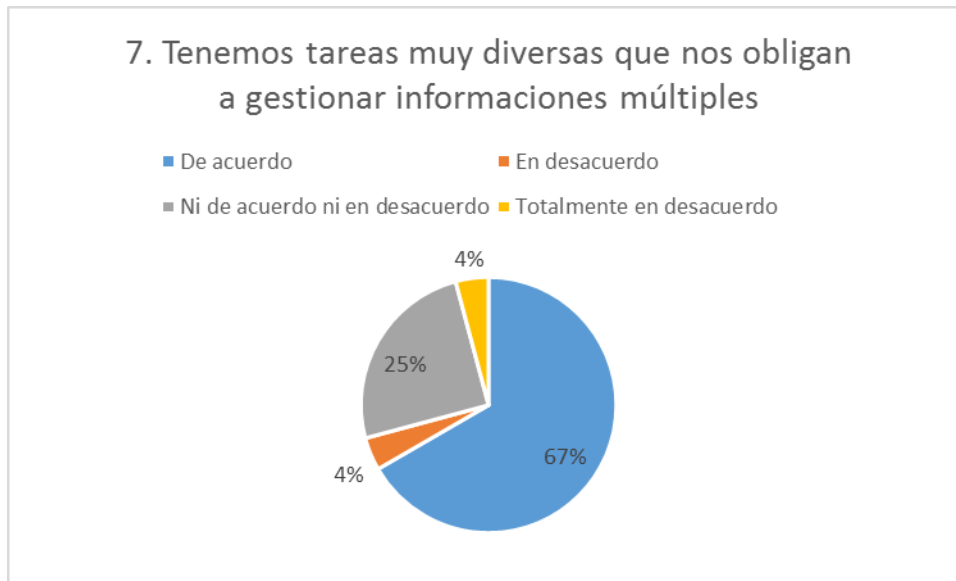
Gráfica 6. Nuestra tarea se realiza de forma automática y casi sin pensar



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 46% (11) están en desacuerdo con la pregunta de que si su tarea se realiza de forma automática y casi sin pensar, el 21% (5) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 17% (4) están totalmente en desacuerdo y el 16% (4) están de acuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

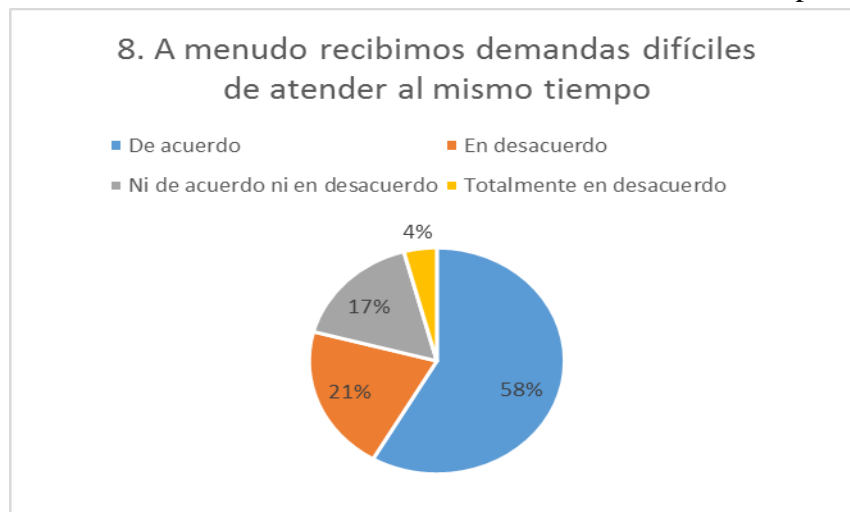
Gráfica 7. Tenemos tareas muy diversas que nos obligan a gestionar informaciones múltiples



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 67% (16) están de acuerdo con la pregunta de que si tienen tareas muy diversas que los obligan a gestionar informaciones múltiples, el 25% (6) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 4% (1) están totalmente en desacuerdo y otro 4% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

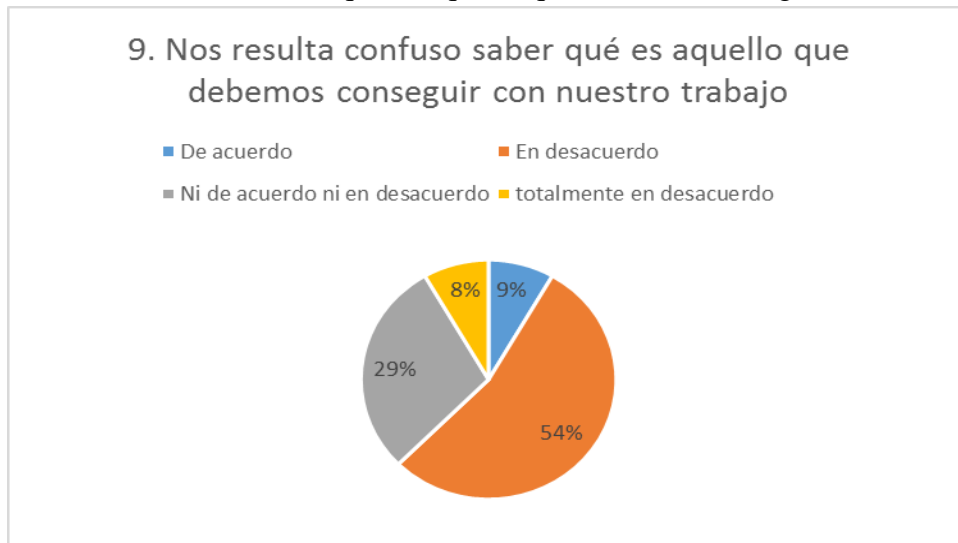
Gráfica 8. A menudo recibimos demandas difíciles de atender al mismo tiempo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 58% (14) están de acuerdo con la pregunta de que si a menudo reciben demandas difíciles de atender al mismo tiempo, el 21% (5) están en desacuerdo, el 17% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 4% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

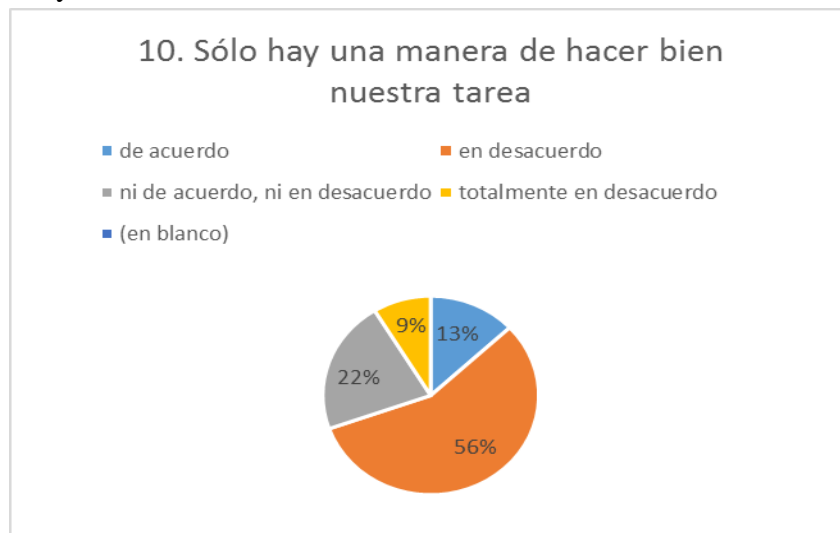
Gráfica 9. Nos resulta confuso saber qué es aquello que debemos conseguir con nuestro trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 54% (13) están en desacuerdo con la pregunta de que si les resulta confuso saber qué es aquello que deben conseguir con su trabajo, el 29% (7) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 9% (2) están de acuerdo y el 8% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

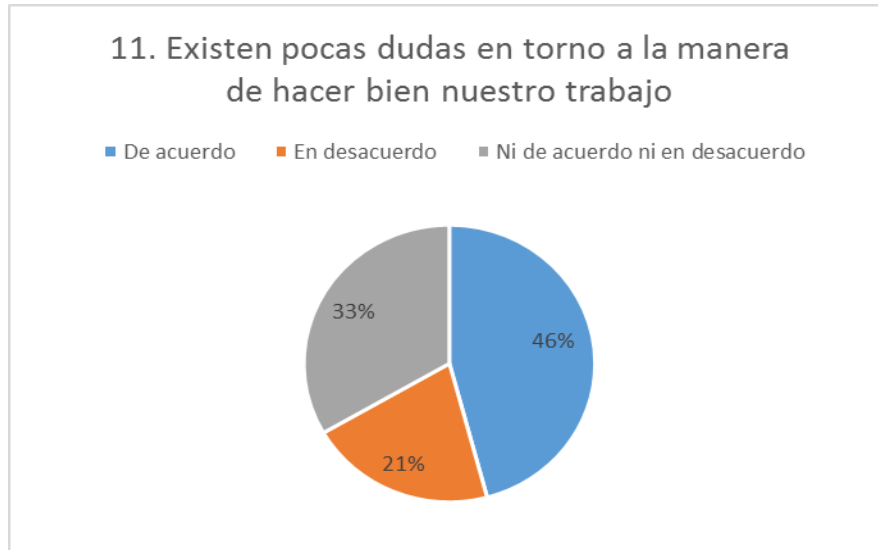
Gráfica 10. Sólo hay una manera de hacer bien nuestra tarea



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 56% (13) están en desacuerdo con la pregunta de que si sólo hay una manera de hacer bien su tarea, el 22% (5) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 13% (3) están de acuerdo y el 9% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

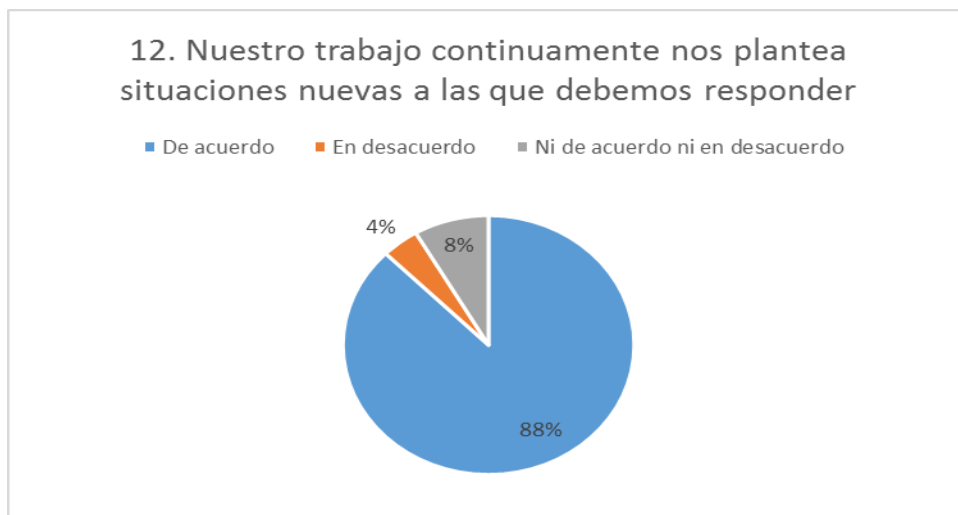
Gráfica 11. Existen pocas dudas en torno a la manera de hacer bien nuestro trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 46% (11) están de acuerdo con la pregunta de que si existen pocas dudas en torno a la manera de hacer bien su trabajo, el 33% (8) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 21% (5) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

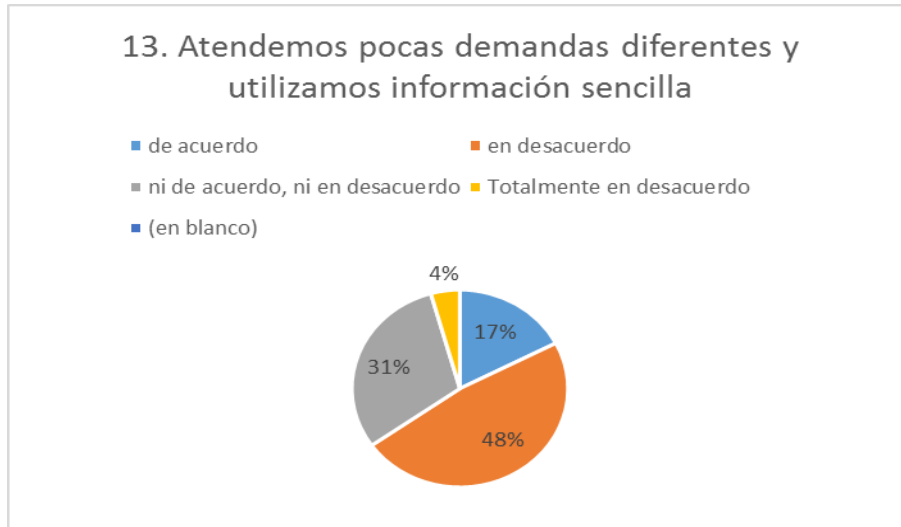
Gráfica 12. Nuestro trabajo continuamente nos plantea situaciones nuevas a las que debemos responder



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 88% (21) están de acuerdo con la pregunta de que si su trabajo continuamente les plantea situaciones nuevas a las que deben responder, el 8% (2) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 4% (1) están en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

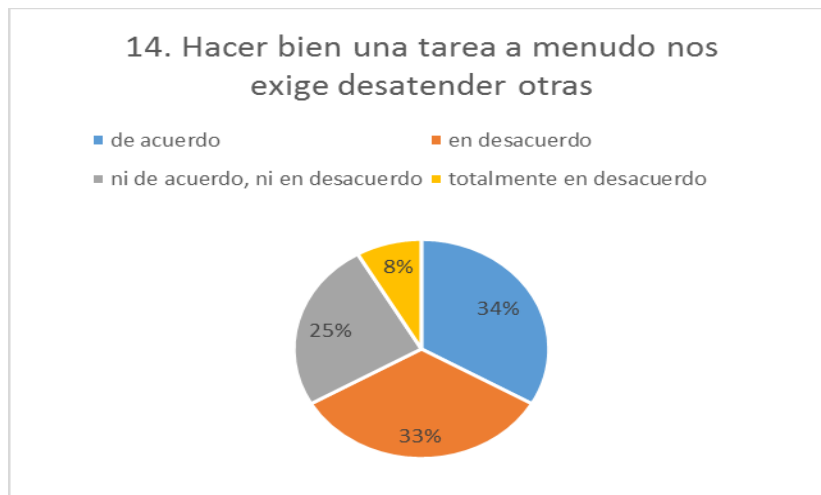
Gráfica 13. Atendemos pocas demandas diferentes y utilizamos información sencilla



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 48% (11) están en desacuerdo con la pregunta de que si atienden pocas demandas diferentes y utilizan información sencilla, el 31% (7) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 17% (4) están de acuerdo y el 4% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que aunque gran porcentaje de encuestados respondió estar en desacuerdo con la pregunta, hay un alto porcentaje que dicen no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual podría indicar que atienden varias demandas y no utilizan información sencilla.

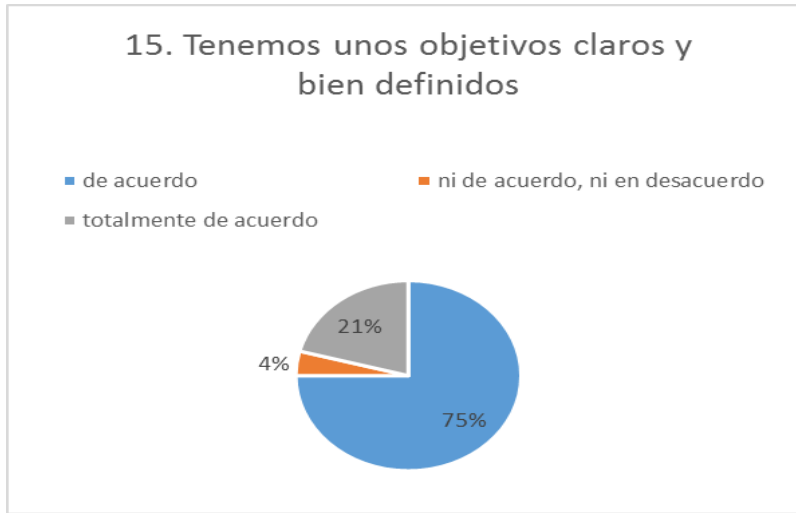
Gráfica 14. Hacer bien una tarea a menudo nos exige desatender otras



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 34% (8) están de acuerdo con la pregunta de que si hacen bien una tarea a menudo les exige desatender otras, el 33% (8) están en desacuerdo, el 25% (6) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 8% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja un resultado ecuánime en la respuesta de los encuestados.

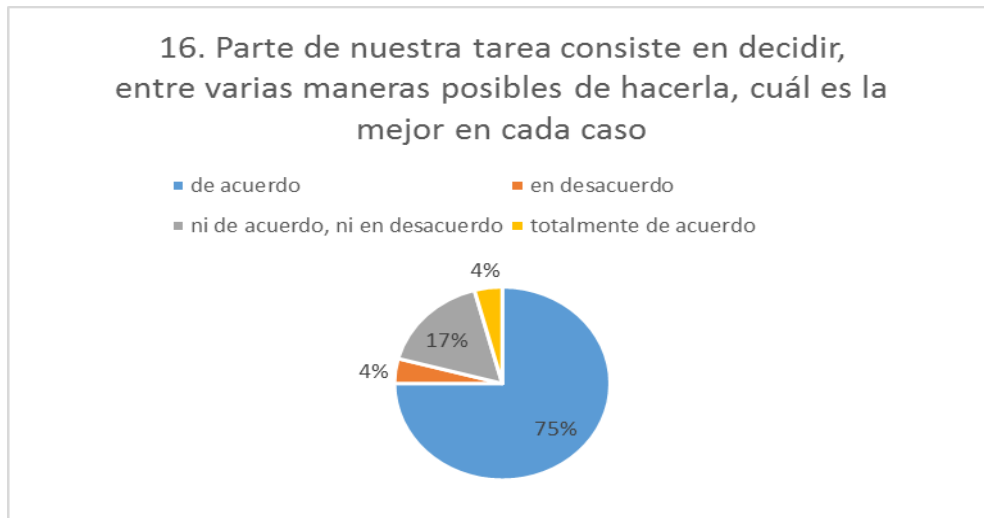
Gráfica 15. Tenemos unos objetivos claros y bien definidos



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 75% (18) están de acuerdo con la pregunta de que si tienen unos objetivos claros y bien definidos, el 21% (5) están totalmente de acuerdo y el 4% (1) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

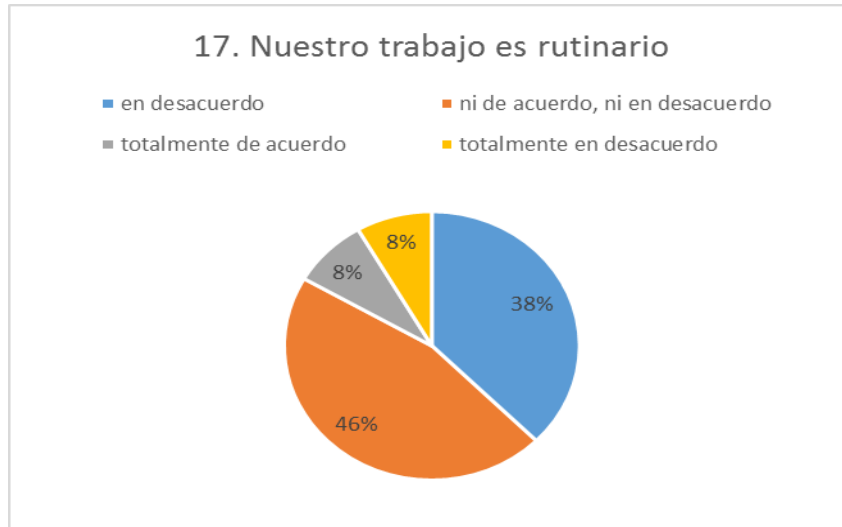
Gráfica 16. Parte de nuestra tarea consiste en decidir, entre varias maneras posibles de hacerla, cuál es la mejor en cada caso



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 75% (18) están de acuerdo con la pregunta de que si parte de su tarea consiste en decidir, entre varias maneras posibles de hacerla, cuál es la mejor en cada caso, el 17% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 4% (1) están en desacuerdo y otro 4% (1) están totalmente de acuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

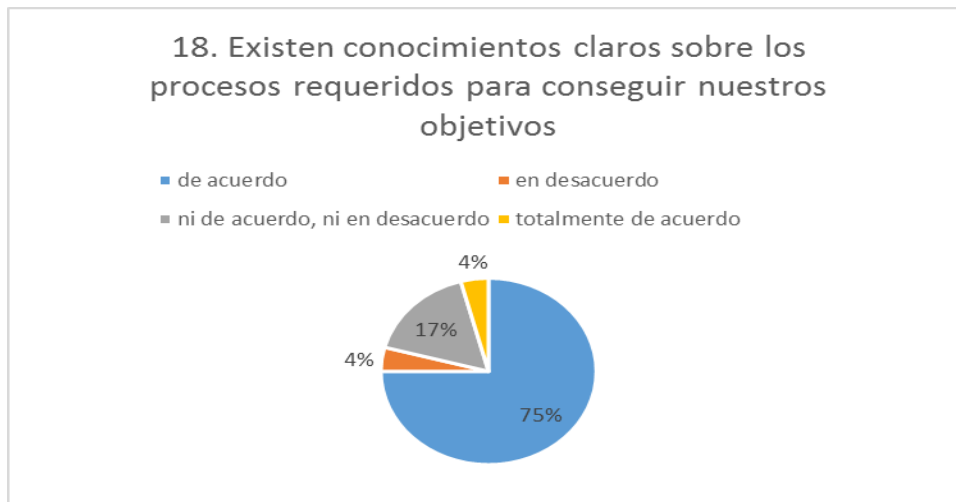
Gráfica 17. Nuestro trabajo es rutinario



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 46% (11) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la pregunta de que si su trabajo es rutinario, el 38% (9) están en desacuerdo, el 8% (2) están totalmente en desacuerdo y otro 8% (2) están totalmente de acuerdo. Se refleja un alto porcentaje de encuestados que responden en posición intermedia no estando ni de acuerdo ni en desacuerdo al la pregunta.

Gráfica 18. Existen conocimientos claros sobre los procesos requeridos para conseguir nuestros objetivos

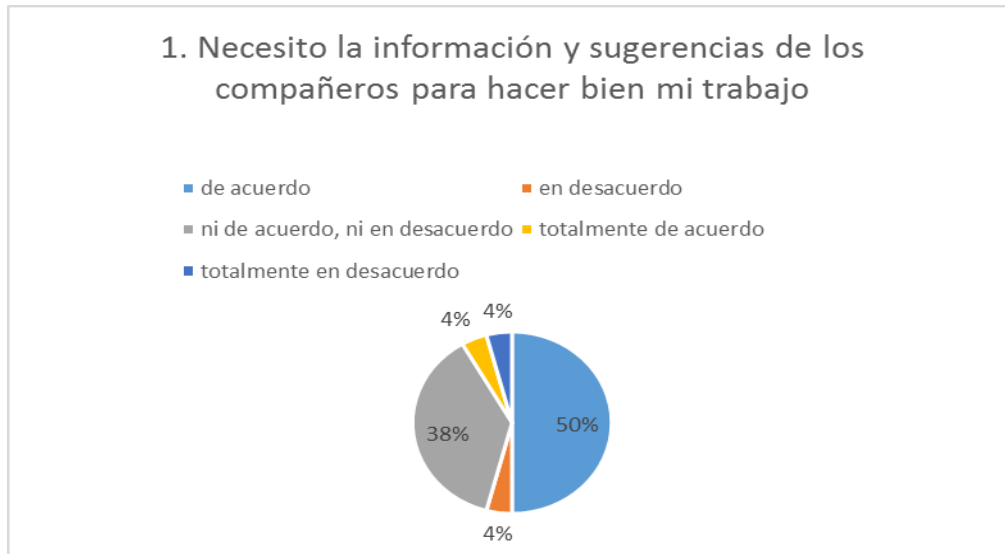


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 75% (18) están de acuerdo con la pregunta de que si existen conocimientos claros sobre los procesos requeridos para conseguir sus objetivos, el 17% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 4% (1) están totalmente de acuerdo y otro 4% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Interdependencia de Tareas

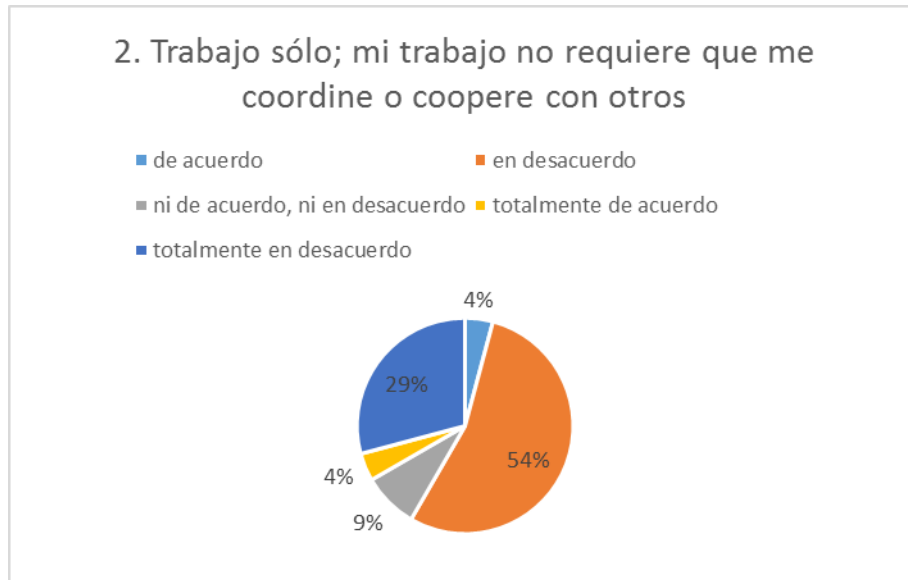
Gráfica 1. Necesito la información y sugerencias de los compañeros para hacer bien mi trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 50% (12) están de acuerdo con la pregunta de que si necesitan la información y sugerencias de los compañeros para hacer bien su trabajo, el 38% (9) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 4% (1) están en desacuerdo, el 4% (1) están totalmente de acuerdo y otro 4% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

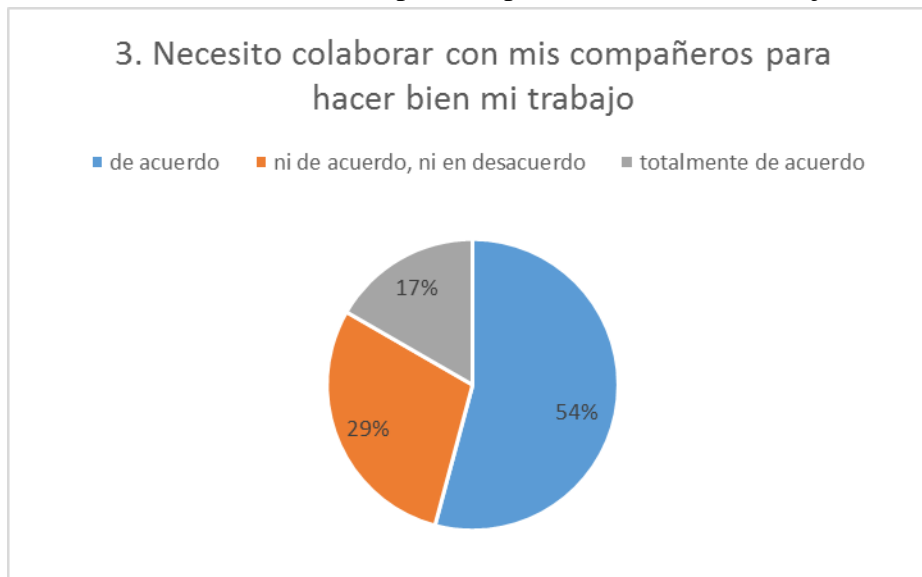
Gráfica 2. Trabajo sólo; mi trabajo no requiere que me coordine o coopere con otros



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 54% (13) están en desacuerdo con la pregunta de que si trabaja sólo; su trabajo no requiere que se coordine o coopere con otros, el 29% (7) están totalmente en desacuerdo, el 9% (2) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 4% (1) están de acuerdo y otro 4% (1) están totalmente de acuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

Gráfica 3. Necesito colaborar con mis compañeros para hacer bien mi trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 54% (13) están de acuerdo con la pregunta de que si necesita colaborar con sus compañeros para hacer bien su trabajo, el 29% (7) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 17% (4) están totalmente de acuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

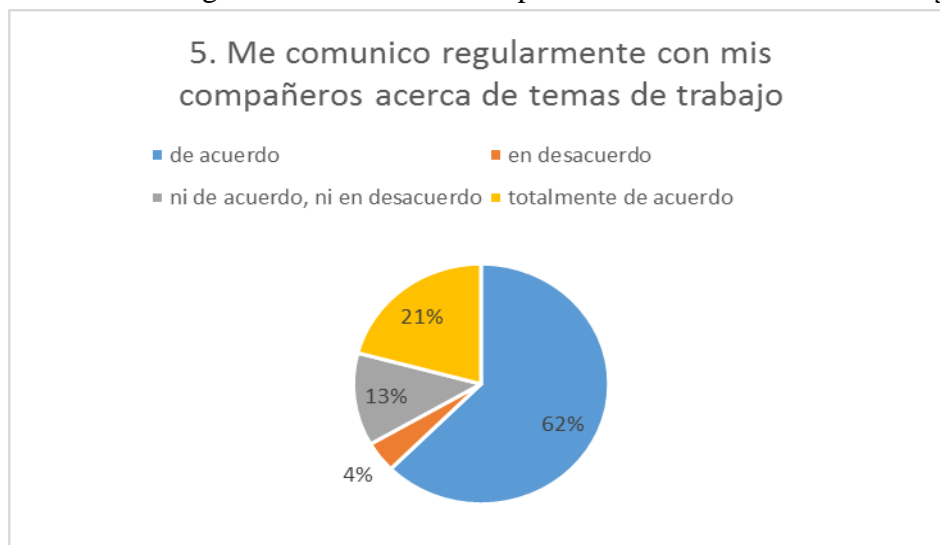
Gráfica 4. Mis compañeros necesitan información que yo tengo para que hagan bien su trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 59% (14) están de acuerdo con la pregunta de que si sus sus compañeros necesitan información que usted tienen para que hagan bien el trabajo, el 25% (6) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 8% (2) están totalmente de acuerdo y otro 8% (2) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

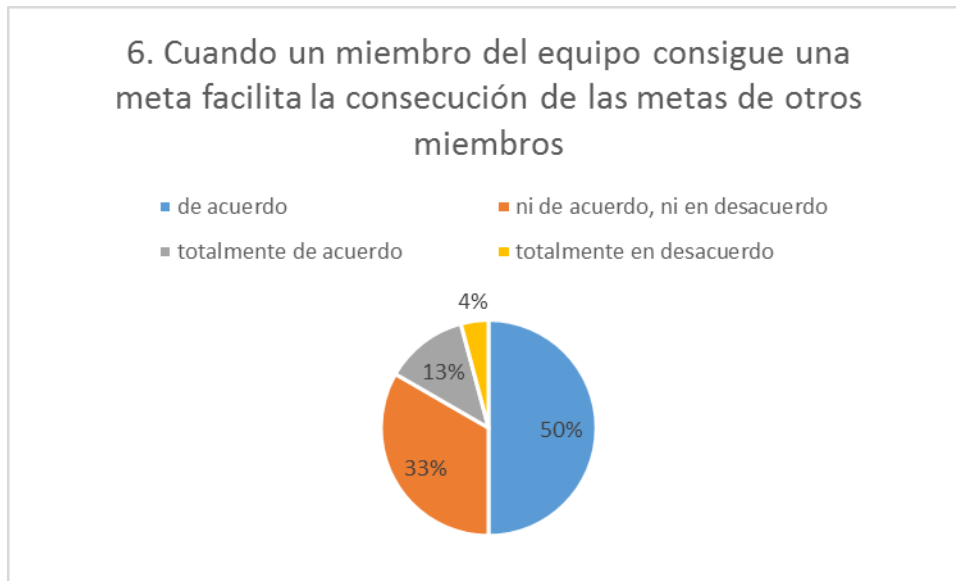
Gráfica 5. Me comunico regularmente con mis compañeros acerca de temas de trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 62% (15) están de acuerdo con la pregunta de que si se comunica regularmente con sus compañeros acerca de temas de trabajo, el 21% (5) están totalmente de acuerdo, el 13% (3) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 4% (1) están en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

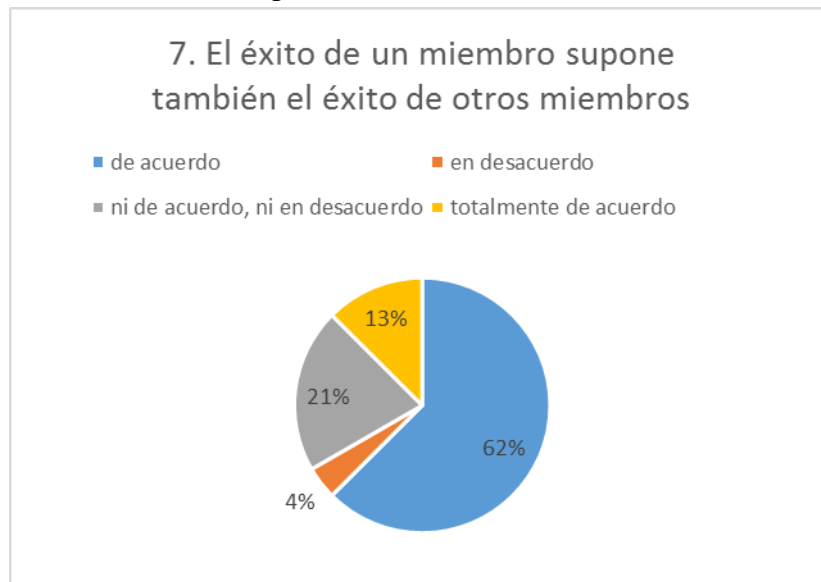
Gráfica 6. Cuando un miembro del equipo consigue una meta facilita la consecución de las metas de otros miembros



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 50% (12) están de acuerdo con la pregunta de que si cuando un miembro del equipo consigue una meta facilita la consecución de las metas de otros miembros, el 33% (8) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 13% (3) están totalmente de acuerdo y el 4% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 7. El éxito de un miembro supone también el éxito de otros miembros

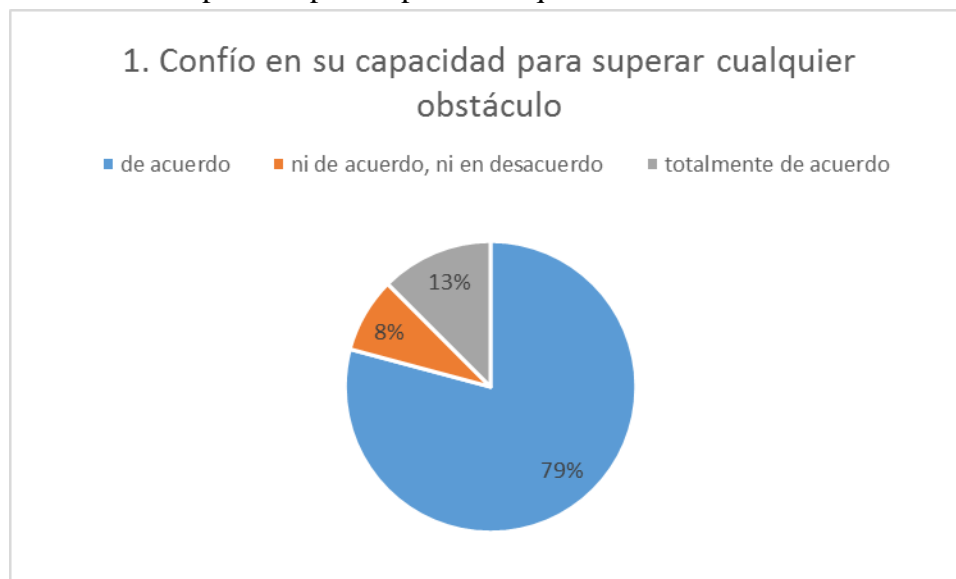


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 62% (15) están de acuerdo con la pregunta de que si el éxito de un miembro supone también el éxito de otros miembros, el 21% (5) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 13% (3) están totalmente de acuerdo y el 4% (1) están en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

Liderazgo – Proceso

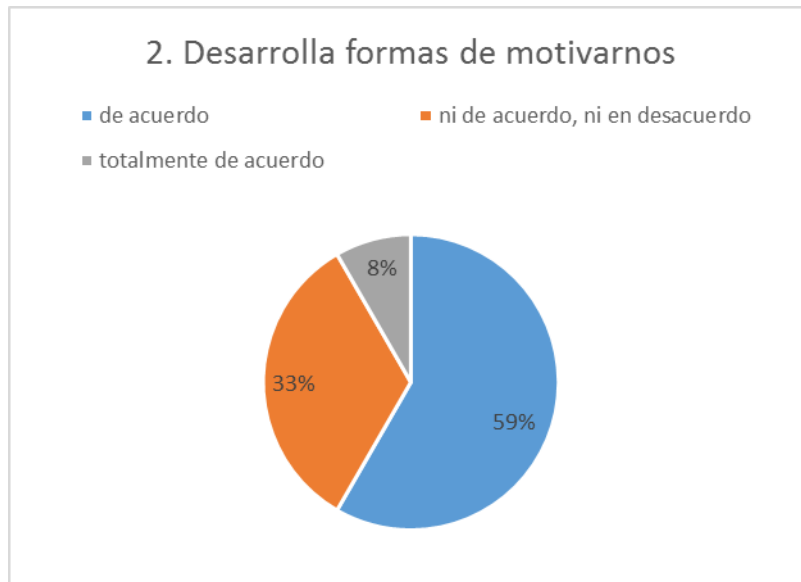
Gráfica 1. Confío en su capacidad para superar cualquier obstáculo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 79% (19) están de acuerdo con la pregunta de que si confían en la capacidad del líder para superar cualquier obstáculo, el 13% (3) están totalmente de acuerdo y el 8% (2) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 2. Desarrolla formas de motivarnos



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 59% (14) están de acuerdo con la pregunta de que si el líder desarrolla formas de motivarnos, el 33% (8) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 8% (2) están totalmente de acuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

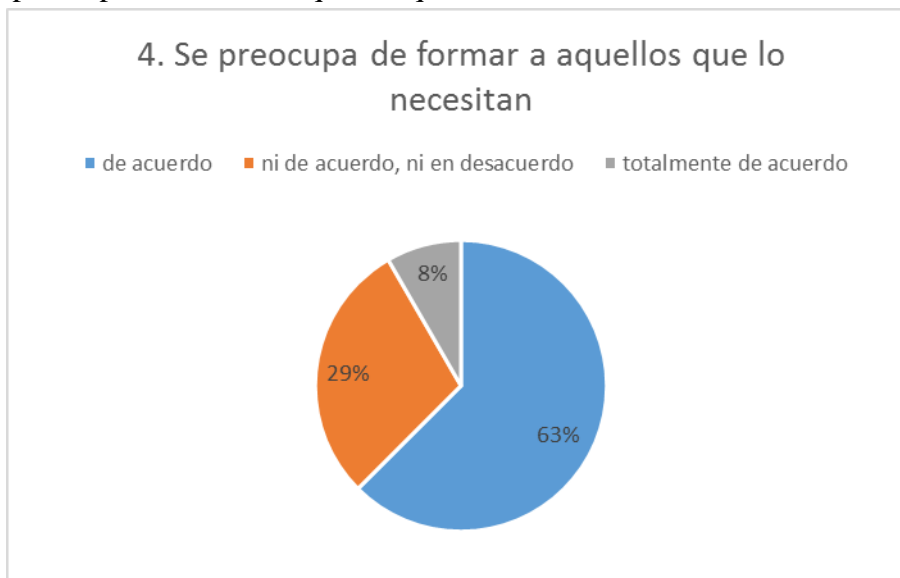
Gráfica 3. Me siento orgulloso de trabajar con él/ella



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 63% (15) están de acuerdo con la pregunta de que si se sienten orgullosos de trabajar con él/ella, el 21% (5) están totalmente de acuerdo y el 17% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 4. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan

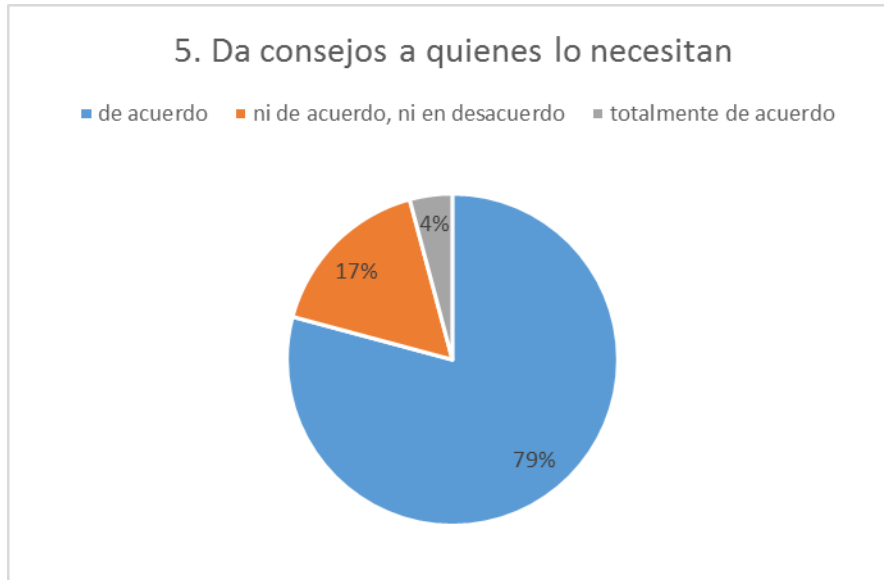


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 63% (15) están de acuerdo con la pregunta de que si el líder se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan, el 29% (7) no están ni de acuerdo,

ni en desacuerdo y el 8% (2) están totalmente de acuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

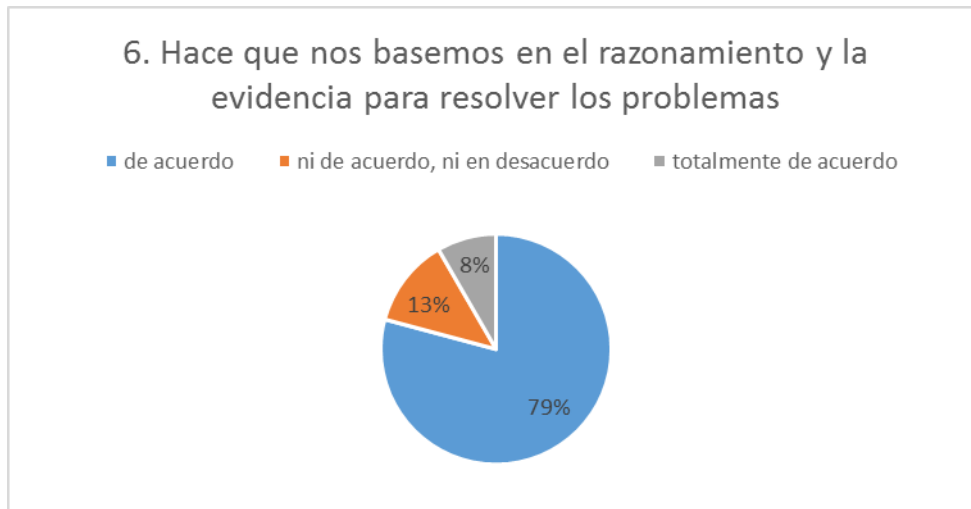
Gráfica 5. Da consejos a quienes lo necesitan



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 79% (19) están de acuerdo con la pregunta de que si el líder da consejos a quienes lo necesitan, el 17% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 4% (1) totalmente de acuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

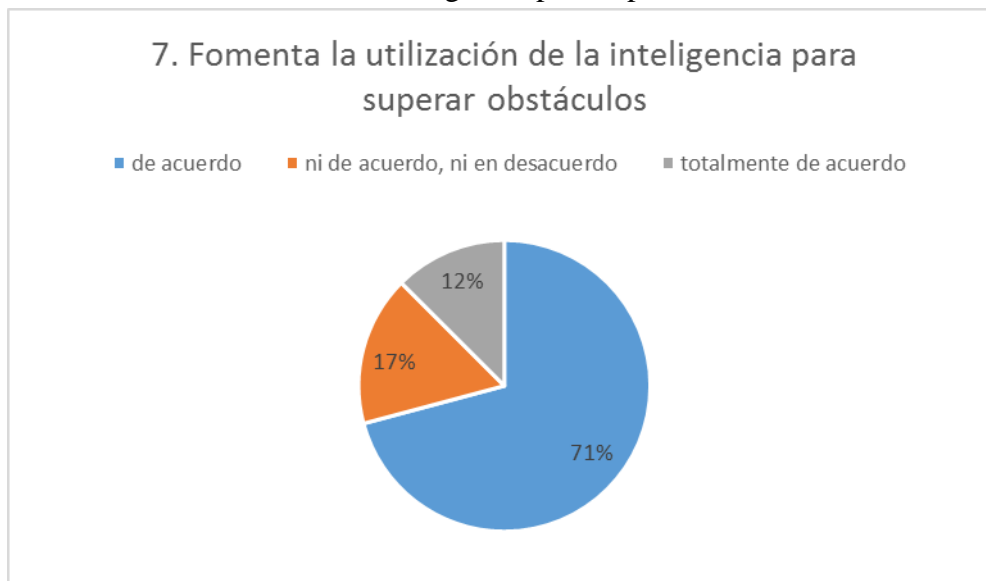
Gráfica 6. Hace que nos basemos en el razonamiento y la evidencia para resolver los problemas



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 79% (19) están de acuerdo con la pregunta de que si el líder hace que se basen en el razonamiento y la evidencia para resolver los problemas, el 13% (3) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 8% (2) están totalmente de acuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

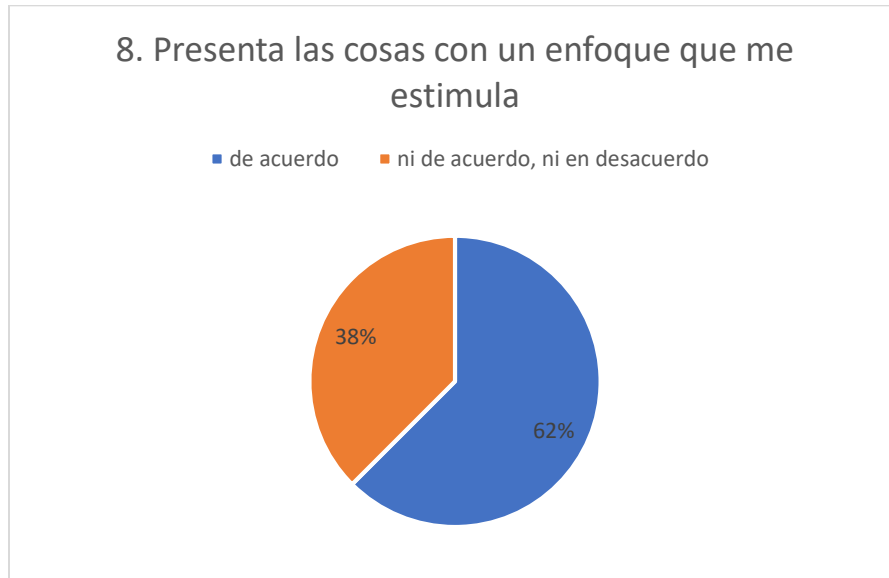
Gráfica 7. Fomenta la utilización de la inteligencia para superar obstáculos



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 71% (17) están de acuerdo con la pregunta de que si el líder fomenta la utilización de la inteligencia para superar obstáculos, el 17% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 12% (3) están totalmente de acuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 8. Presenta las cosas con un enfoque que me estimula

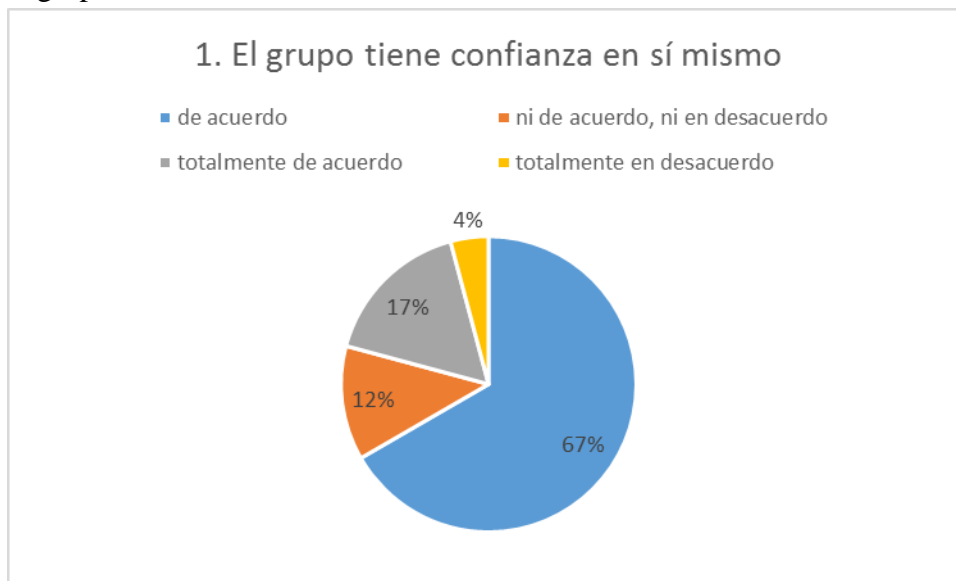


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 62% (15) están de acuerdo con la pregunta de que si el líder presenta las cosas con un enfoque que lo estimula y el 38% (9) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Potencia – Proceso

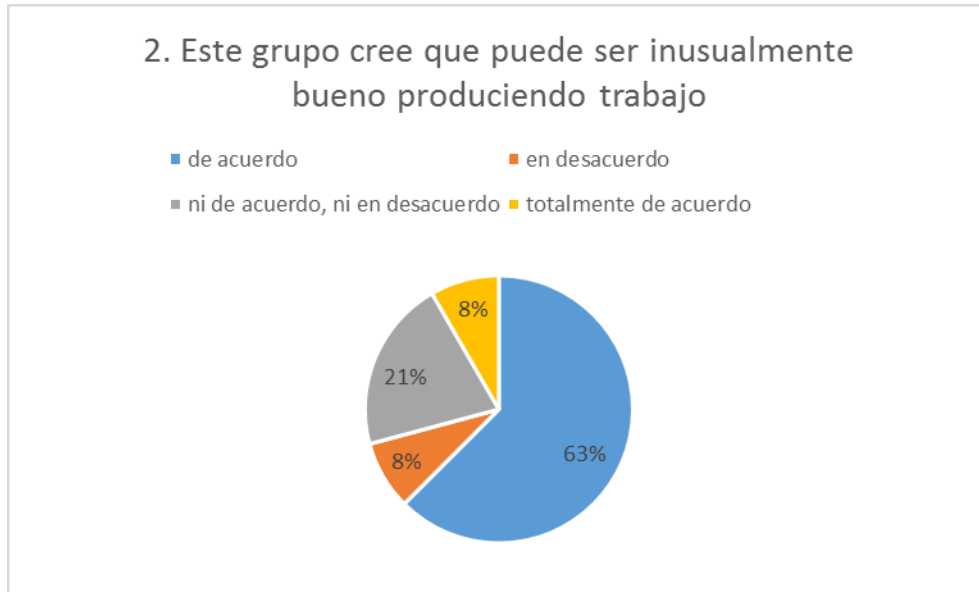
Gráfica 1. El grupo tiene confianza en sí mismo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 67% (16) están de acuerdo con la pregunta de que si el grupo tiene confianza en sí mismo, el 17% (4) están totalmente de acuerdo, el 12% (3) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 4% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

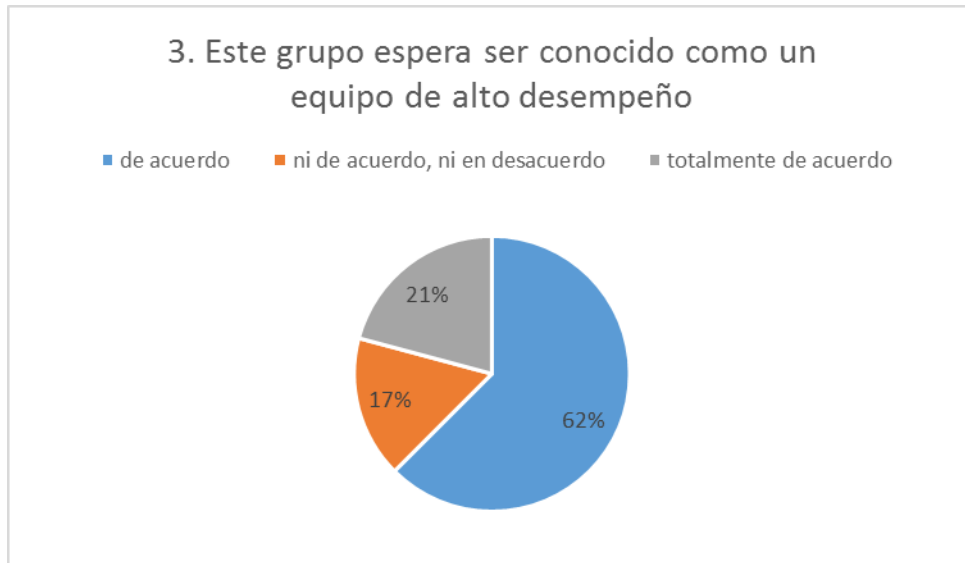
Gráfica 2. Este grupo cree que puede ser inusualmente bueno produciendo trabajo de alta calidad



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 63% (15) están de acuerdo con la pregunta de que si su grupo cree que puede ser inusualmente bueno produciendo trabajo de alta calidad, el 21% (5) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 8% (2) están totalmente de acuerdo y otro 8% (2) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, está de acuerdo con la pregunta.

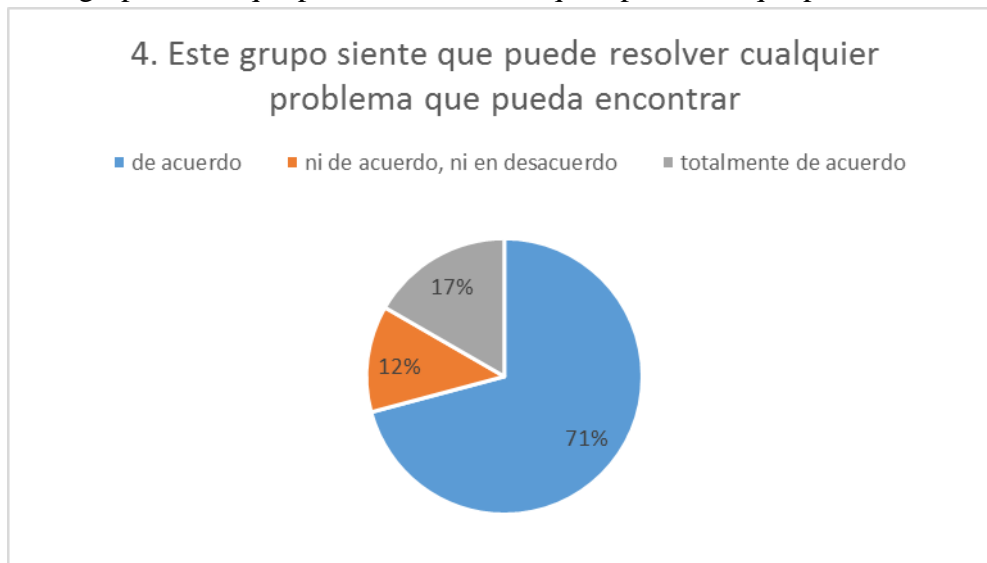
Gráfica 3. Este grupo espera ser conocido como un equipo de alto desempeño



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 62% (15) están de acuerdo con la pregunta de que si su grupo espera ser conocido como un equipo de alto desempeño, el 21% (5) están totalmente de acuerdo y el 17% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 4. Este grupo siente que puede resolver cualquier problema que pueda encontrar

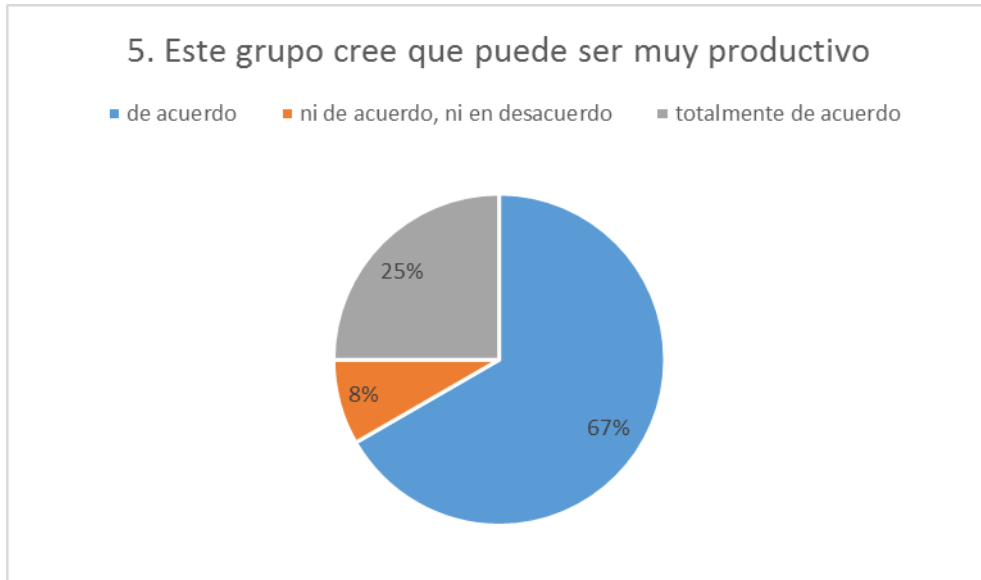


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 71% (17) están de acuerdo con la pregunta de que si su grupo siente que puede resolver cualquier problema que pueda encontrar, el 17% (4)

están totalmente de acuerdo y el 12% (3) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

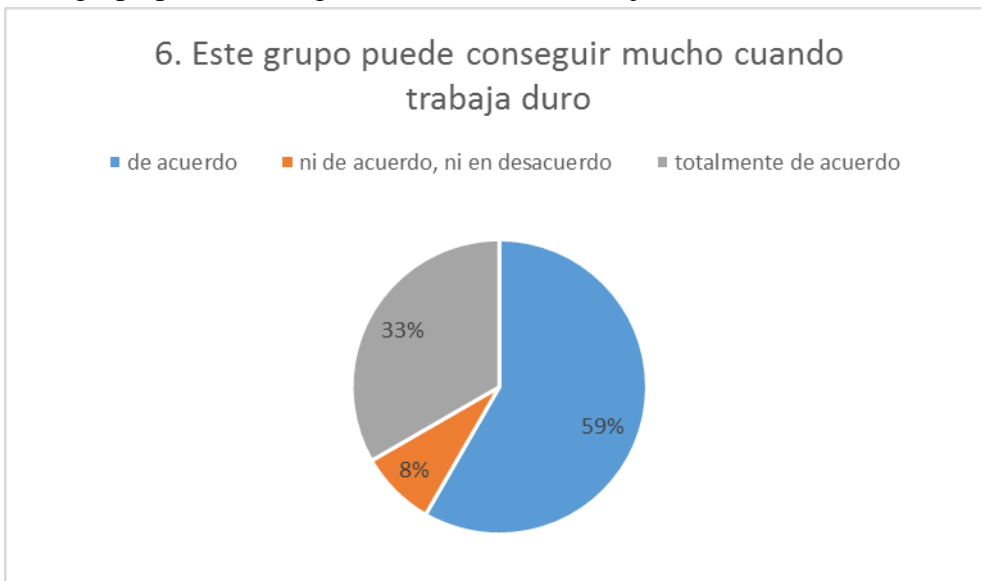
Gráfica 5. Este grupo cree que puede ser muy productivo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 67% (16) están de acuerdo con la pregunta de que si su grupo cree que puede ser muy productivo, el 25% (6) están totalmente de acuerdo y el 8% (2) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

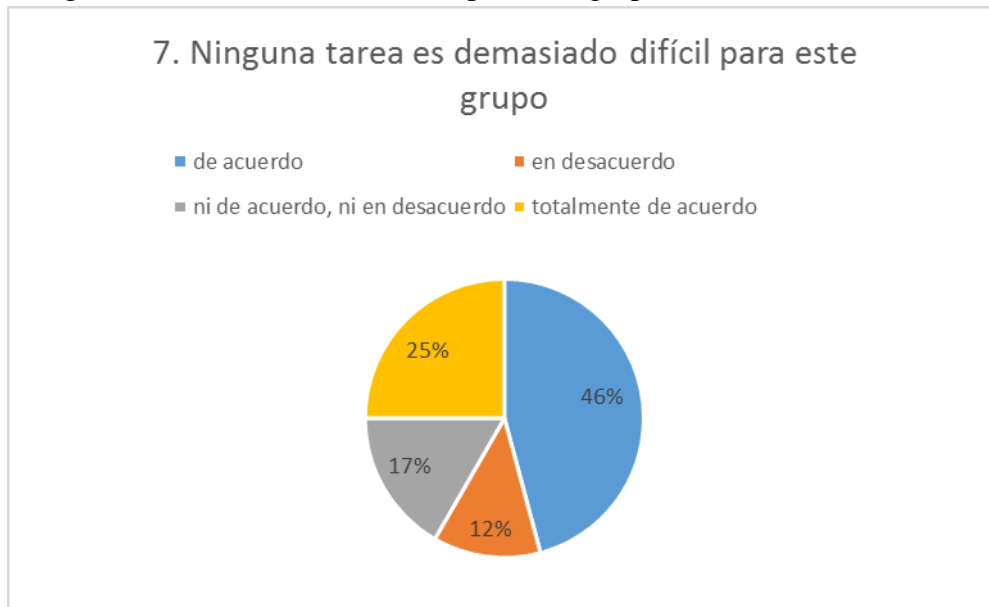
Gráfica 6. Este grupo puede conseguir mucho cuando trabaja duro



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 59% (14) están de acuerdo con la pregunta de que si su grupo puede conseguir mucho cuando trabaja duro, el 33% (8) están totalmente de acuerdo y el 8% (2) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 7. Ninguna tarea es demasiado difícil para este grupo

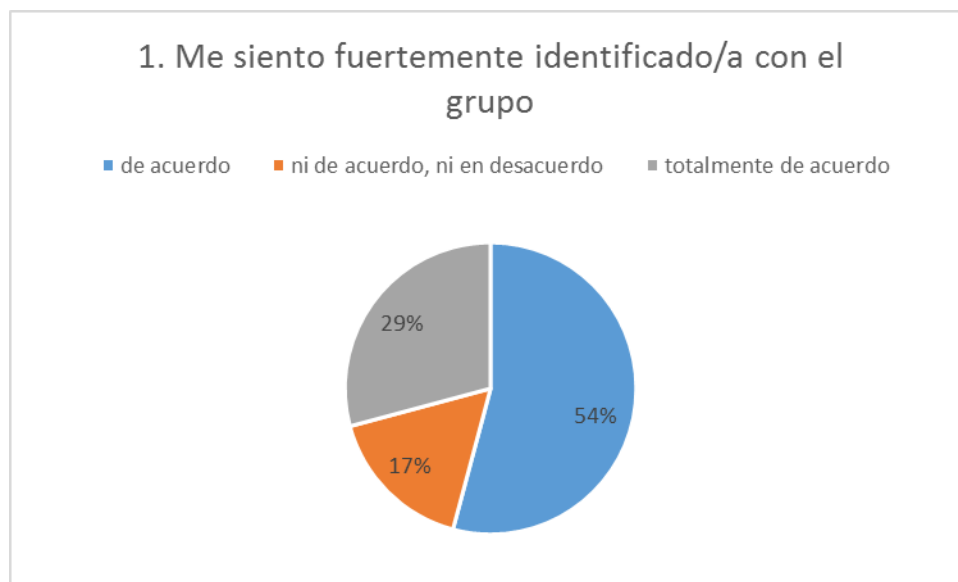


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 46% (11) están de acuerdo con la pregunta de que si ninguna tarea es demasiado difícil para este grupo, el 25% (6) están totalmente de acuerdo, el 17% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 12% (3) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, está de acuerdo con la pregunta.

Identidad - Proceso

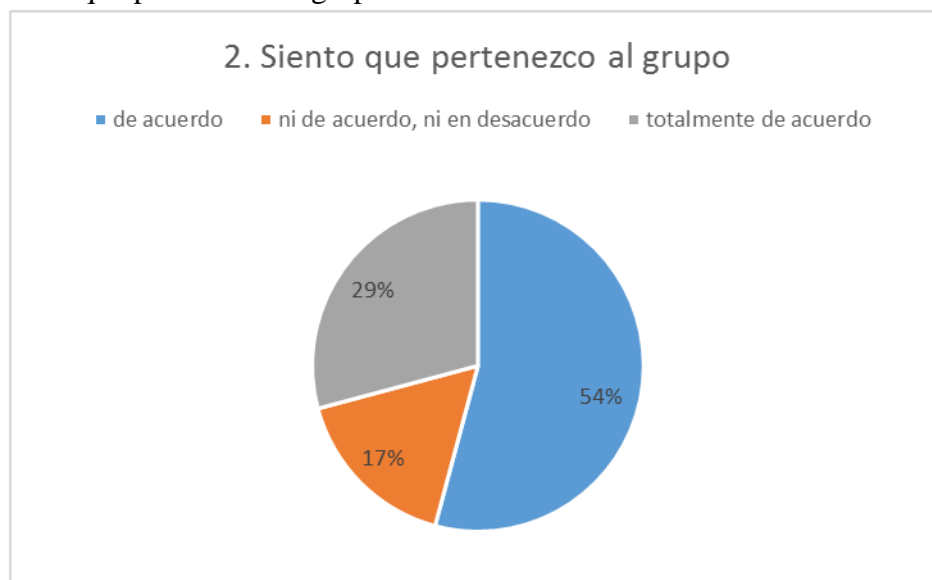
Gráfica 1. Me siento fuertemente identificado/a con el grupo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 54% (13) están de acuerdo con la pregunta de que si se siente fuertemente identificado/a con el grupo, el 29% (7) están totalmente de acuerdo y el 17% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 2. Siento que pertenezco al grupo

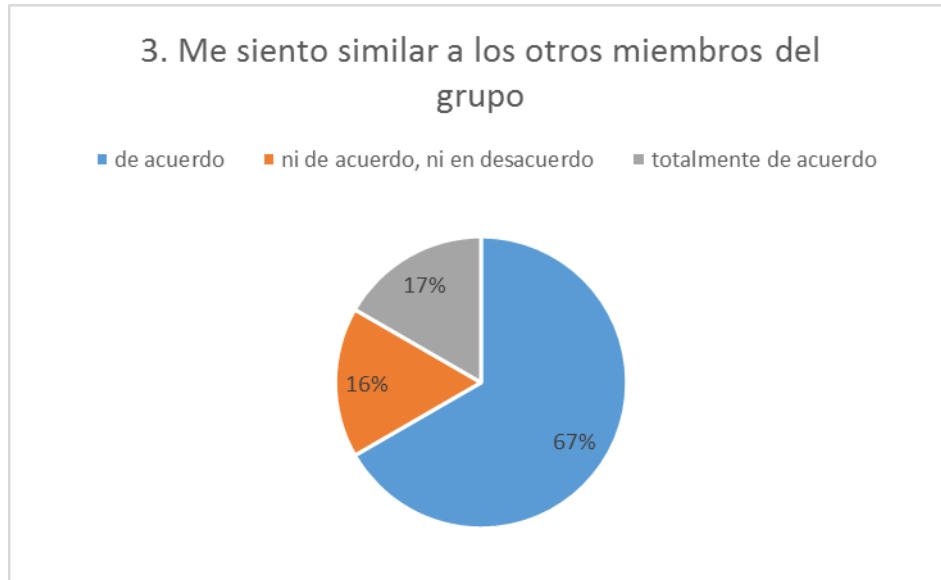


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 54% (13) están de acuerdo con la pregunta de que si siente que pertenece al grupo, el 29% (7) están totalmente de acuerdo y el 17% (4) no están

ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

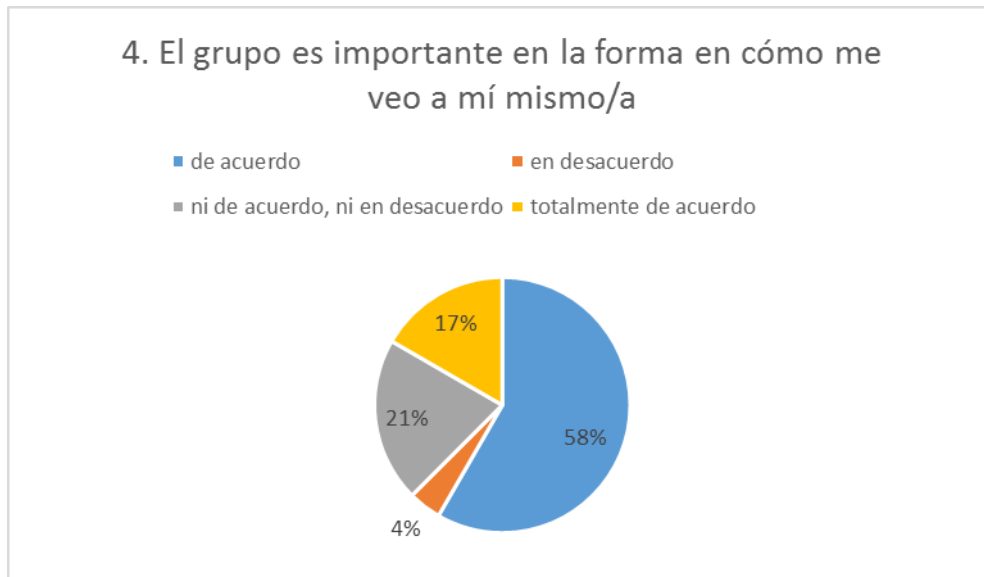
Gráfica 3. Me siento similar a los otros miembros del grupo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 67% (16) están de acuerdo con la pregunta de que si se siente similar a los otros miembros del grupo, el 17% (4) están totalmente de acuerdo y el 16% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 4. El grupo es importante en la forma en cómo me veo a mí mismo/a



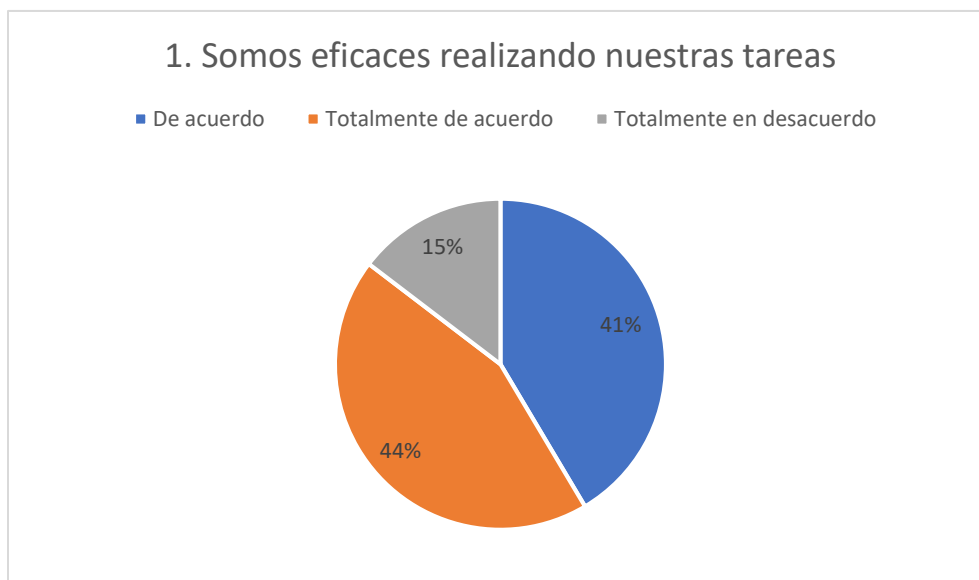
Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 24 encuestados, el 58% (14) están de acuerdo con la pregunta de que si el grupo es importante en la forma en cómo se ve a si mismo/a, el 21% (5) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 17% (4) están totalmente de acuerdo y el 4% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, está de acuerdo con la pregunta.

2 Equipo: Auxiliares APS (41 participantes)

Efectividad Percibida – Resultados

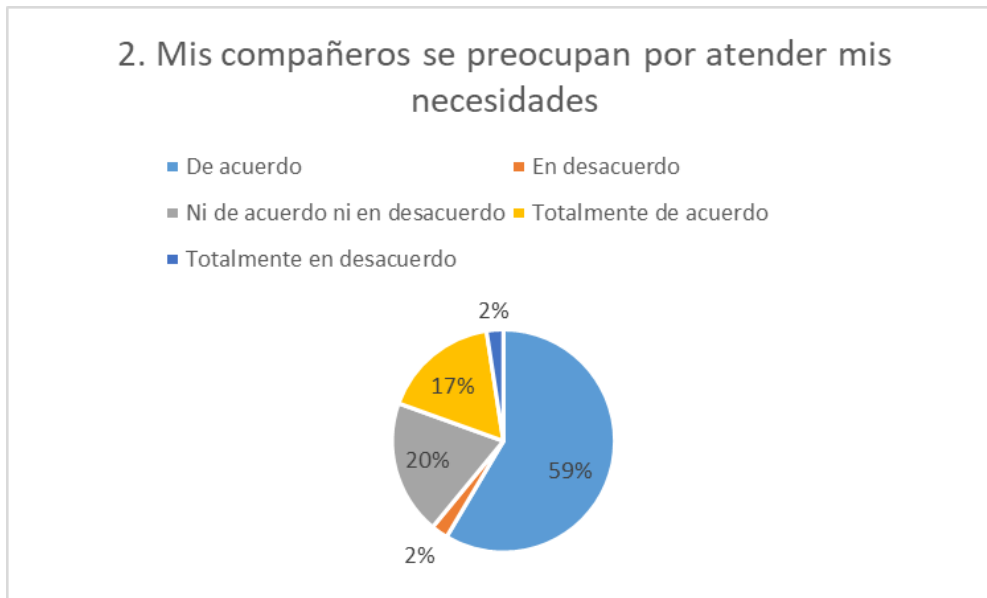
Gráfica 1. Somos eficaces realizando nuestras tareas



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 44% (18) están totalmente de acuerdo con la pregunta de que si son eficaces realizando las tareas, el 41% (17) están de acuerdo y el 15% (6) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que no hay encuestados en desacuerdo.

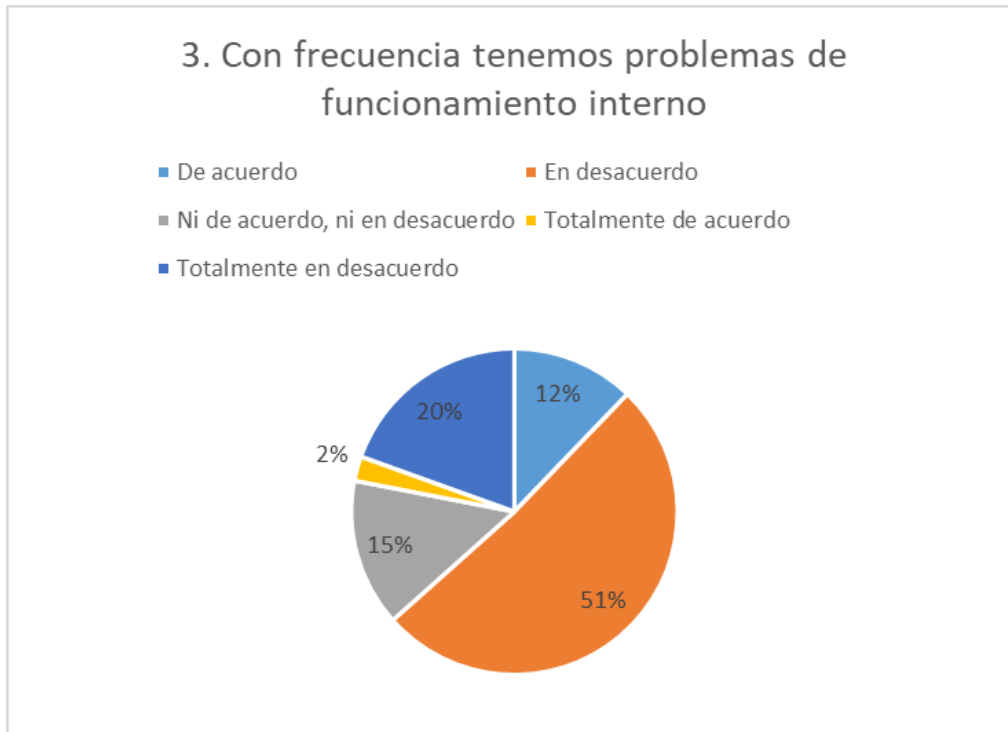
Gráfica 2. Mis compañeros se preocupan por atender mis necesidades



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 59% (24) están de acuerdo a la pregunta de que si los compañeros se preocupan por atender las necesidades, el 20% (8) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% (7) están totalmente de acuerdo, el 2% (1) están totalmente en desacuerdo y el 2% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, está de acuerdo con la pregunta.

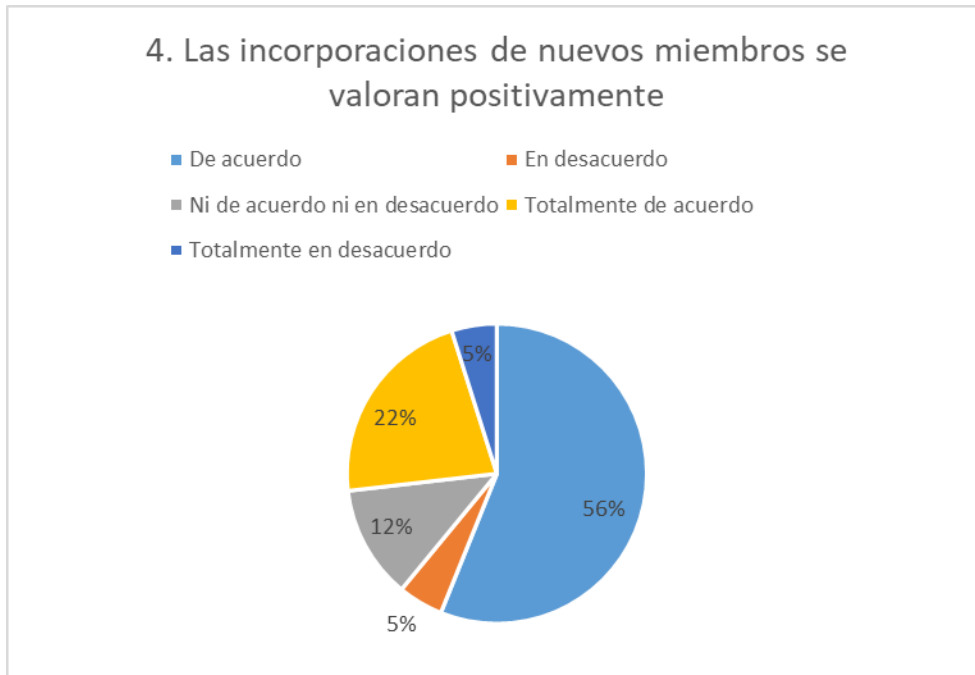
Gráfica 3. Con frecuencia tenemos problemas de funcionamiento interno



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 51% (21) están en desacuerdo a la pregunta de que si con frecuencia tienen problemas de funcionamiento interno, el 20% (8) están totalmente en desacuerdo, el 15% (6) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 12% (5) están de acuerdo y el 2% (1) están totalmente de acuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, están en desacuerdo con la pregunta y un porcentaje muy bajo están de acuerdo.

Gráfica 4. Las incorporaciones de nuevos miembros se valoran positivamente



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 56% (23) están de acuerdo a la pregunta de que si las incorporaciones de nuevos miembros se valoran positivamente, el 22% (9) están totalmente de acuerdo, el 12% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 5% (2) están totalmente en desacuerdo y el 5% (2) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, están de acuerdo con la pregunta y muy pocos encuestados están en desacuerdo.

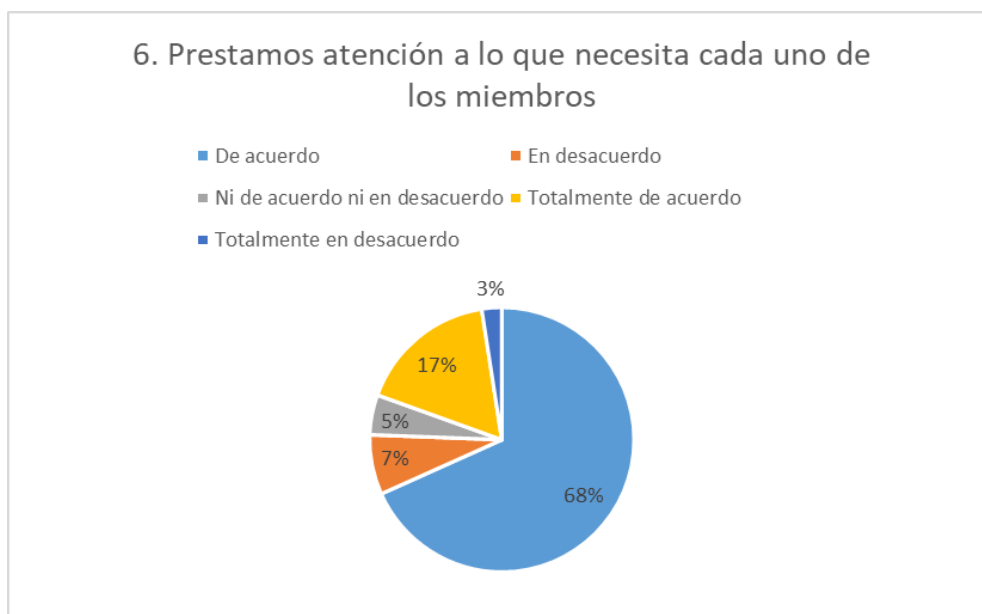
Gráfica 5. A menudo no conseguimos los resultados que nos proponemos



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 49% (20) están en desacuerdo a la pregunta de que si a menudo no consiguen los resultados que se proponen, el 19% (8) están totalmente en desacuerdo, el 15% (6) están totalmente de acuerdo, el 10% (4) están de acuerdo y el 7% (3) ni están de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, están de acuerdo con la pregunta.

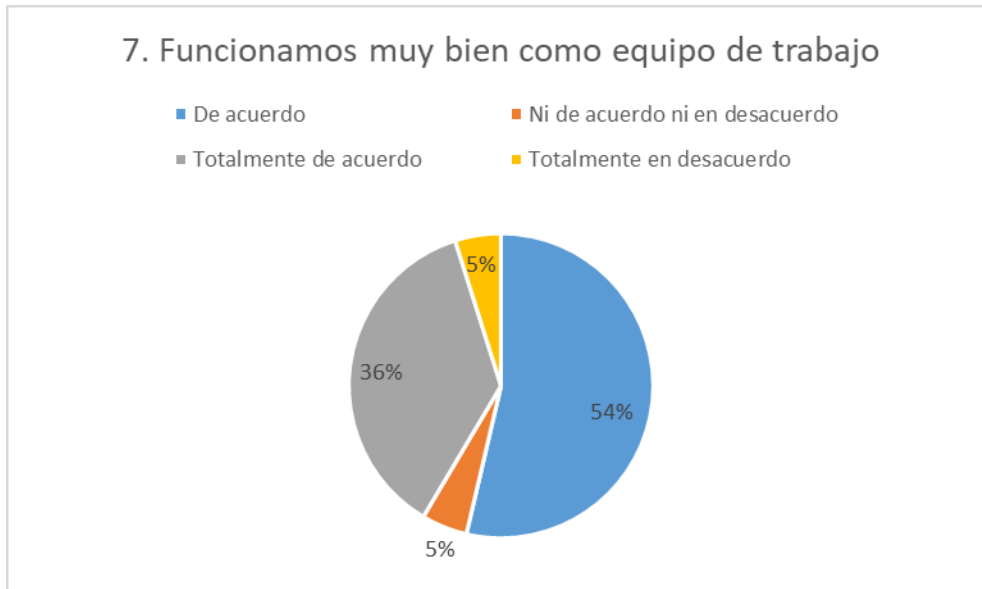
Gráfica 6. Prestamos atención a lo que necesita cada uno de los miembros



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 68% (28) están de acuerdo a la pregunta de que si prestan atención a lo que necesita cada uno de los miembros, el 17% (7) están totalmente de acuerdo, el 7% (3) están en desacuerdo, el 5% (2) ni están de acuerdo ni en desacuerdo y el 3% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, está de acuerdo con la pregunta.

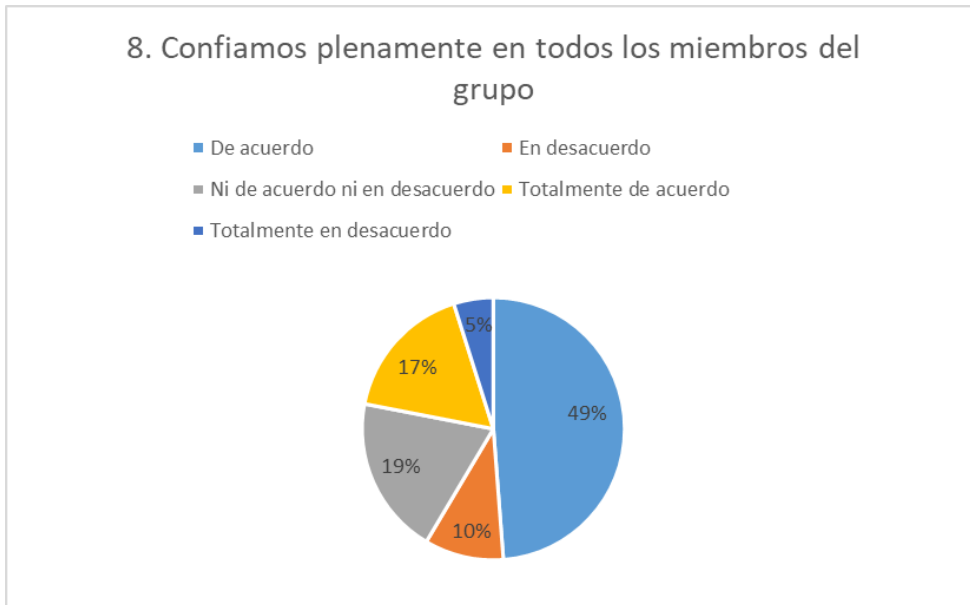
Gráfica 7. Funcionamos muy bien como equipo de trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 54% (22) están de acuerdo a la pregunta de que si funcionan muy bien como equipo de trabajo, el 36% (15) están totalmente de acuerdo, el 5% (2) están en desacuerdo y el 5% (2) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

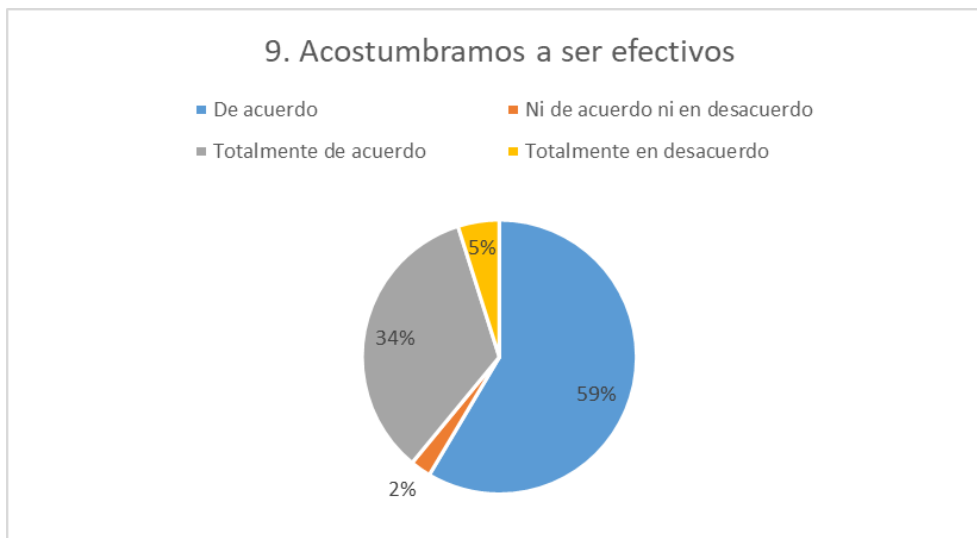
Gráfica 8. Confiamos plenamente en todos los miembros del grupo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 49% (20) están de acuerdo con la pregunta de que si confían plenamente en todos los miembros del grupo, el 19% (8) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% (7) están totalmente de acuerdo, el 10% (4) están en desacuerdo y el 5% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, está de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 9. Acostumbramos a ser efectivos

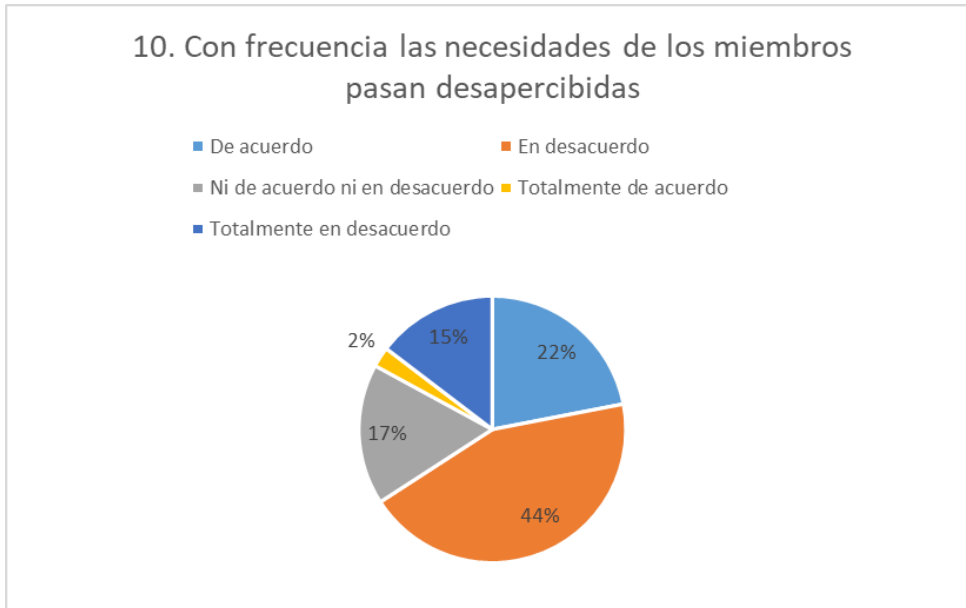


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 59% (24) están de acuerdo con la pregunta de que si acostumbran a ser efectivos y el 34% (14) están totalmente de acuerdo, el 5% (2) están

totalmente en desacuerdo y el 2% (1) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, está de acuerdo con la pregunta.

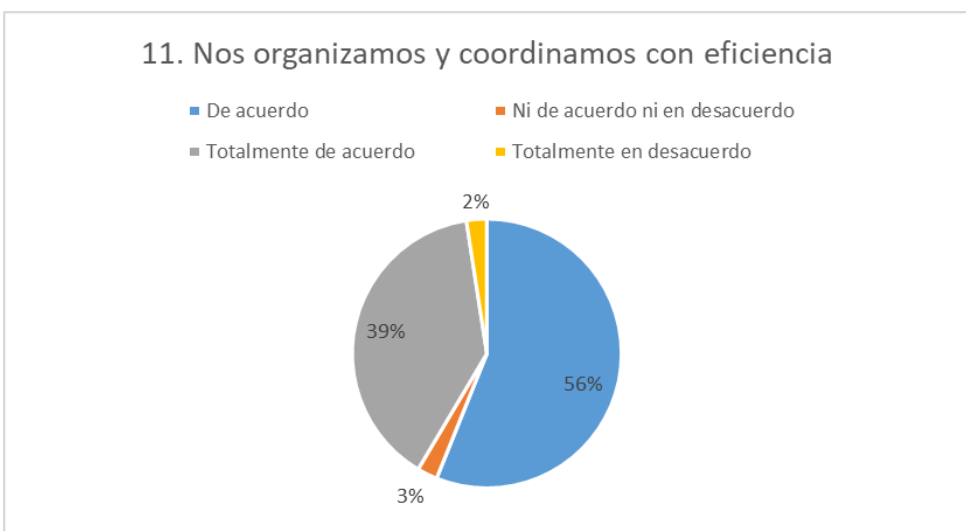
Gráfica 10. Con frecuencia las necesidades de los miembros pasan desapercibidas



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 44% (18) están en desacuerdo con la pregunta de que si con frecuencia las necesidades de los miembros pasan desapercibidas, el 22% (9) están de acuerdo, el 17% (7) ni están de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% (6) están totalmente en desacuerdo y el 2% (1) están totalmente de acuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, está en desacuerdo con la pregunta.

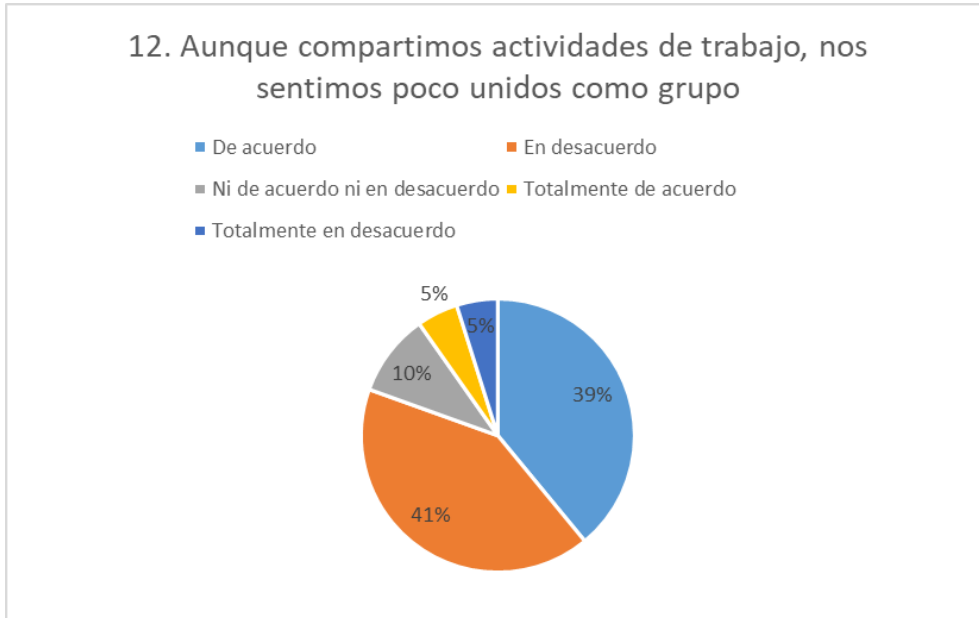
Gráfica 11. Nos organizamos y coordinamos con eficiencia



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 56% (23) están de acuerdo con la pregunta de que si se organizan y coordinan con eficiencia, el 39% (16) están totalmente de acuerdo, el 3% (1) están en desacuerdo y el 7% (1) ni están de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

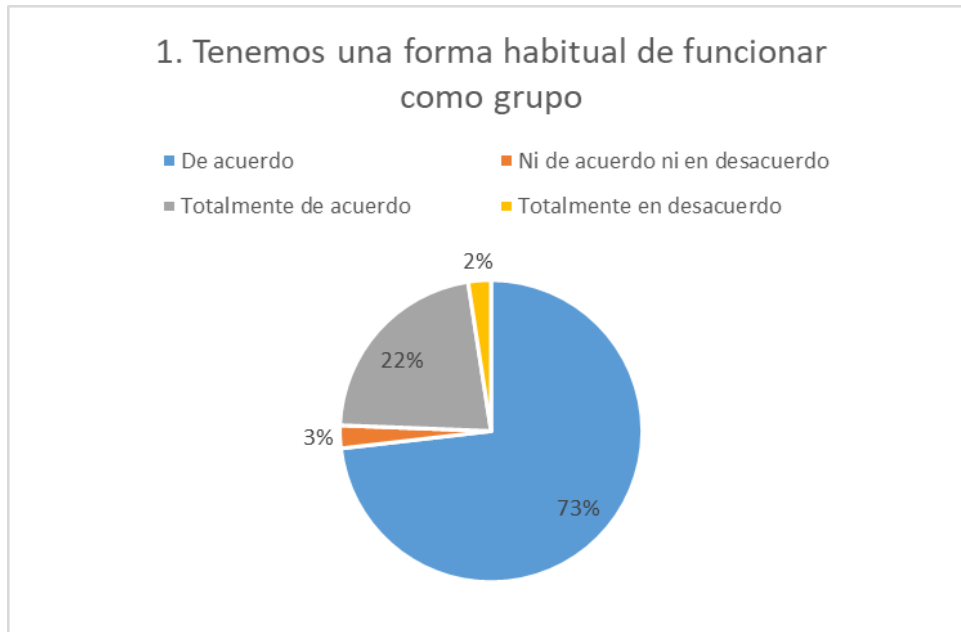
Gráfica 12. Aunque compartimos actividades de trabajo, nos sentimos poco unidos como grupo
 Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar



Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 41% (17) están en desacuerdo con la pregunta de que si aunque comparten actividades de trabajo, se sienten poco unidos como grupo, el 39% (16) están de acuerdo, el 10% (4) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 5% (2) están totalmente de acuerdo y el 5% (2) están totalmente en desacuerdo. Aunque el mayor porcentaje de encuestados respondió estar en desacuerdo con la pregunta, hay un alto porcentaje que dicen estar de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual podría indicar que los encuestados no se sienten del todo unido como grupo.

Madurez – Proceso

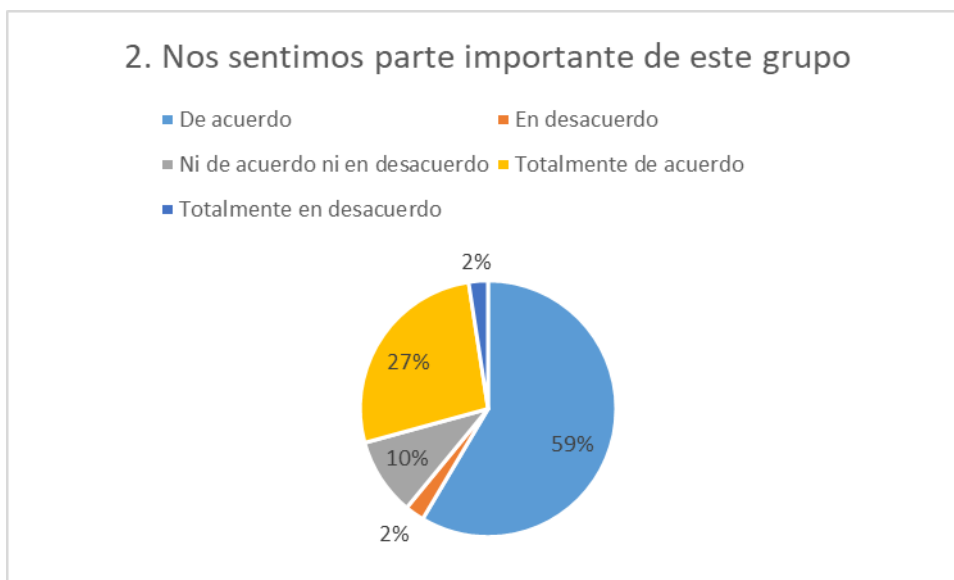
Gráfica 1. Tenemos una forma habitual de funcionar como grupo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 73% (30) están de acuerdo con la pregunta de que si tienen una forma habitual de funcionar como grupo, el 22% (9) están totalmente de acuerdo, el 3% (1) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 2% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 2. Nos sentimos parte importante de este grupo

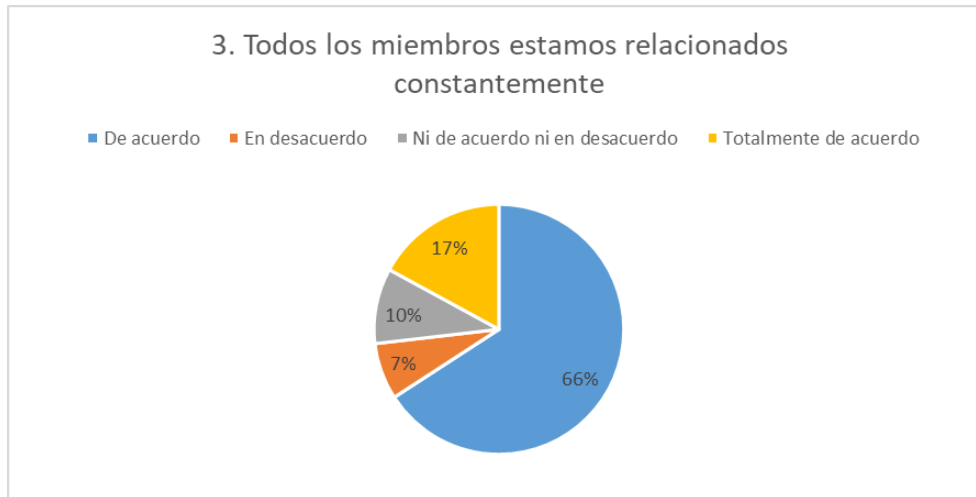


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 59% (24) están de acuerdo con la pregunta de que si se sienten parte importante de este grupo, el 27% (11) están totalmente de acuerdo, el 10%

(4) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 2% (1) están en desacuerdo y el 2% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 3. Todos los miembros estamos relacionados constantemente.

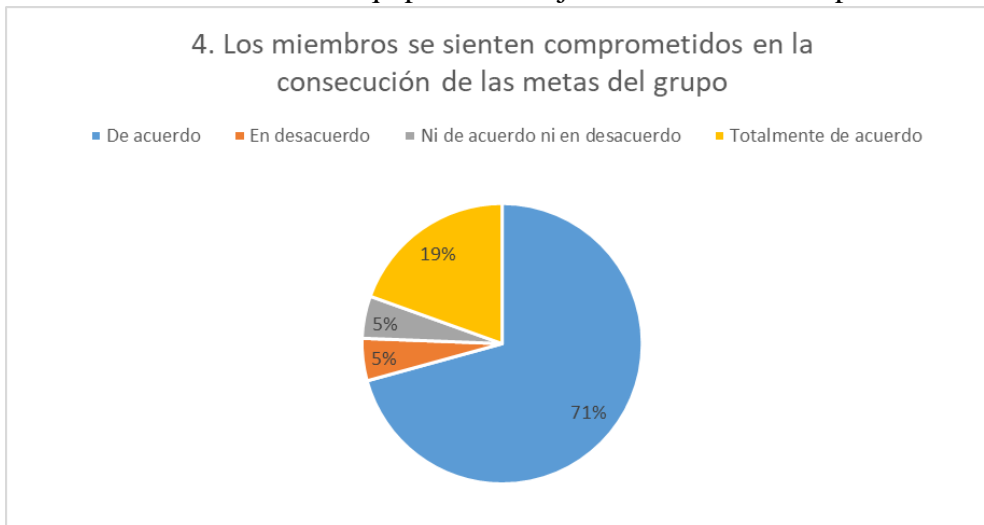


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 66% (27) están de acuerdo con la pregunta de que si todos los miembros están relacionados constantemente, el 17% (7) están totalmente de acuerdo, el 10% (4) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% (3) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta

Gráfica 4. Los miembros se sienten comprometidos en la consecución de las metas del grupo

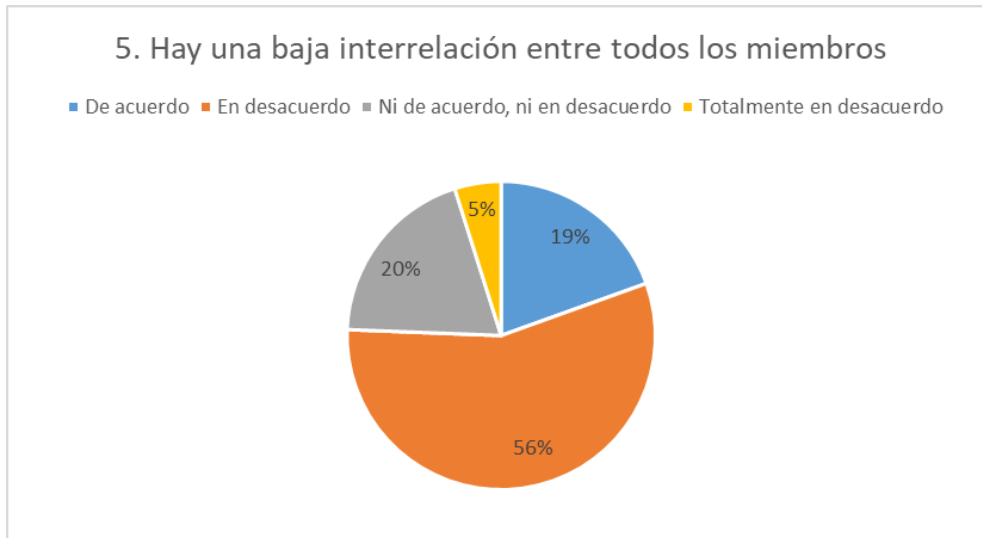
Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar



Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 71% (29) están de acuerdo con la pregunta de que los miembros se sienten comprometidos en la consecución de las metas del grupo, el 19% (8)

están totalmente de acuerdo, el 5% (2) están en desacuerdo y el 5% (2) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

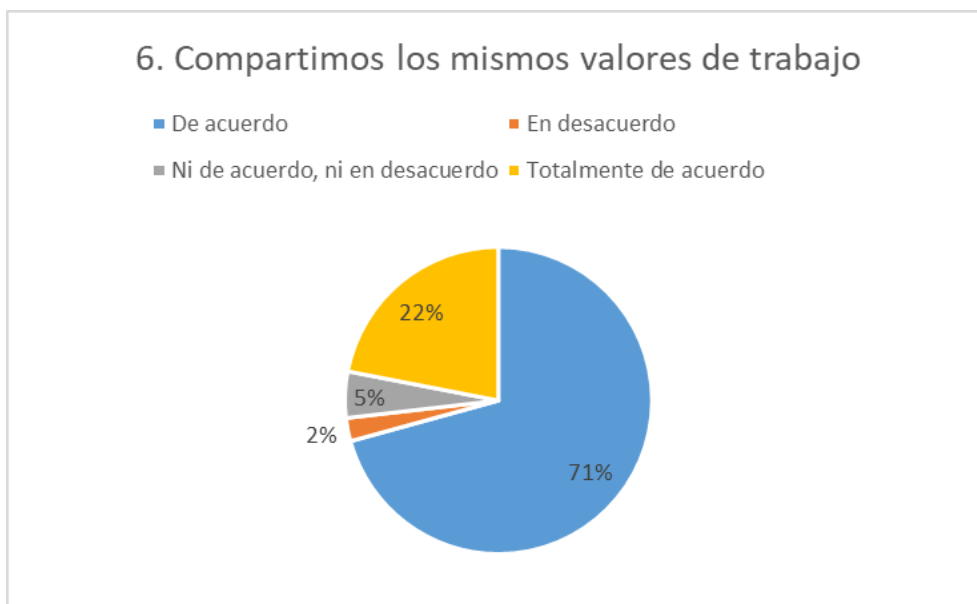
Gráfica 5. Hay una baja interrelación entre todos los miembros



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 56% (23) están en desacuerdo con la pregunta de si hay una baja interrelación entre todos los miembros, el 20% (8) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 19% (8) están de acuerdo y el 5% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

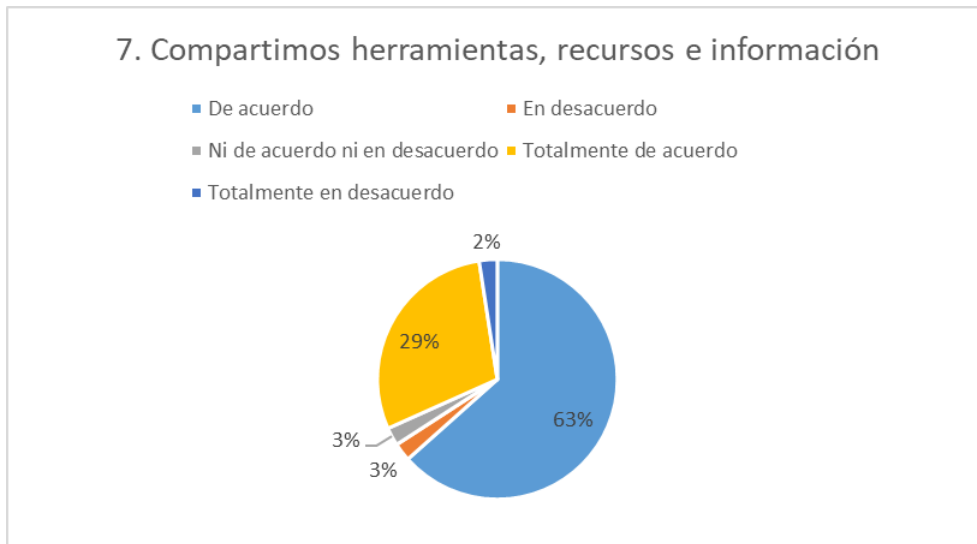
Gráfica 6. Compartimos los mismos valores de trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 71% (29) están de acuerdo con la pregunta de si comparten los mismos valores de trabajo, el 22% (9) están totalmente de acuerdo, el 5% (2) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 2% (1) están en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

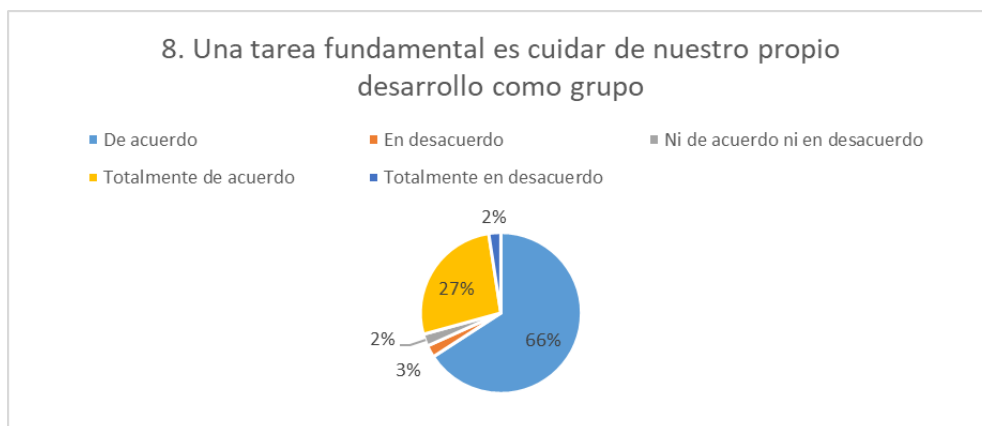
Gráfica 7. Compartimos herramientas, recursos e información



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 63% (26) están de acuerdo con la pregunta de si comparten herramientas, recursos e información, el 29% (12) están totalmente de acuerdo, el 3% (1) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 3% (1) están en desacuerdo y el 3% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 8. Una tarea fundamental es cuidar de nuestro propio desarrollo como grupo

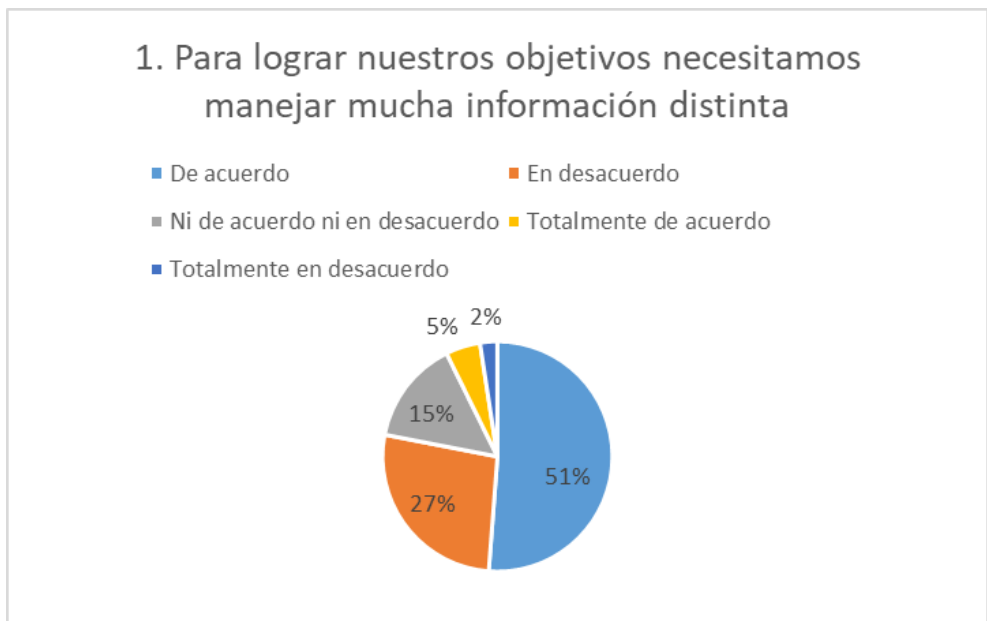


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 66% (27) están de acuerdo con la pregunta de si una tarea fundamental es cuidar del propio desarrollo como grupo, el 27% (11) están totalmente

de acuerdo, el 3% (1) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2% (1) están totalmente en desacuerdo y el 2% (1) están en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Incertidumbre – Tareas

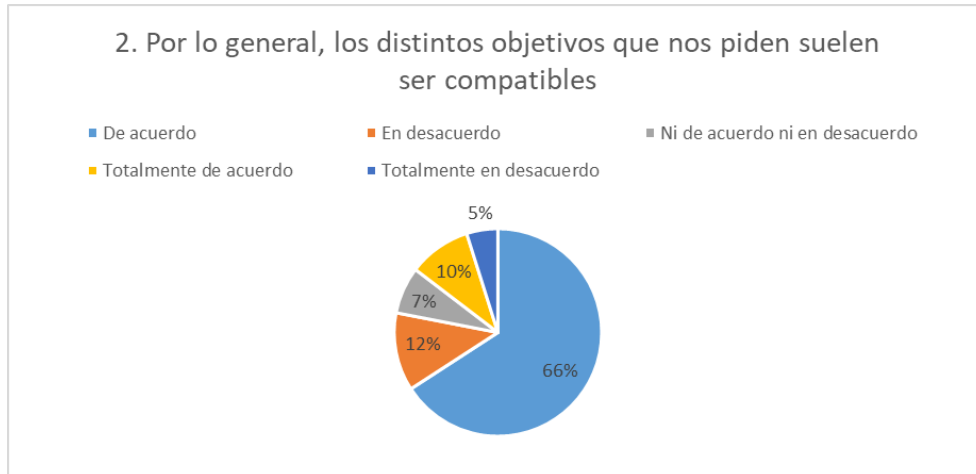


Gráfica 1. Para lograr nuestros objetivos necesitamos manejar mucha información distinta

Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 51% (21) están de acuerdo con la pregunta de si para lograr los objetivos necesitan manejar mucha información distinta, el 27% (11) están en desacuerdo, el 15% (6) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo el 5% (2) están totalmente de acuerdo y el 2% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

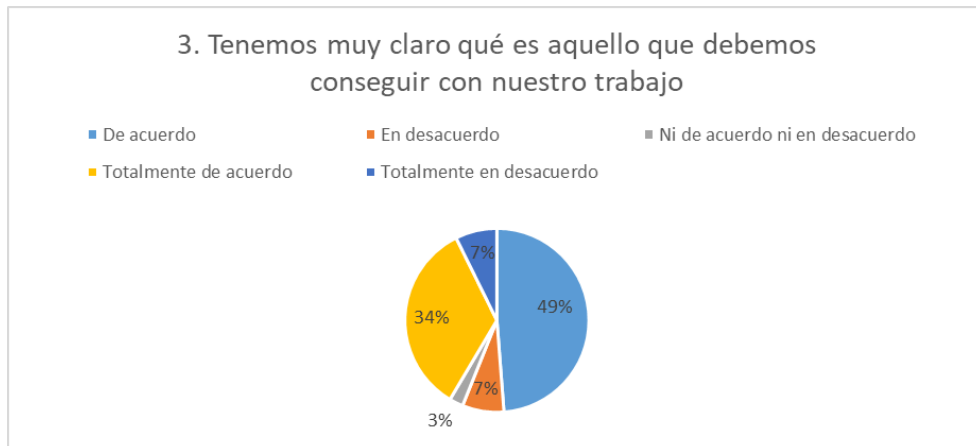
Gráfica 2. Por lo general, los distintos objetivos que nos piden suelen ser compatibles



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 66% (27) están de acuerdo con la pregunta de si por lo general, los distintos objetivos que se les piden suelen ser compatibles, el 12% (5) están en desacuerdo, el 10% (4) están totalmente de acuerdo, el 7% (3) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

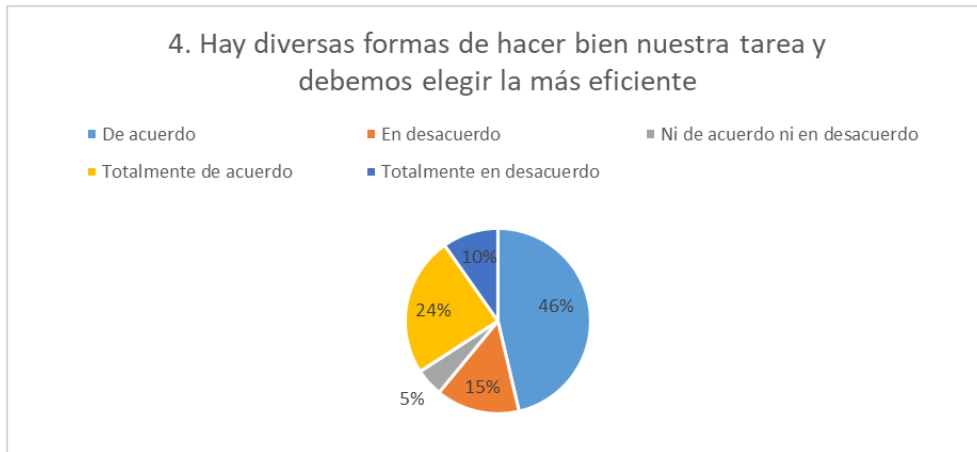
Gráfica 3. Tenemos muy claro qué es aquello que debemos conseguir con nuestro trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

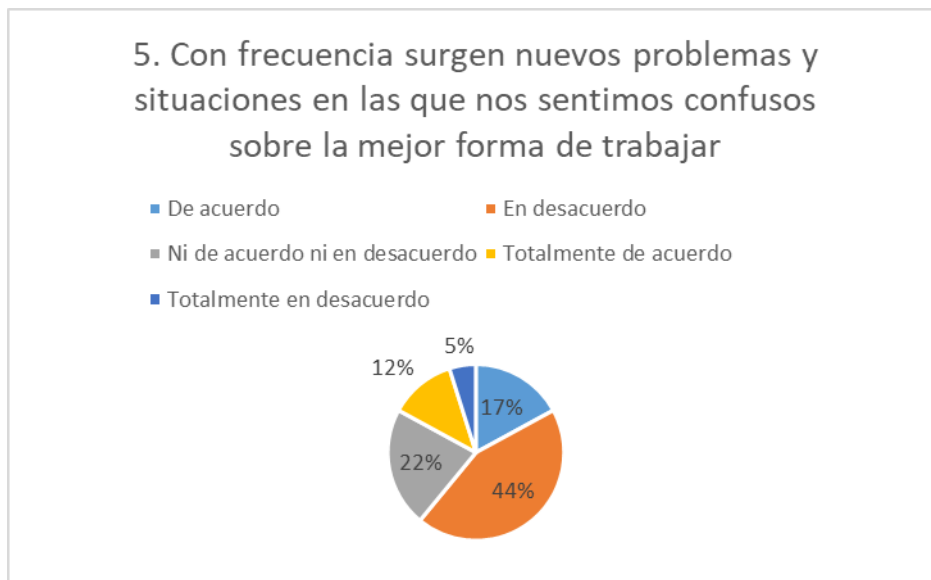
Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 49% (20) están de acuerdo con la pregunta de tienen muy claro qué es aquello que deben conseguir con su trabajo, el 34% (14) están totalmente de acuerdo, el 7% (3) están totalmente en desacuerdo, el 7% (1) están en desacuerdo, el 3% (1) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 4. Hay diversas formas de hacer bien nuestra tarea y debemos elegir la más eficiente
 Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar



Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 46% (19) están de acuerdo con la pregunta de si hay diversas formas de hacer bien las tarea y si deben elegir la más eficiente, el 24% (10) están totalmente de acuerdo, el 15% (6) están en desacuerdo, el 10% (4) están totalmente en desacuerdo y el 5% (2) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

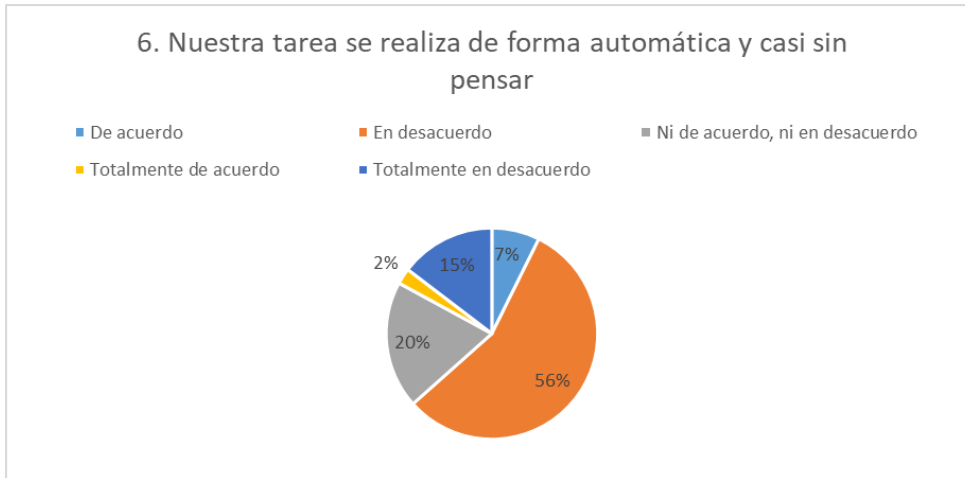
Gráfica 5. Con frecuencia surgen nuevos problemas y situaciones en las que nos sentimos confusos sobre la mejor forma de trabajar



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 44% (18) están en desacuerdo con la pregunta de si con frecuencia surgen nuevos problemas y situaciones en las que se sienten confusos sobre la mejor forma de trabajar, el 22% (9) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% (7) están de acuerdo, el 12% (5) están totalmente de acuerdo y el 5% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

Gráfica 6. Nuestra tarea se realiza de forma automática y casi sin pensar

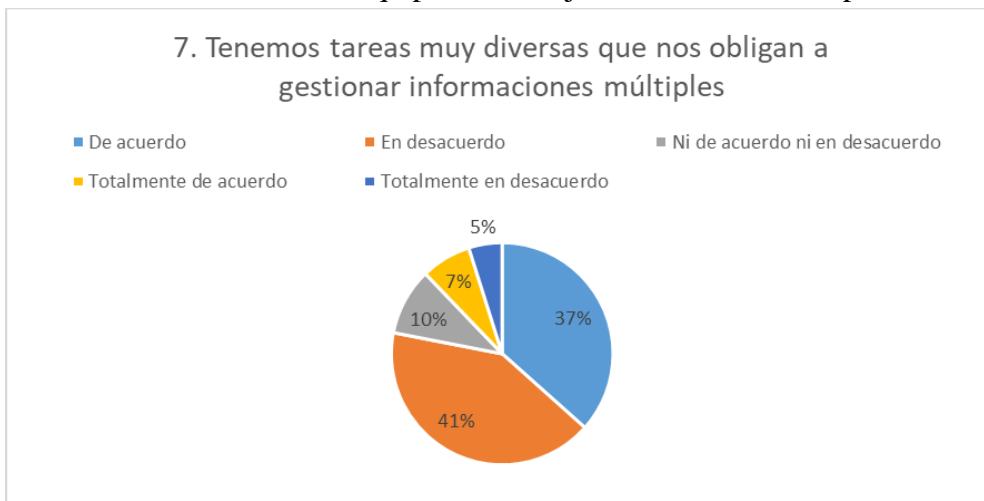


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 56% (23) están en desacuerdo con la pregunta de si la tarea se realiza de forma automática y casi sin pensar, el 20% (8) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% (6) están totalmente en desacuerdo, el 7% (3) están de acuerdo y el 2% (1) están totalmente de acuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

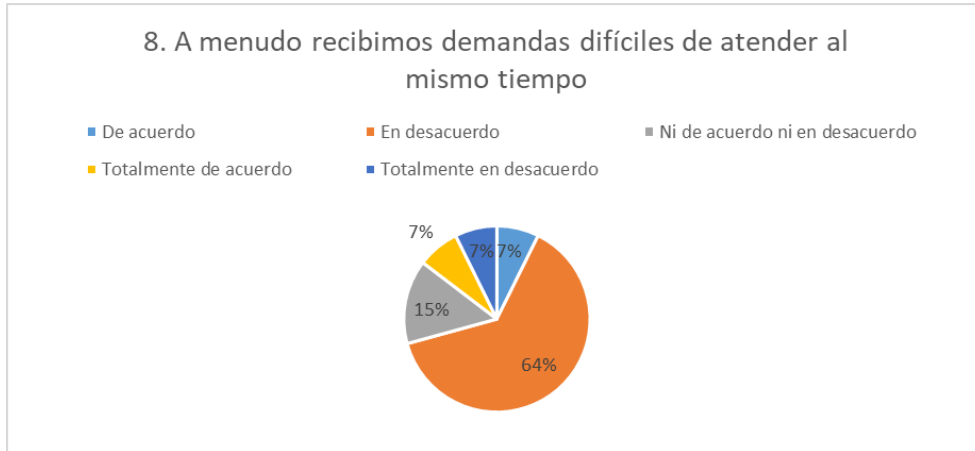
Gráfica 7. Tenemos tareas muy diversas que nos obligan a gestionar informaciones múltiples

Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar



Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 41% (17) están en desacuerdo con la pregunta de si tienen tareas muy diversas que los obligan a gestionar informaciones múltiples, el 37% (15) están de acuerdo, el 10% (4) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% (3) están totalmente de acuerdo y el 5% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar en desacuerdo con la pregunta pero, hay un alto porcentaje de encuestados que dicen estar de acuerdo.

Gráfica 8. A menudo recibimos demandas difíciles de atender al mismo tiempo

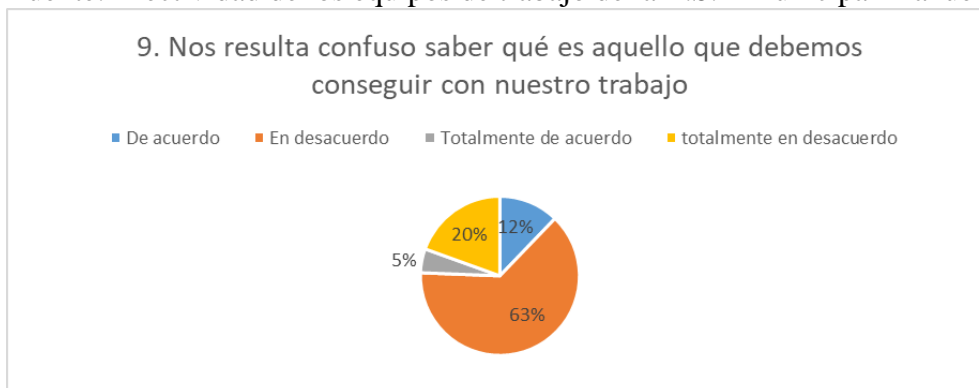


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 64% (26) están en desacuerdo con la pregunta de si a menudo reciben demandas difíciles de atender al mismo tiempo, el 15% (6) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 7% (3) están totalmente en desacuerdo, el 7% (3) están de acuerdo y el 7% (3) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

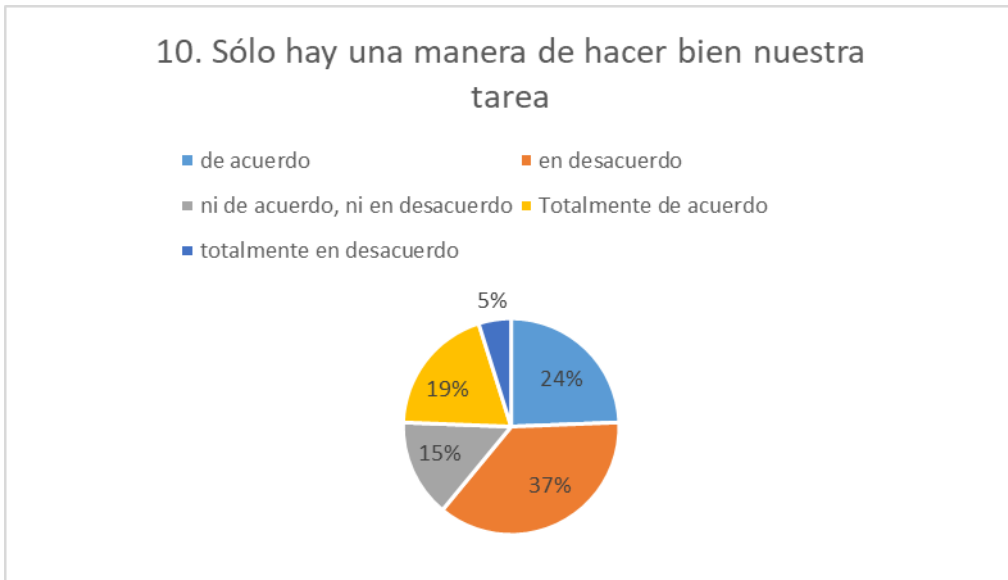
Gráfica 9. Nos resulta confuso saber qué es aquello que debemos conseguir con nuestro trabajo

Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar



Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 63% (25) están de acuerdo con la pregunta de si les resulta confuso saber qué es aquello que deben conseguir con su trabajo, el 20% (8) están totalmente de acuerdo, el 12% (5) están de acuerdo y el 5% (2) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

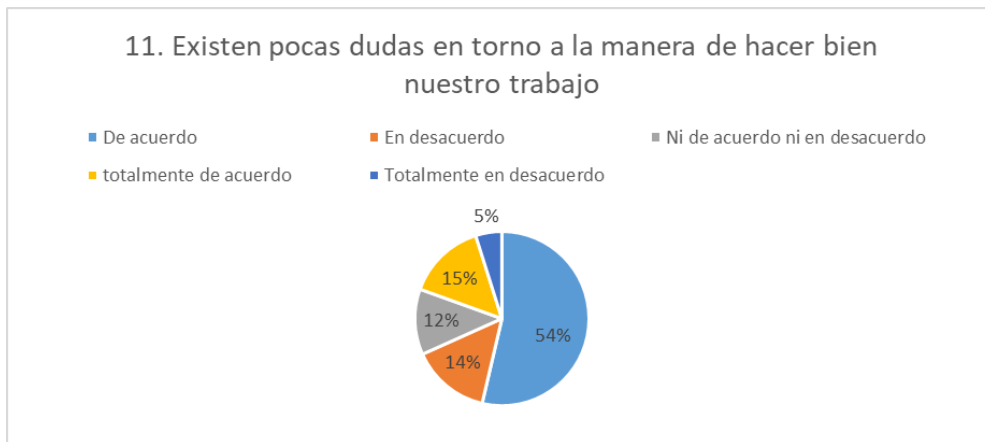
Grafica 10. Sólo hay una manera de hacer bien nuestra tarea



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 37% (15) están en desacuerdo con la pregunta de si sólo hay una manera de hacer bien las tarea, el 24% (10) están de acuerdo, el 19% (8) están totalmente de acuerdo, el 15% (6) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

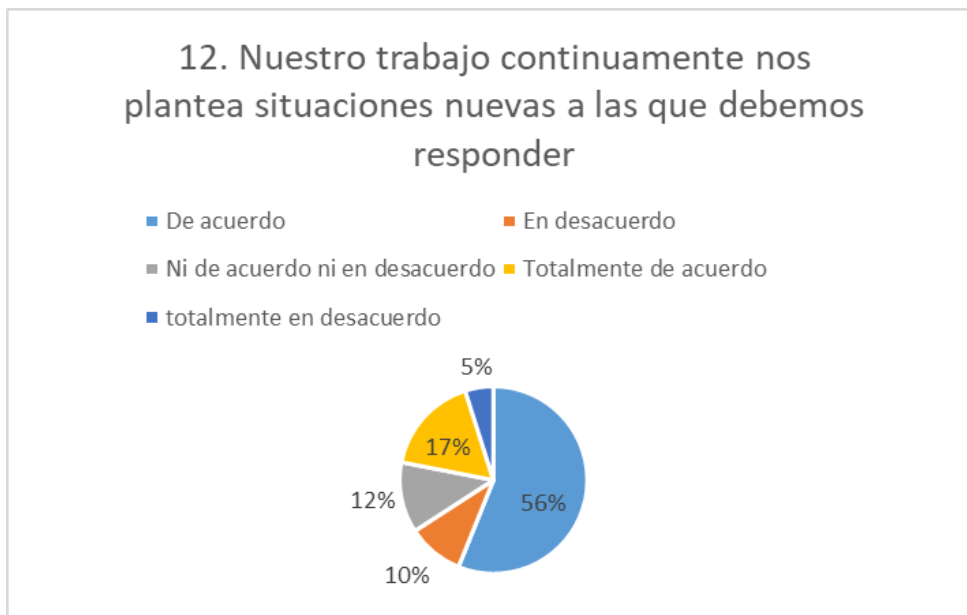
Gráfica 11. Existen pocas dudas en torno a la manera de hacer bien nuestro trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 54% (22) están de acuerdo con la pregunta de si existen pocas dudas en torno a la manera de hacer bien nuestro trabajo, el 15% (6) están en desacuerdo, el 14% (6) están totalmente de acuerdo, el 12% (5) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 12. Nuestro trabajo continuamente nos plantea situaciones nuevas a las que debemos responder

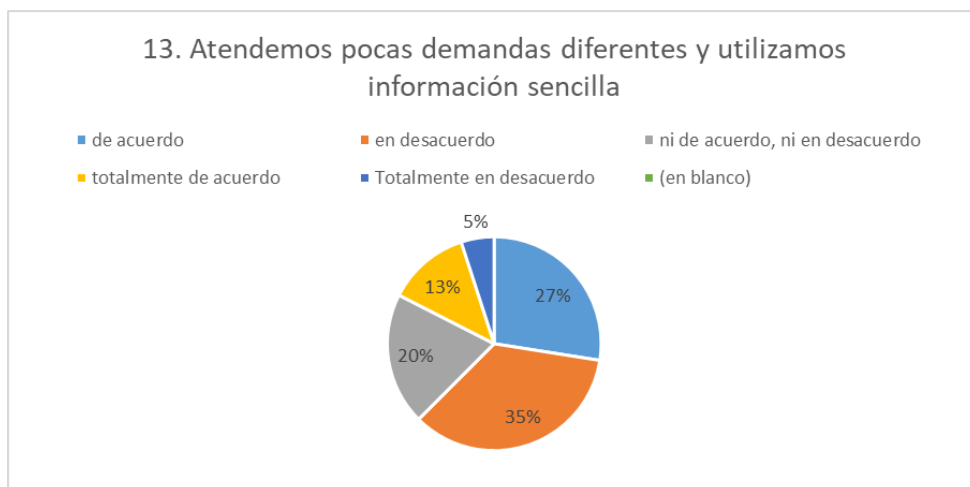


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 56% (23) están de acuerdo con la pregunta de si el trabajo continuamente les plantea situaciones nuevas a las que deben responder, el 17% (7) están totalmente de acuerdo, el 12% (5) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10% (4) están en

desacuerdo y el 5% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

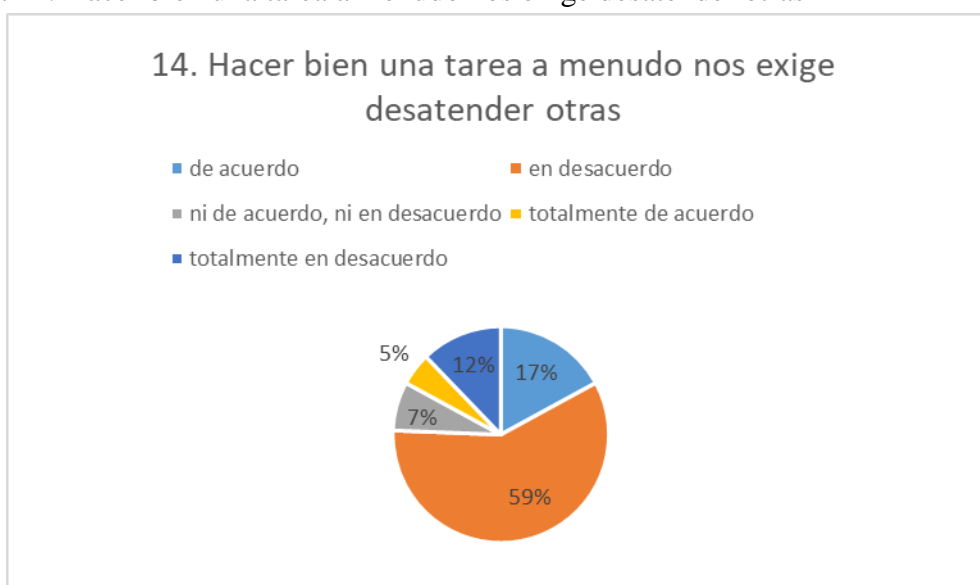
Gráfica 13. Atendemos pocas demandas diferentes y utilizamos información sencilla



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 35% (14) están en desacuerdo con la pregunta de si atienden pocas demandas diferentes y utilizan información sencilla, el 27% (11) están de acuerdo, el 20% (8) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% (5) están totalmente de acuerdo y el 5% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el porcentaje es el mismo entre los encuestados que dicen estar de acuerdo y en desacuerdo, pero, hay un 20% que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

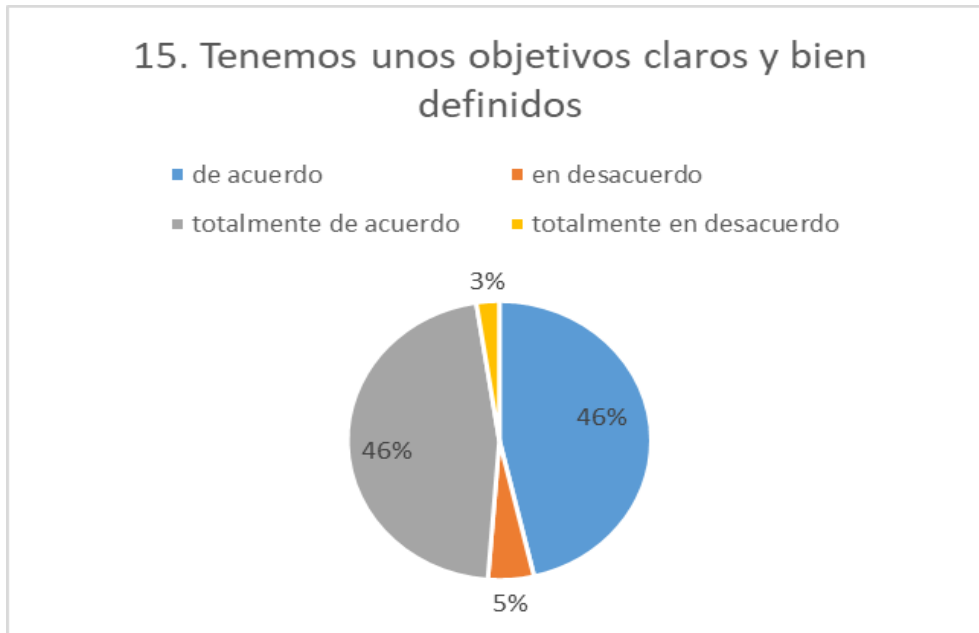
Gráfica 14. Hacer bien una tarea a menudo nos exige desatender otras



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 59% (24) están en desacuerdo con la pregunta de si hacer bien una tarea a menudo les exige desatender otras, el 17% (3) están de acuerdo, el 12% (5) están totalmente en desacuerdo, el 7% (3) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5% (2) están totalmente de acuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

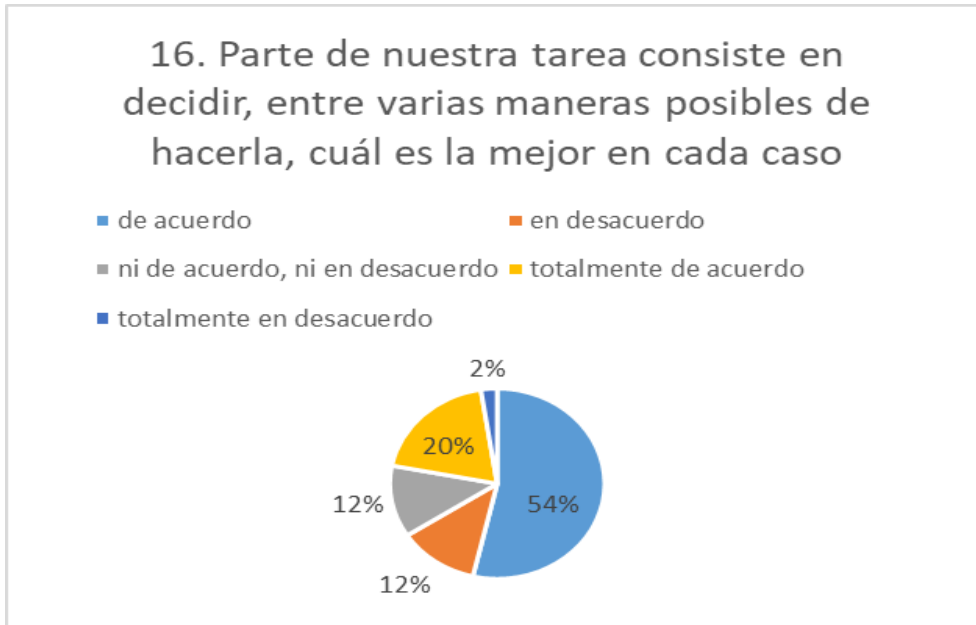
Gráfica 15. Tenemos unos objetivos claros y bien definidos



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 46% (19) están de acuerdo con la pregunta de si tienen unos objetivos claros y bien definidos, el 46% (19) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 5% (2) están en desacuerdo y el 3% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante en los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta, pero un porcentaje igual de encuestados, dicen no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Gráfica 16. Parte de nuestra tarea consiste en decidir, entre varias maneras posibles de hacerla, cuál es la mejor en cada caso



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 54% (22) están de acuerdo con la pregunta de si parte de la tarea consiste en decidir, entre varias maneras posibles de hacerla, cuál es la mejor en cada caso, el 20% (8) están totalmente de acuerdo, el 12% (5) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 12% (5) están en desacuerdo y el 2% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

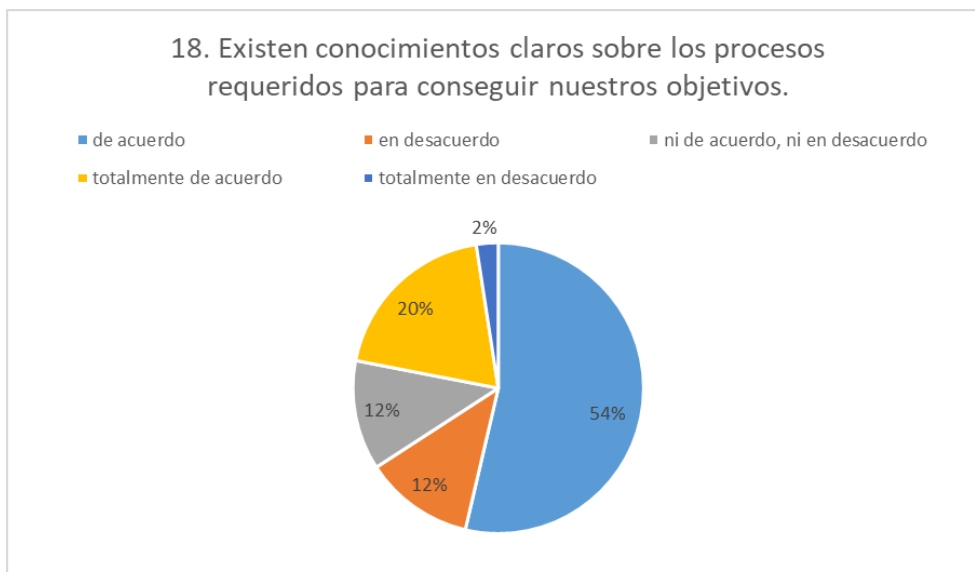
Gráfica 17. Nuestro trabajo es rutinario



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 46% (19) están de acuerdo con la pregunta de si sus trabajos son rutinarios, el 27% (11) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% (6) están en desacuerdo, el 7% (3) están totalmente de acuerdo y el 5% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 18. Existen conocimientos claros sobre los procesos requeridos para conseguir nuestros objetivos.



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 54% (22) están de acuerdo con la pregunta de si existen conocimientos claros sobre los procesos requeridos para conseguir nuestros objetivos, el 20% (8) están totalmente de acuerdo, el 12% (5) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 12% (5) están en desacuerdo y el 2% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante en los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Interdependencia De Tareas

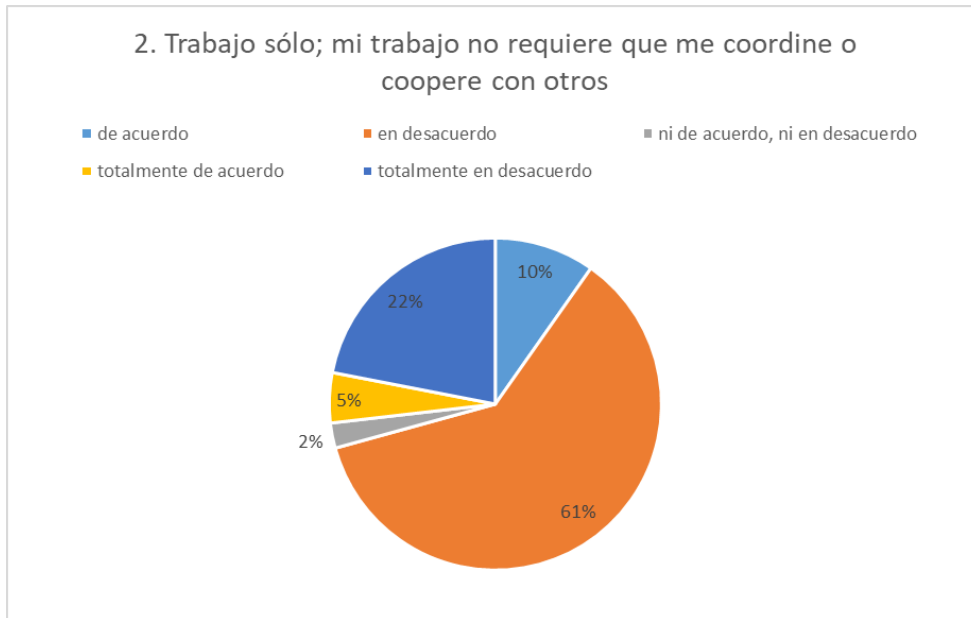
Gráfica 1. Necesito la información y sugerencias de los compañeros para hacer bien mi trabajo.



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 37% (15) están en desacuerdo con la pregunta de si necesita la información y sugerencias de los compañeros para hacer bien el trabajo, el 27% (11) ni están de acuerdo ni en desacuerdo, el 19% están de acuerdo, el 15% (6) están totalmente de acuerdo y el 2% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante en los encuestados dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

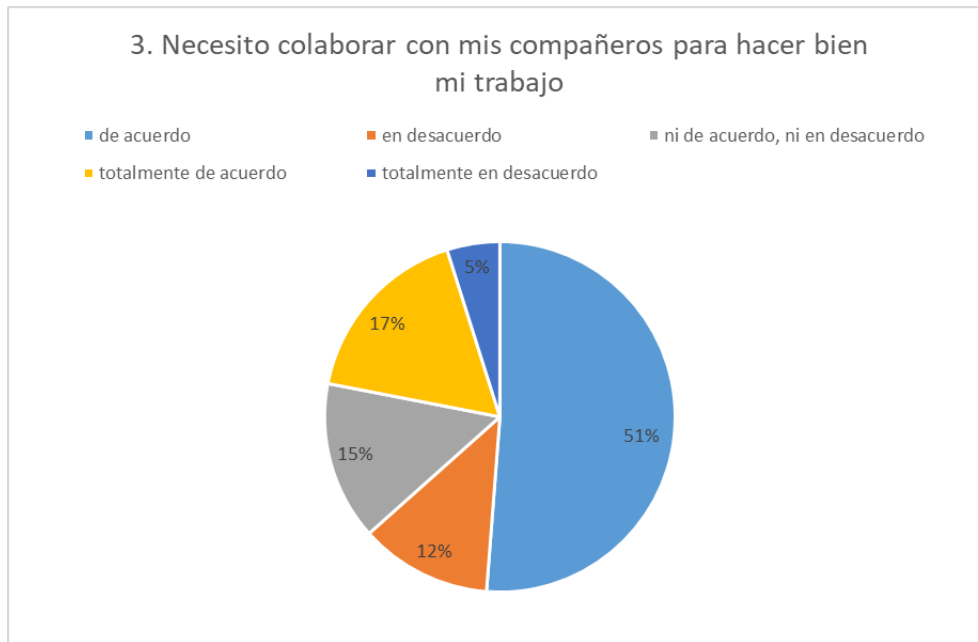
Gráfica 2. Trabajo sólo; mi trabajo no requiere que me coordine o coopere con otros



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 61% (25) están en desacuerdo con la pregunta de si trabaja sólo; el trabajo no requiere que se coordine o coopere con otros, el 22% (9) están totalmente en desacuerdo, el 10% (4) están de acuerdo, el 5% (2) están totalmente de acuerdo y el 2% (1) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante en los encuestados dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

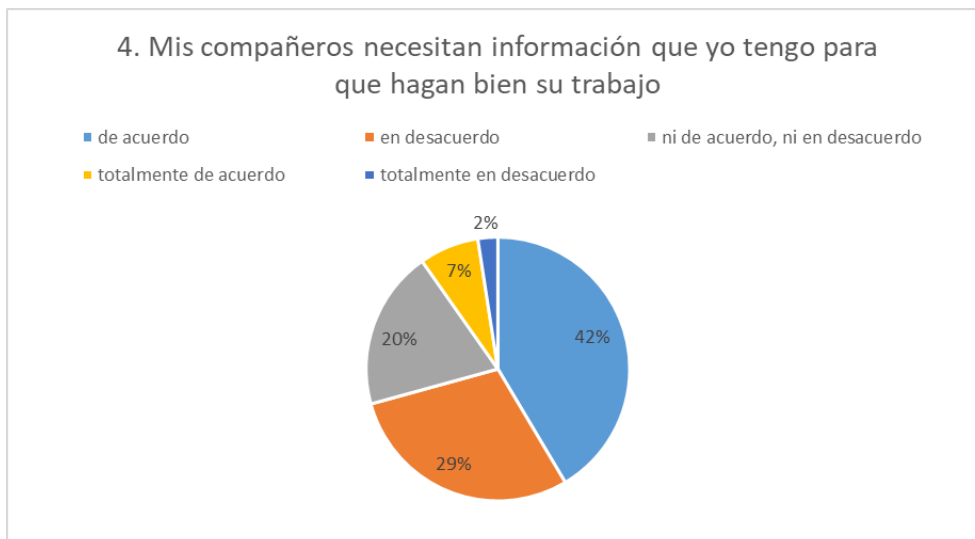
Gráfica 3. Necesito colaborar con mis compañeros para hacer bien mi trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 51% (21) están de acuerdo con la pregunta de si necesitan colaborar con sus compañeros para hacer bien su trabajo, el 17% (7) están totalmente de acuerdo, el 15% (6) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 12% (5) están en desacuerdo y el 5% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

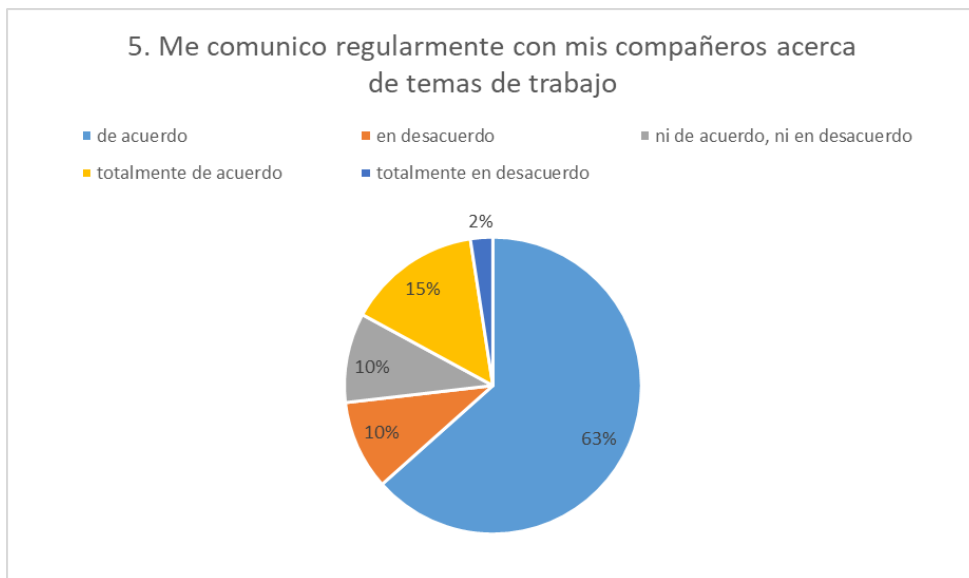
Gráfica 4. Mis compañeros necesitan información que yo tengo para que hagan bien su trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 42% (17) están de acuerdo con la pregunta de si los compañeros necesitan información que otro tienen para que hagan bien su trabajo, el 29% (12) están en desacuerdo, el 20% (8) ni están de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% (3) están totalmente de acuerdo y el 2% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que un gran porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta, sin embargo, también hay un alto porcentaje de encuestados en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo.

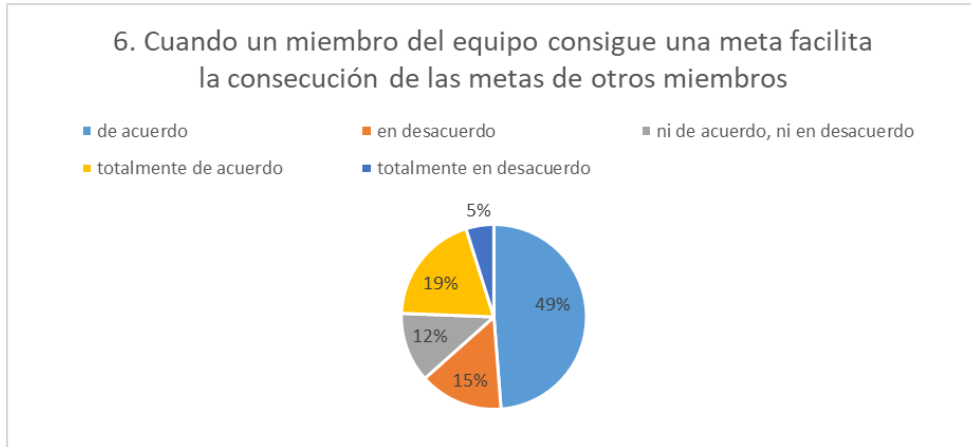
Gráfica 5. Me comunico regularmente con mis compañeros acerca de temas de trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 63% (26) están de acuerdo con la pregunta de si se comunican regularmente con los compañeros acerca de temas de trabajo, el 15% (6) están totalmente de acuerdo, el 10% (4) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 10% (4) están en desacuerdo y el 2% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

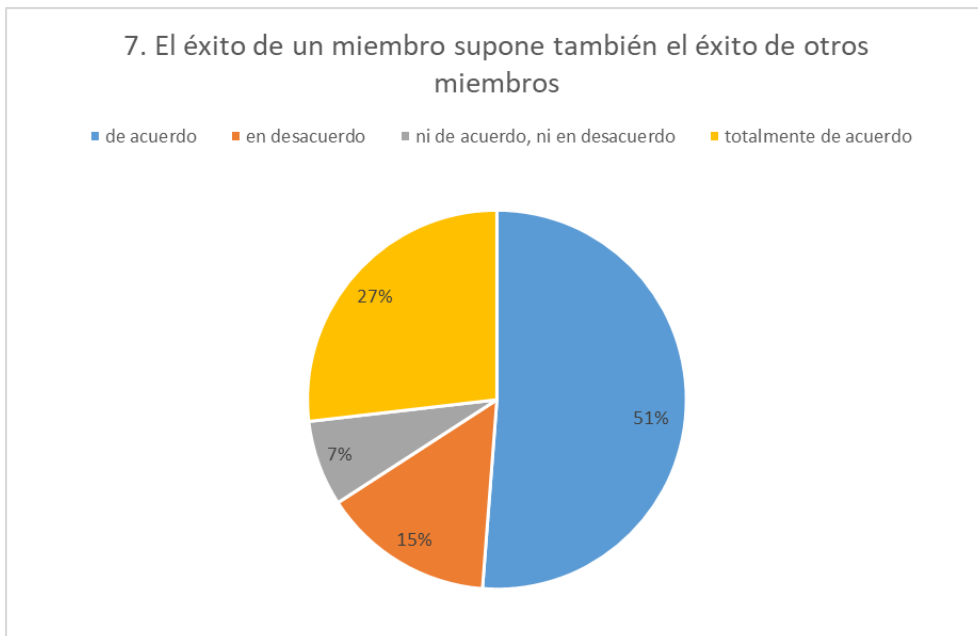
Gráfica 6. Cuando un miembro del equipo consigue una meta facilita la consecución de las metas de otros miembros



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 49% (20) están de acuerdo con la pregunta de si cuando un miembro del equipo consigue una meta facilita la consecución de las metas de otros miembros, el 19% (8) están totalmente de acuerdo, el 15% (6) están en desacuerdo, el 12% (5) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 7. El éxito de un miembro supone también el éxito de otros miembros



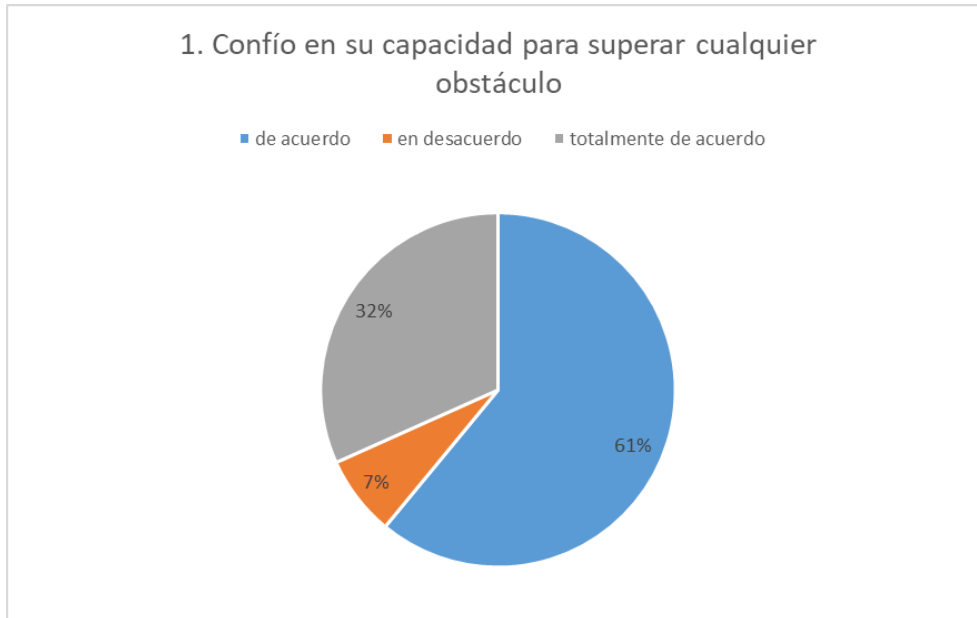
Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 51% (21) están de acuerdo con la pregunta de si el éxito de un miembro supone también el éxito de otros miembros, el 27% (11) están totalmente de acuerdo, el 15% (6) están en desacuerdo, y el 7% (3) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

de acuerdo, el 15% (6) están en desacuerdo y el 7% (3) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Liderazgo-Proceso

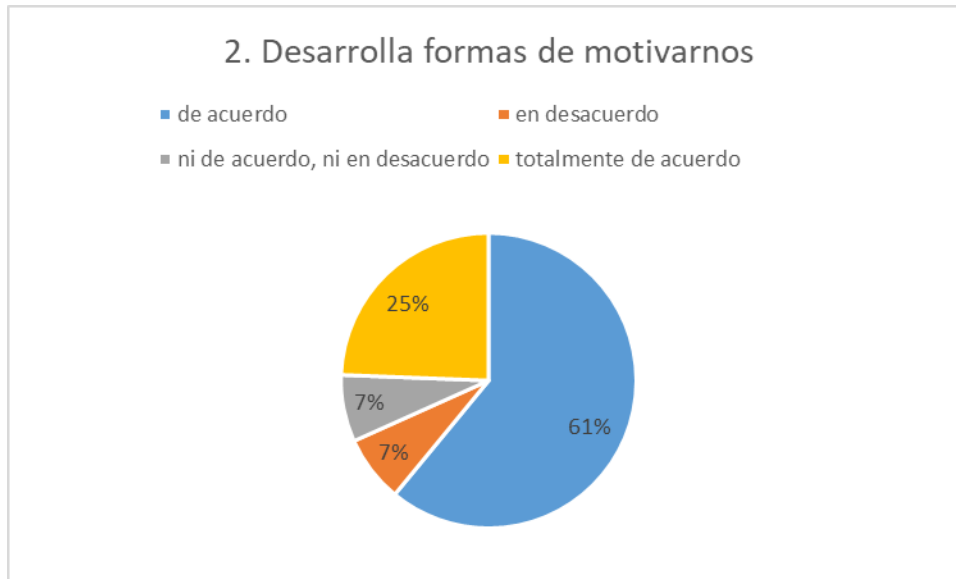
Gráfica 1. Confío en su capacidad para superar cualquier obstáculo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 61% (25) están de acuerdo con la pregunta de si confía en la capacidad del líder para superar cualquier obstáculo, el 32% (13) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% (3). Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

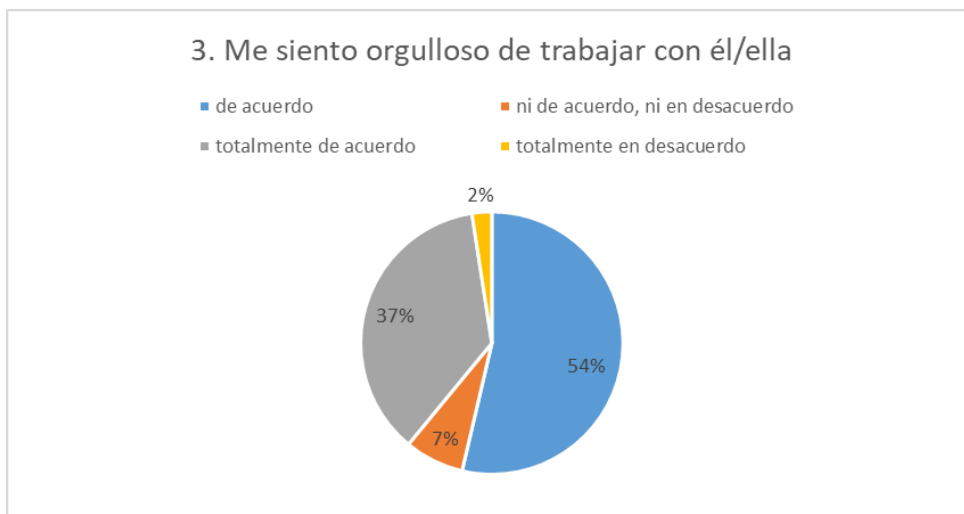
Gráfica 2. Desarrolla formas de motivarnos



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 61% (25) están de acuerdo con la pregunta de si el líder desarrolla formas de motivarlos y el 25% (10) están totalmente de acuerdo, el 7% (3) están en desacuerdo y el 7% (3) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 3. Me siento orgulloso de trabajar con él/ella

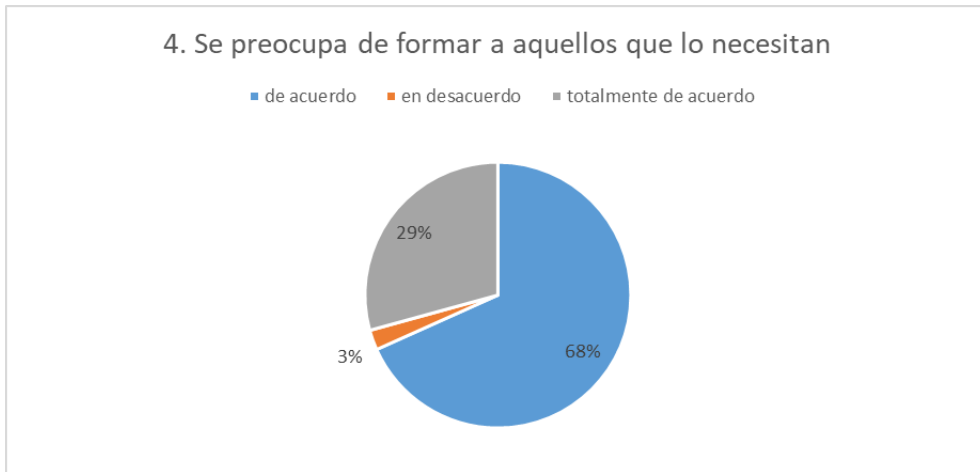


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 54% (22) están de acuerdo con la pregunta de si se siente orgulloso de trabajar con el líder, el 37% (15) están totalmente de acuerdo, el 7% (3) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 2% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que

el total de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta, sin embargo, hay también un alto porcentaje de encuestados que dicen no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

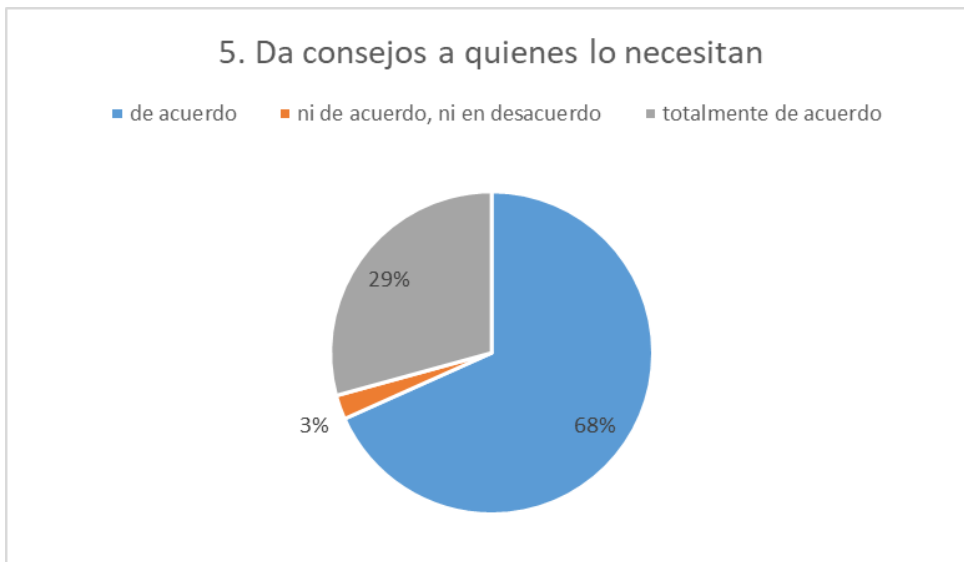
Gráfica 3. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 68% (28) están de acuerdo con la pregunta de si el líder se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan, el 29% (12) están totalmente de acuerdo y el 3% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 5. Da consejos a quienes lo necesitan

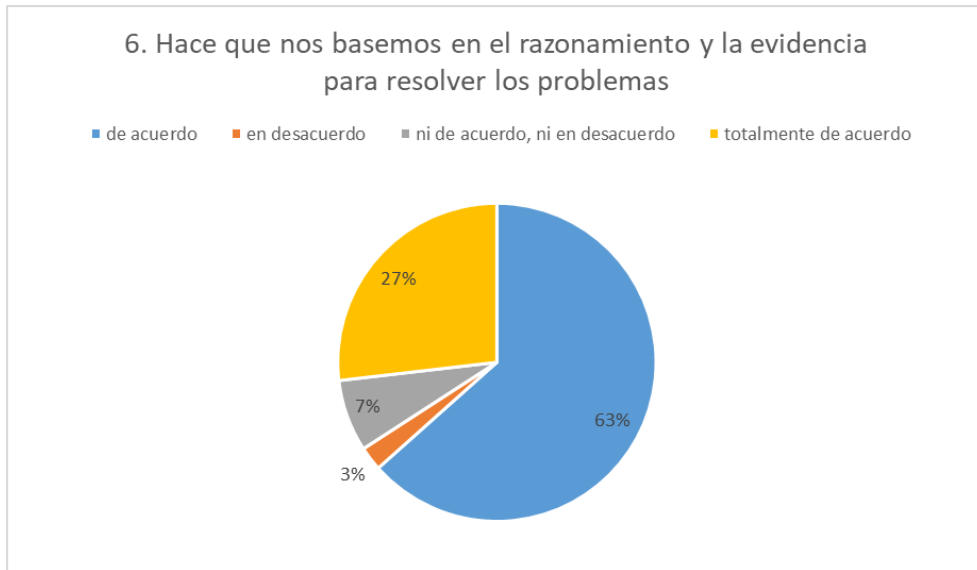


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 68% (28) están de acuerdo con la pregunta de si da consejos a quienes lo necesitan, el 29% (12) están totalmente de acuerdo y el 3% (1) están en

desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

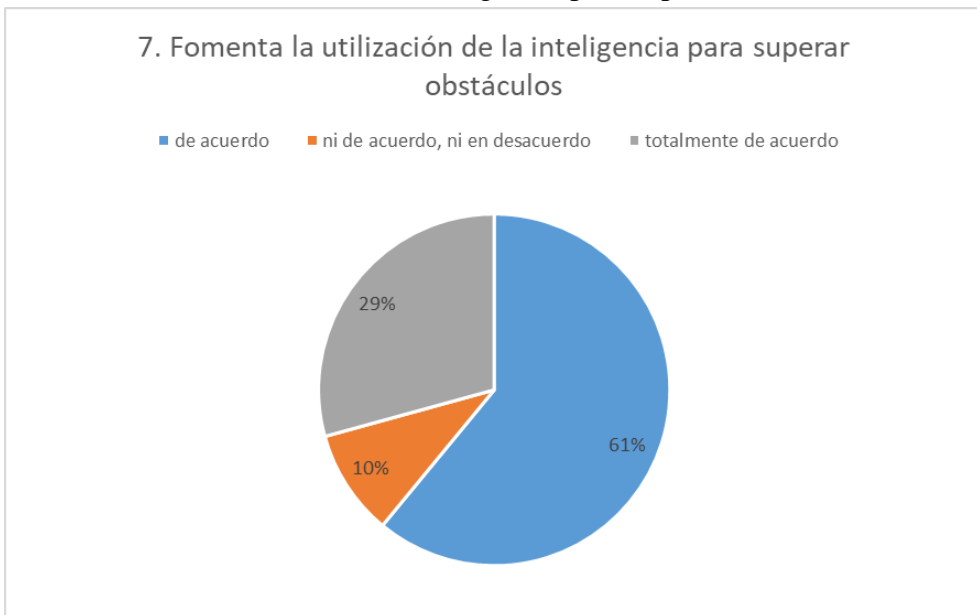
Gráfica 6. Hace que nos basemos en el razonamiento y la evidencia para resolver los problemas



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 63% (26) están de acuerdo con la pregunta de si el líder hace que se basen en el razonamiento y la evidencia para resolver los problemas, el 27% (11) están totalmente de acuerdo, el 7% (3) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

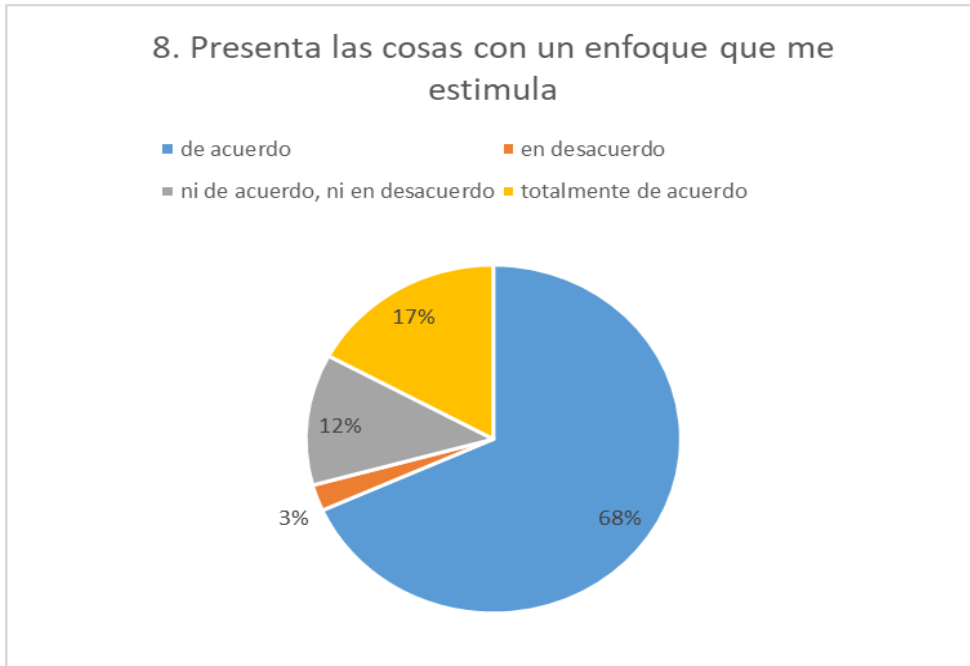
Gráfica 7. Fomenta la utilización de la inteligencia para superar obstáculos



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 61% (25) están de acuerdo con la pregunta de si el líder fomenta la utilización de la inteligencia para superar obstáculos, el 29% (12) están totalmente de acuerdo y el 10% (4) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 8. Presenta las cosas con un enfoque que me estimula



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 68% (28) están de acuerdo con la pregunta de si el líder presenta las cosas con un enfoque que me estimula, el 17% (7) están totalmente de acuerdo, el 12% (5) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Potencia-Proceso

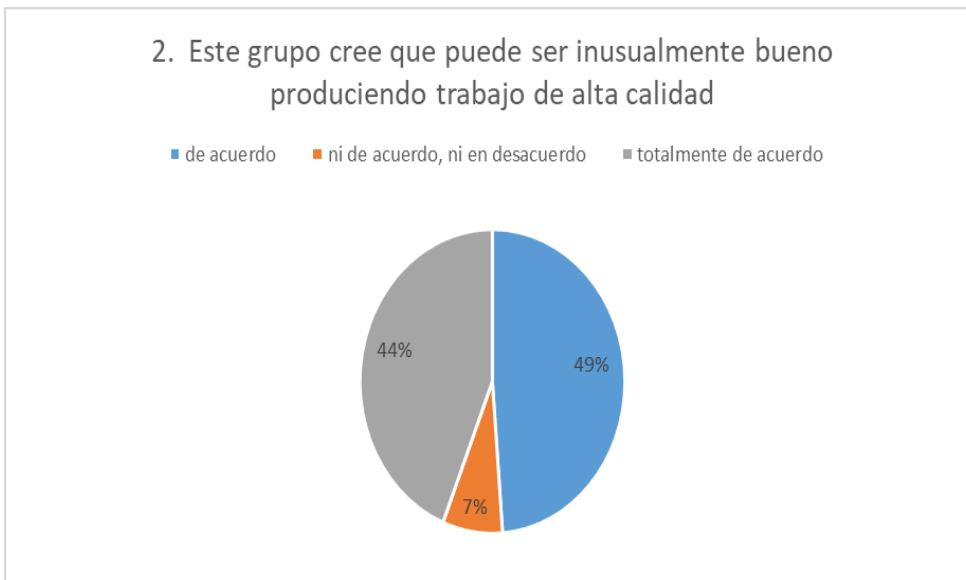
Gráfica 1. El grupo tiene confianza en sí mismo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 61% (25) están de acuerdo con la pregunta de si el grupo tiene confianza en sí mismo, el 32% (13) están totalmente de acuerdo, el 5% (2) están en desacuerdo y el 2% (1) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta

Gráfica 2. Este grupo cree que puede ser inusualmente bueno produciendo trabajo de alta calidad



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 49% (20) están de acuerdo con la pregunta de si el grupo cree que puede ser inusualmente bueno produciendo trabajo de alta calidad, el 44% (18) están totalmente de acuerdo y el 7% (3) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta, sin embargo, hay un alto porcentaje que ni está de acuerdo ni en desacuerdo.

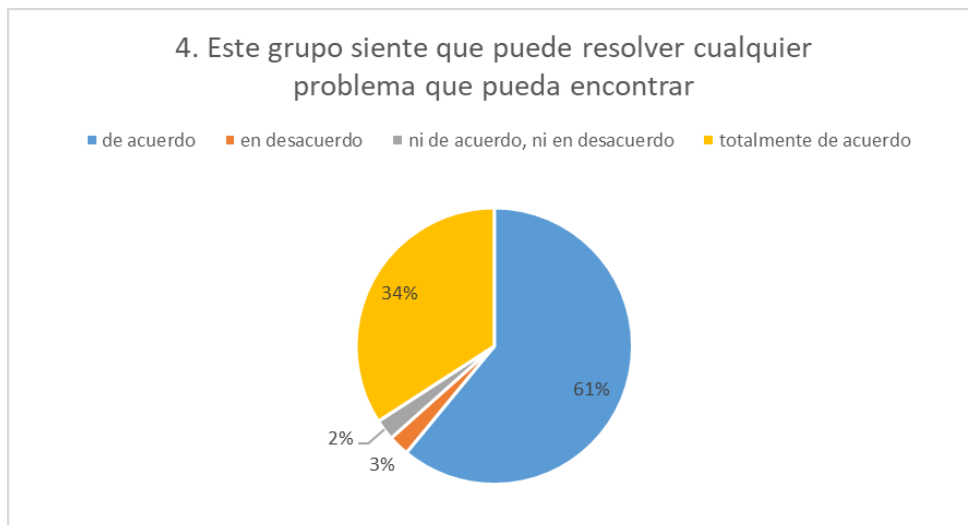
Gráfica 3. Este grupo espera ser conocido como un equipo de alto desempeño



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 26 encuestados, el 92% (24) están totalmente de acuerdo con la pregunta de si el grupo espera ser conocido como un equipo de alto desempeño, el 8% (2) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar totalmente de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 4. Este grupo siente que puede resolver cualquier problema que pueda encontrar



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 61% (25) están de acuerdo con la pregunta de si el grupo siente que puede resolver cualquier problema que pueda encontrar, el 34% (14) están

totalmente de acuerdo, el 3% (1) están en desacuerdo y el 2% (1) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 5. Este grupo cree que puede ser muy productivo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 54% (22) están totalmente de acuerdo con la pregunta de si el grupo cree que puede ser muy productivo y el 46% (19) están de acuerdo. Se refleja que el total de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

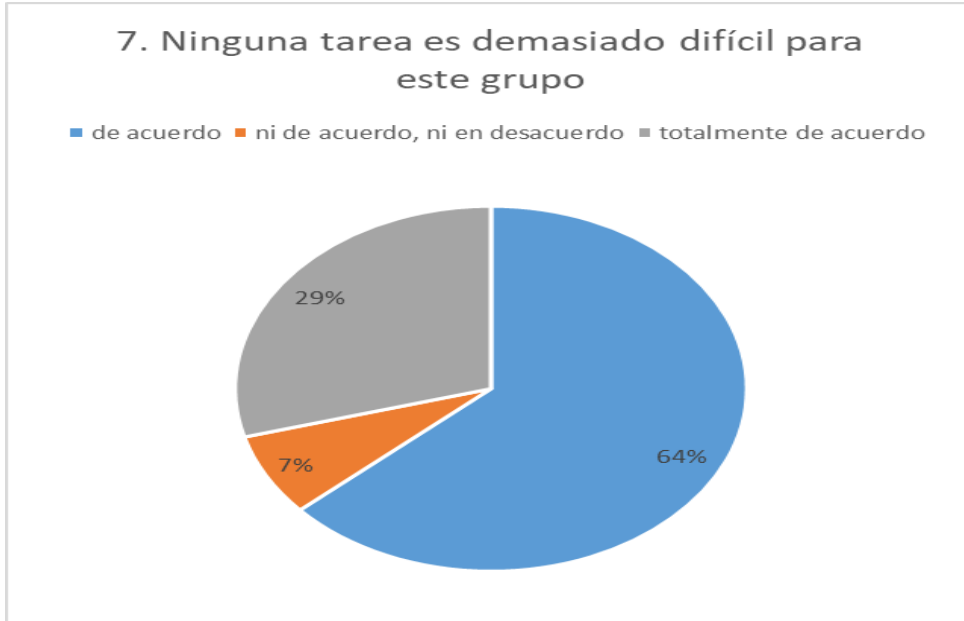
Gráfica 6. Este grupo puede conseguir mucho cuando trabaja duro



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 59% (24) están totalmente de acuerdo con la pregunta de si el grupo cree que puede ser muy productivo y el 41% (17) están de acuerdo. Se refleja que el total de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 7. Ninguna tarea es demasiado difícil para este grupo

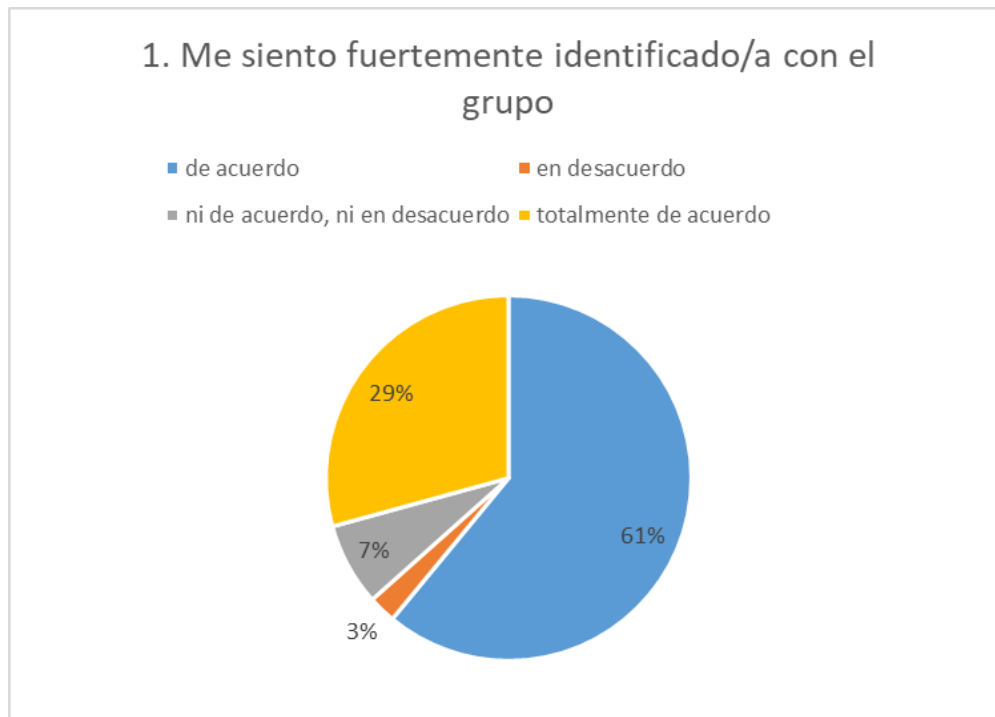


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 64% (26) están de acuerdo con la pregunta de si ninguna tarea es demasiado difícil para el grupo, el 29% (12) están totalmente de acuerdo y el 7% (3) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Identidad – Proceso

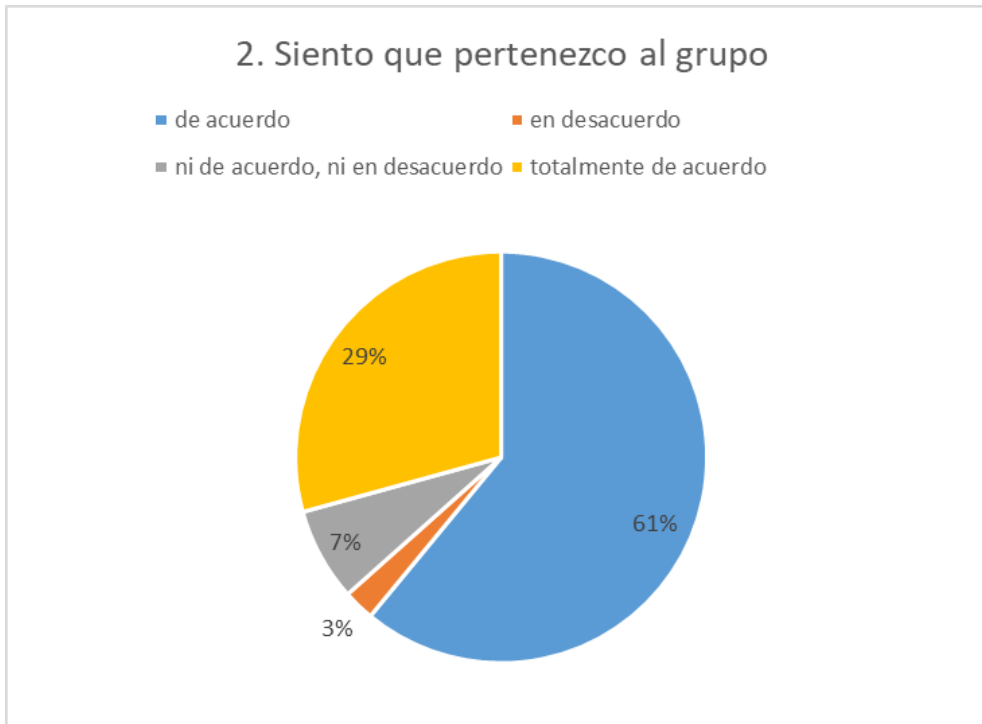
Gráfica 1. Me siento fuertemente identificado/a con el grupo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 61% (25) están de acuerdo con la pregunta de si se siente fuertemente identificado/a con el grupo, el 29% (12) están totalmente de acuerdo, el 7% (3) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3% están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

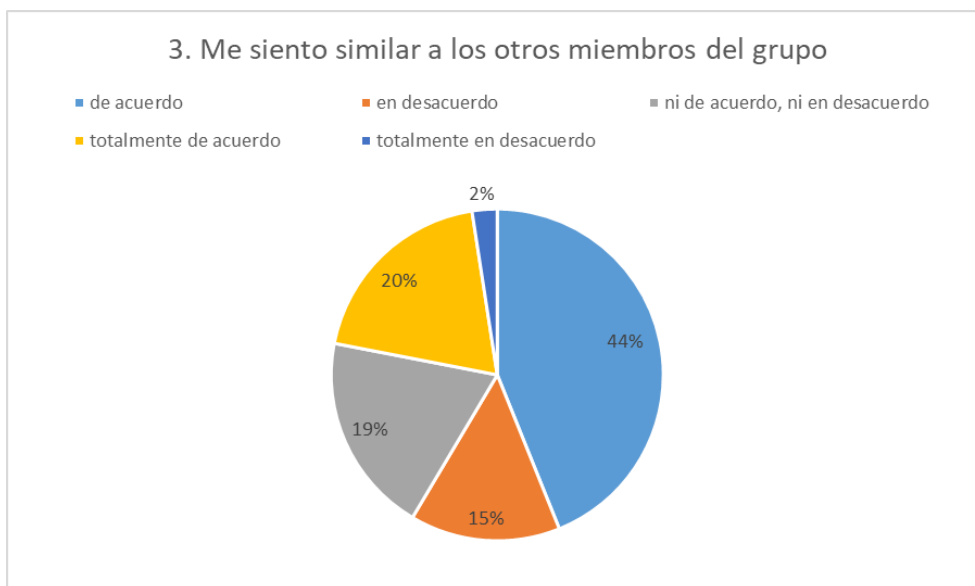
Gráfica 2. Siento que pertenezco al grupo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 61% (25) están de acuerdo con la pregunta de si siente que pertenecen al grupo, el 29% (12) están totalmente de acuerdo, el 7% (3) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 3. Me siento similar a los otros miembros del grupo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 44% (18) están de acuerdo con la pregunta de si se siente similar a los otros miembros del grupo, el 20% (8) están totalmente de acuerdo, el 19% (8) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% (6) están en desacuerdo y el 2% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar en de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 4. El grupo es importante en la forma en cómo me veo a mí mismo/a



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 41 encuestados, el 64% (26) están de acuerdo con la pregunta de si el grupo es importante en la forma en cómo se ve a sí mismo/a, el 24% (10) están totalmente de acuerdo, el 7% (3) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5% (2) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

3 Equipo: Auxiliares PAI (14 participantes)

Efectividad Percibida – Resultados

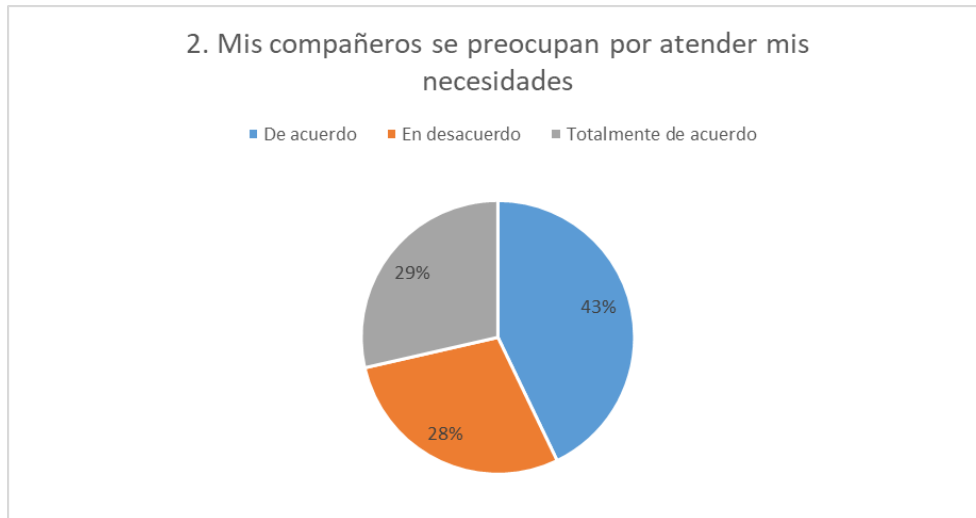
Gráfica 1. Somos eficaces realizando nuestras tareas



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 57% (8) están de acuerdo con la pregunta de que si son eficaces realizando las tareas y el 43% (6) están totalmente de acuerdo. Se refleja que no hay encuestados en desacuerdo.

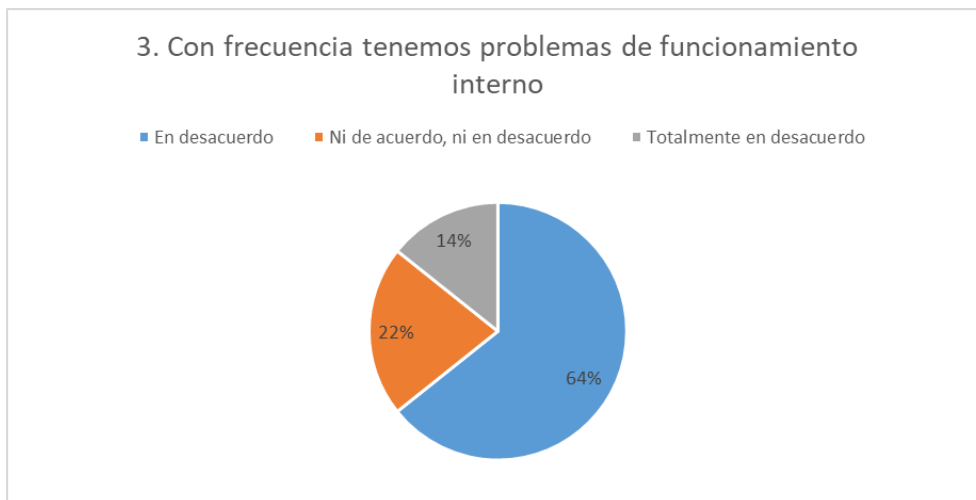
Gráfica 2. Mis compañeros se preocupan por atender mis necesidades



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 43% (6) están de acuerdo a la pregunta de que si los compañeros se preocupan por atender las necesidades, el 28% (4) están totalmente de acuerdo y el 29% (4) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, está de acuerdo con la pregunta.

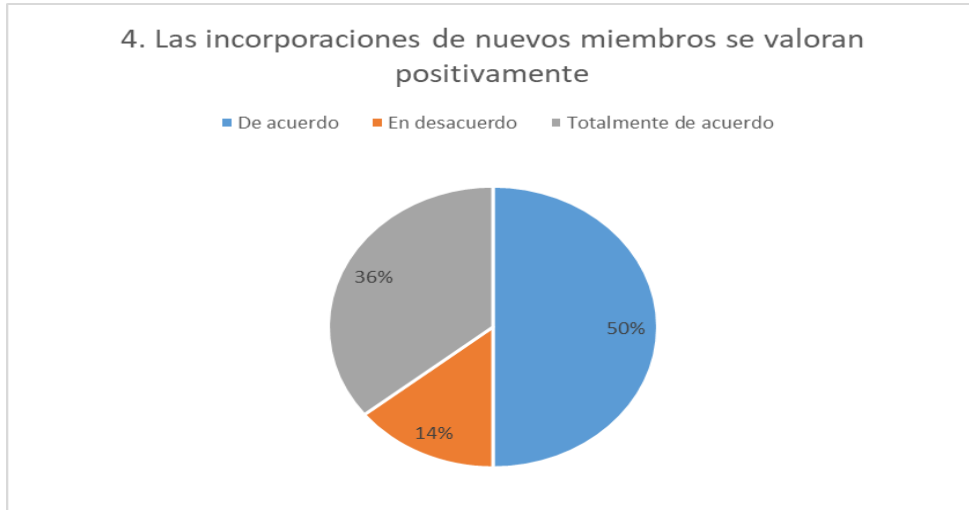
Gráfica 3. Con frecuencia tenemos problemas de funcionamiento interno



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 64% (9) están en desacuerdo a la pregunta de que si con frecuencia tienen problemas de funcionamiento interno, el 22% (3) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 14% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, están en desacuerdo con la pregunta, pero, aunque no hay ningún encuestado que esté de acuerdo, sí hay dos que permanecen en posición intermedia.

Gráfica 4. Las incorporaciones de nuevos miembros se valoran positivamente



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 50% (7) están de acuerdo a la pregunta de que si las incorporaciones de nuevos miembros se valoran positivamente, el 36% (5) están totalmente de acuerdo y el 14% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, están de acuerdo con la pregunta.

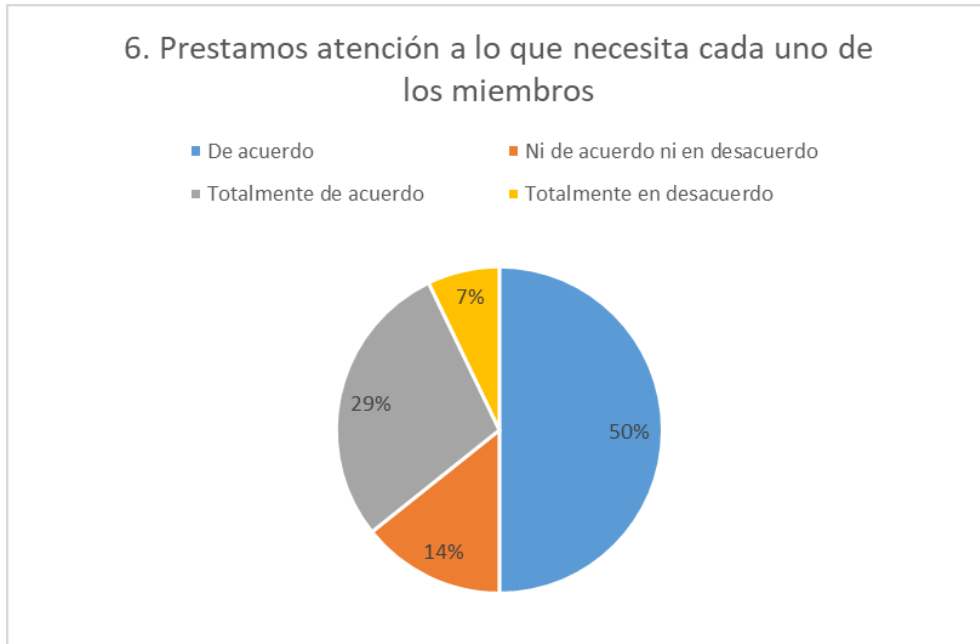
Gráfica 5. A menudo no conseguimos los resultados que nos proponemos



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 43% (6) están en desacuerdo a la pregunta de que si a menudo no consiguen los resultados que se proponen, el 22% (3) están de acuerdo, el 21% (3) están totalmente de acuerdo, el 7% (1) ni están de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% (7) están totalmente en desacuerdo. Se refleja un resultado muy ecuánime, porque, teniendo en cuenta de manera negativa al 7% de los encuestados que respondieron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el resultado a la pregunta muestra al 50% como negativo y al 50% como positivo.

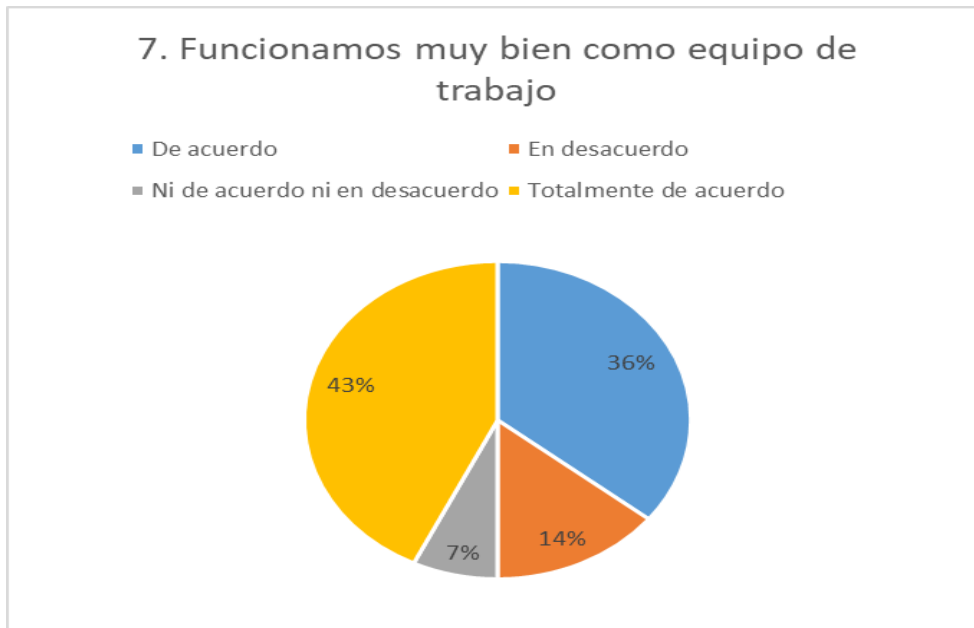
Gráfica 6. Prestamos atención a lo que necesita cada uno de los miembros



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 50% (7) están de acuerdo a la pregunta de que si prestan atención a lo que necesita cada uno de los miembros, el 29% (4) están totalmente de acuerdo, el 14% (2) ni están de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, está de acuerdo con la pregunta.

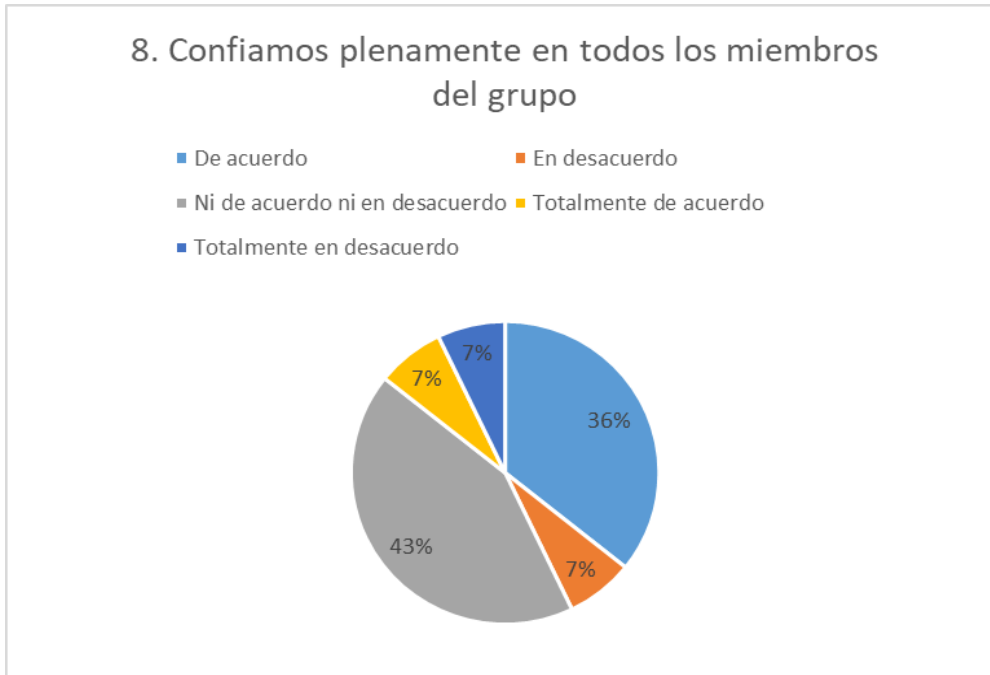
Gráfica 7. Funcionamos muy bien como equipo de trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 43% (6) están totalmente de acuerdo a la pregunta de que si funcionan muy bien como equipo de trabajo, el 36% (5) están de acuerdo, el 14% (2) están en desacuerdo y el 7% (1) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

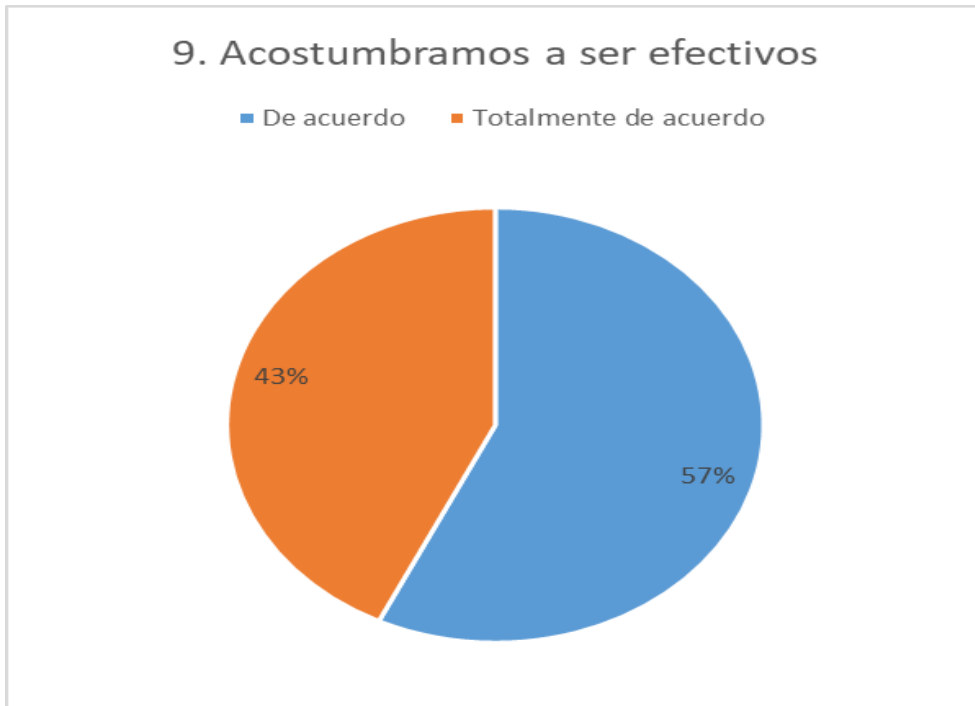
Gráfica 8. Confiamos plenamente en todos los miembros del grupo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 43% (6) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en la pregunta de que si confían plenamente en todos los miembros del grupo, el 36% (5) están de acuerdo, el 7% (1) están en desacuerdo y el 7% (1) están totalmente en desacuerdo y el 7% (1) están totalmente de acuerdo. Se refleja un alto porcentaje de encuestados que responden en posición intermedia no estando ni de acuerdo ni en desacuerdo al la pregunta.

Gráfica 9. Acostumbramos a ser efectivos



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 57% (8) están de acuerdo con la pregunta de que si acostumbran a ser efectivos y el 43% (6) están totalmente de acuerdo. Se refleja que no hay encuestados en desacuerdo.

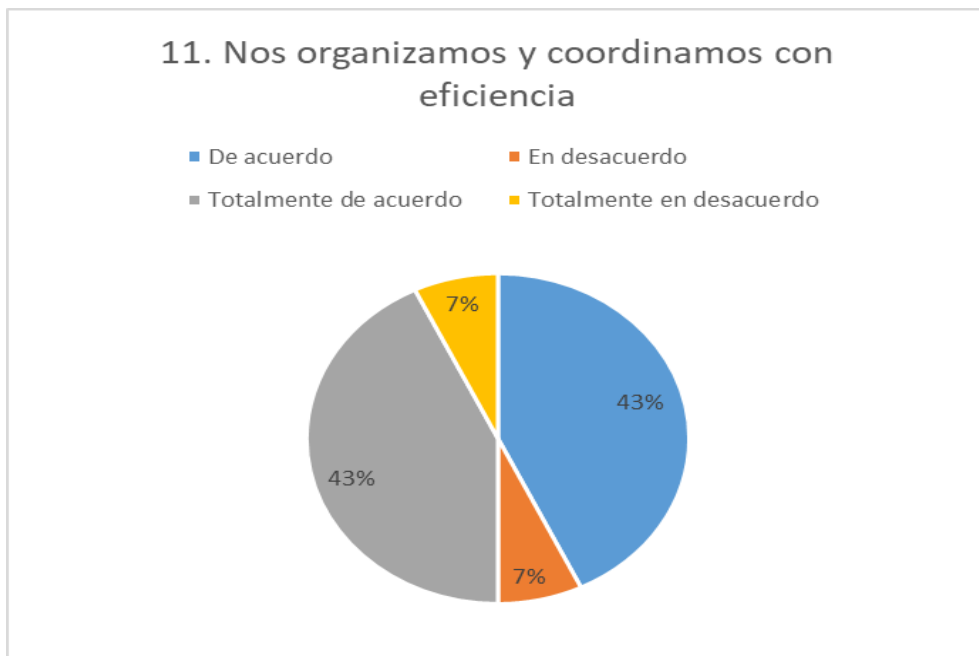
Gráfica 10. Con frecuencia las necesidades de los miembros pasan desapercibidas



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 72% (10) están en desacuerdo con la pregunta de que si con frecuencia las necesidades de los miembros pasan desapercibidas, el 14% (2) están de acuerdo y el 14% (2) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 11. Nos organizamos y coordinamos con eficiencia



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 43% (6) están de acuerdo con la pregunta de que si se organizan y coordinan con eficiencia, el 43% (6) están totalmente de acuerdo, el 7% (1) están en desacuerdo y el 7% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta

Gráfica 12. Aunque compartimos actividades de trabajo, nos sentimos poco unidos como grupo

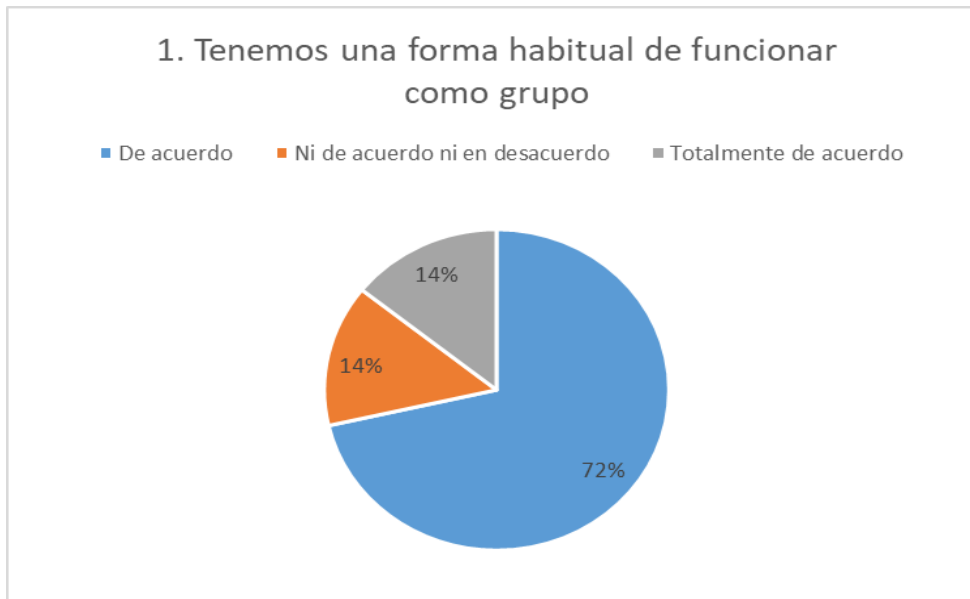


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 50% (7) están en desacuerdo con la pregunta de que si aunque comparten actividades de trabajo, se sienten poco unidos como grupo, el 29% (4) están de acuerdo, el 14% (2) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% (1) están totalmente en desacuerdo. Aunque el mayor porcentaje de encuestados respondió estar en desacuerdo con la pregunta, hay un alto porcentaje que dicen estar de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual podría indicar que los encuestados no se sienten del todo unido como grupo.

Madurez – Proceso

Gráfica 1. Tenemos una forma habitual de funcionar como grupo



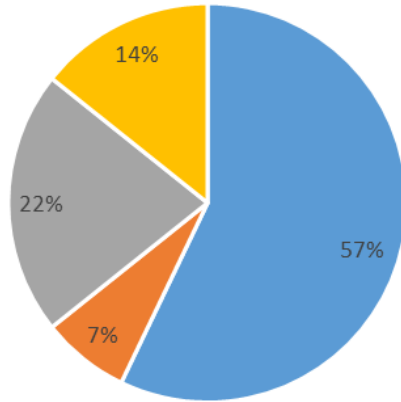
Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 72% (10) están de acuerdo con la pregunta de que si tienen una forma habitual de funcionar como grupo, el 14% (2) están totalmente de acuerdo, el 14% (2) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 2. Nos sentimos parte importante de este grupo

2. Nos sentimos parte importante de este grupo

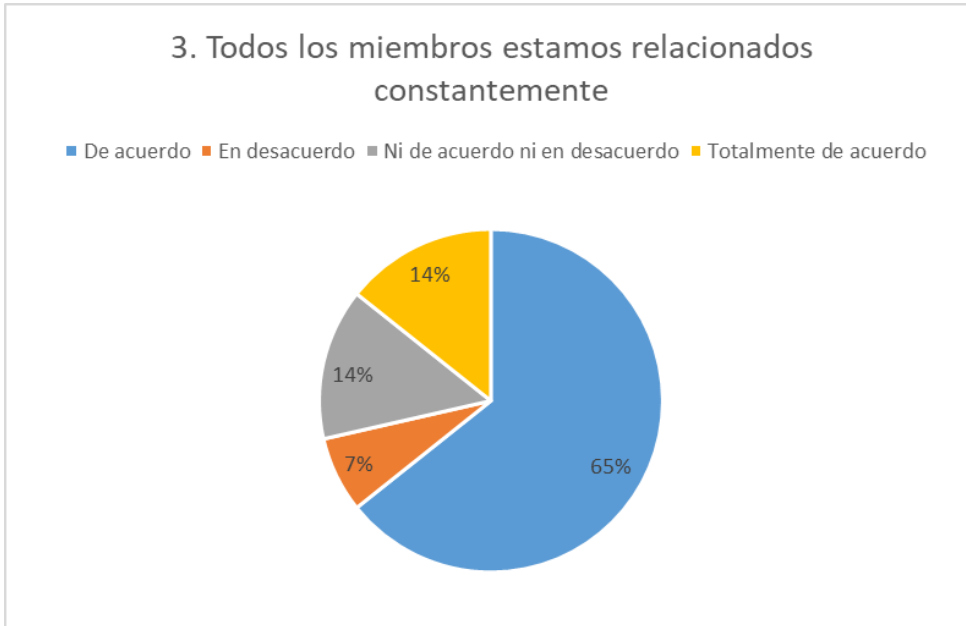
■ De acuerdo ■ En desacuerdo
■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ■ Totalmente de acuerdo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 57% (8) están de acuerdo con la pregunta de que si se sienten parte importante de este grupo, el 22% (3) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14% (2) están totalmente de acuerdo y el 7% (1) están en desacuerdo. . Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 3. Todos los miembros estamos relacionados constantemente.



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 65% (9) están de acuerdo con la pregunta de que si todos los miembros están relacionados constantemente, el 14% (2) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14% (2) están totalmente de acuerdo y el 7% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 4. Los miembros se sienten comprometidos en la consecución de las metas del grupo

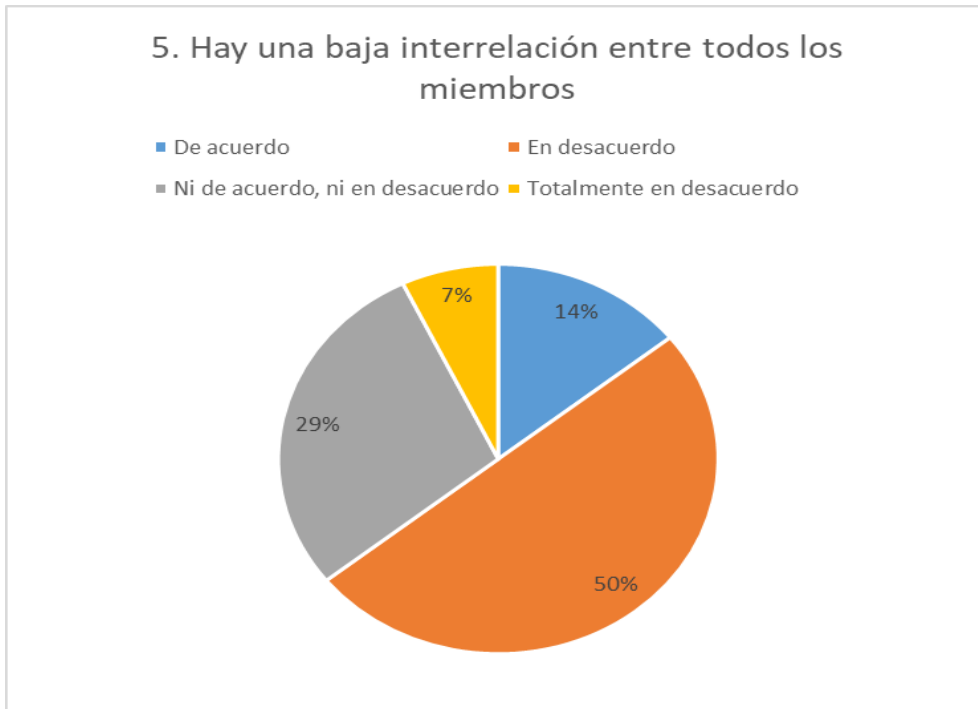


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 43% (6) están de acuerdo con la pregunta de que los miembros se sienten comprometidos en la consecución de las metas del grupo, el 43% (6) están totalmente de acuerdo, el 7% (1) están en desacuerdo y el 7% (1) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

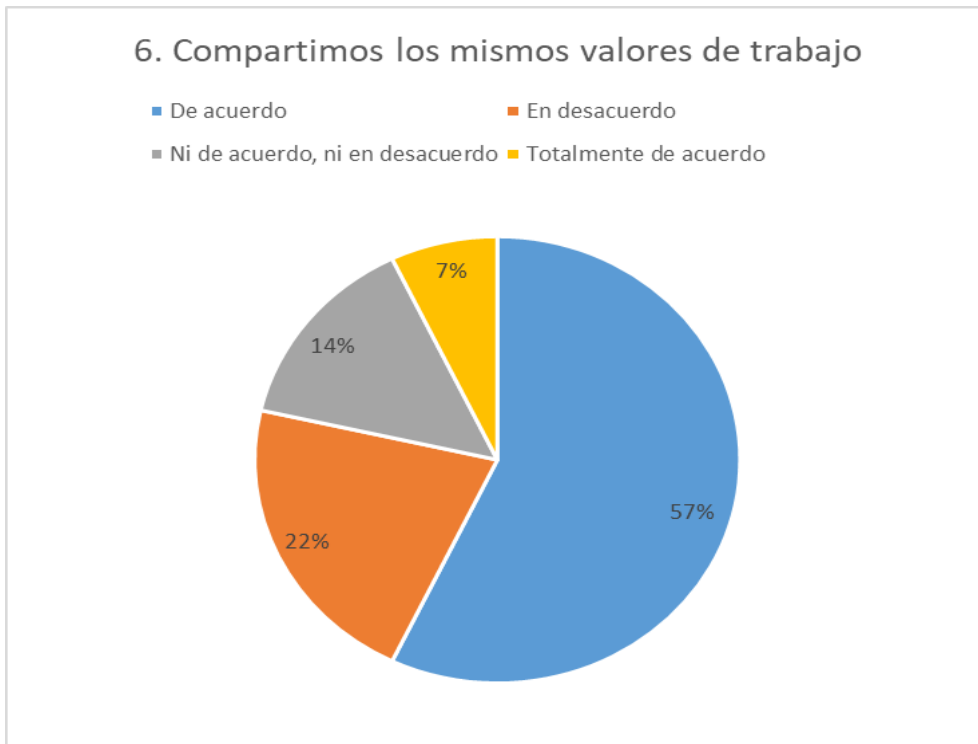
Gráfica 5. Hay una baja interrelación entre todos los miembros

Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar



Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 50% (7) están en desacuerdo con la pregunta de si hay una baja interrelación entre todos los miembros, el 29% (4) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14% (2) están de acuerdo y el 7% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar en desacuerdo con la pregunta, sin embargo, un alto porcentaje dicen estar de acuerdo y en ni de acuerdo ni desacuerdo, lo que refleja que hay casi la mitad de personas del equipo que consideran que sí hay una baja interrelación entre los miembros.

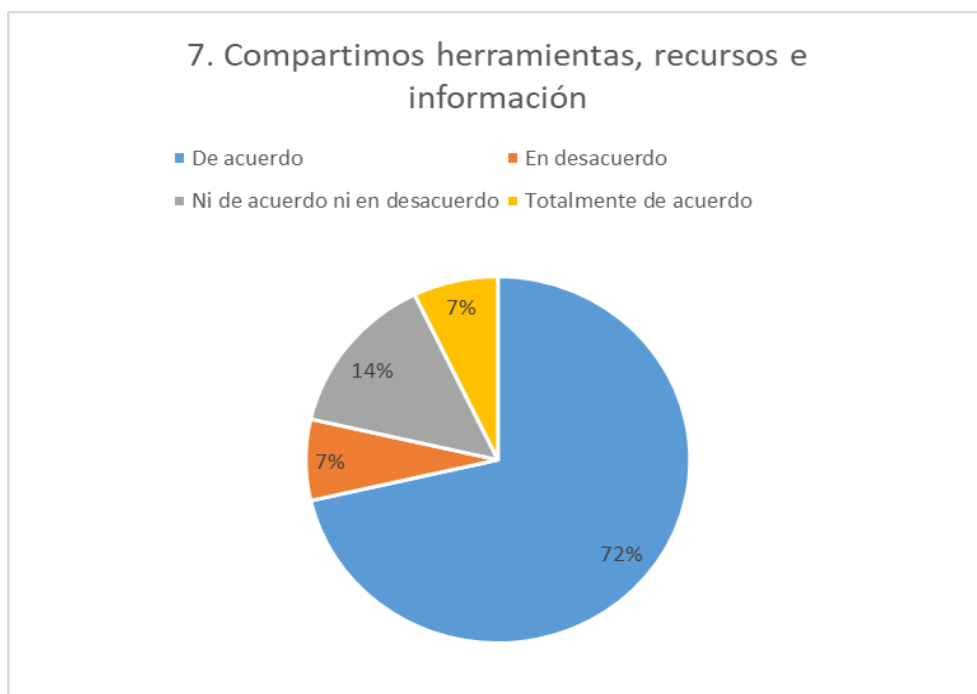
Gráfica 6. Compartimos los mismos valores de trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 57% (8) están de acuerdo con la pregunta de si comparten los mismos valores de trabajo, el 22% (3) están en desacuerdo, el 14% (2) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% (1) están totalmente de acuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta, sin embargo, un alto porcentaje dicen estar en desacuerdo y en ni de acuerdo ni desacuerdo, lo que refleja que hay un porcentaje importante del equipo que consideran que no comparten los mismo valores

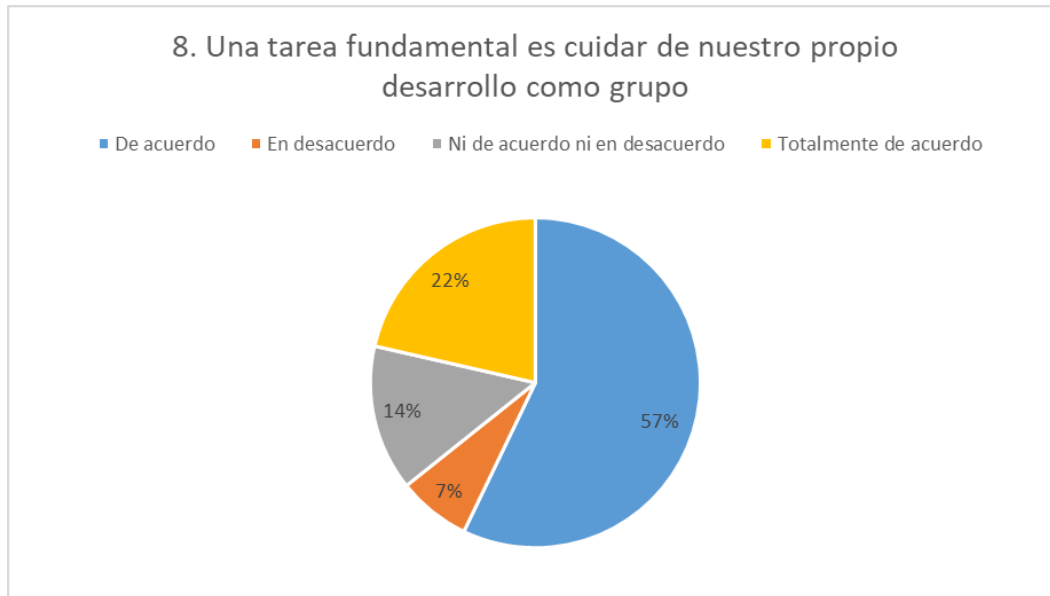
Gráfica 7. Compartimos herramientas, recursos e información



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 72% (10) están de acuerdo con la pregunta de si comparten herramientas, recursos e información, el 14% (2) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% (1) y el 7% (1) están totalmente de acuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 8. Una tarea fundamental es cuidar de nuestro propio desarrollo como grupo

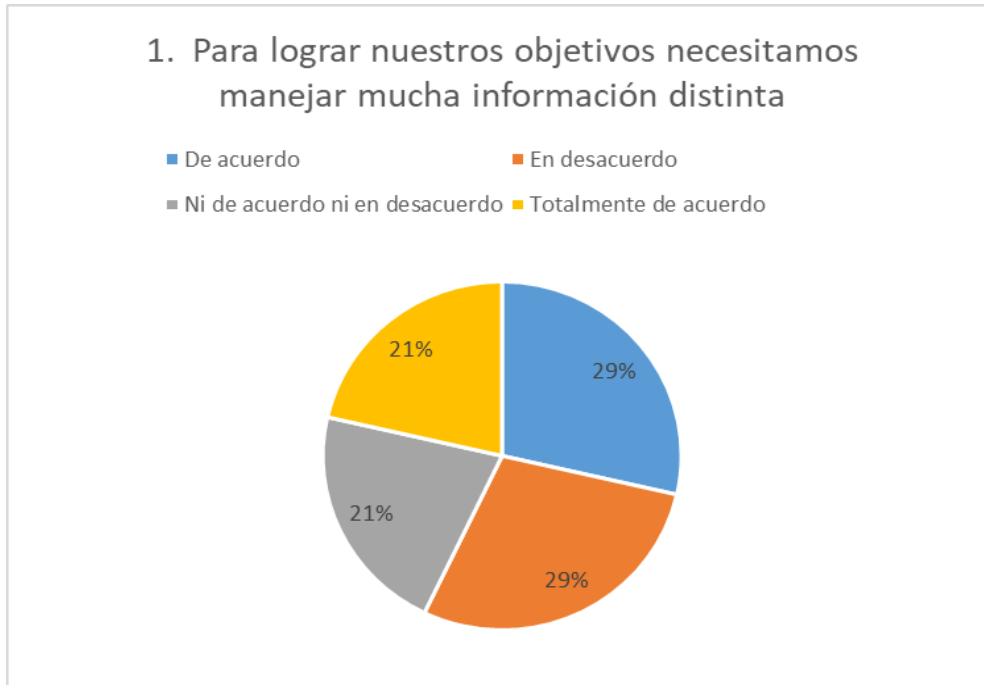


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 57% (8) están de acuerdo con la pregunta de si una tarea fundamental es cuidar del propio desarrollo como grupo, el 22% (3) están totalmente de acuerdo, el 14% (2) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% (1) están en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Incertidumbre – Tareas

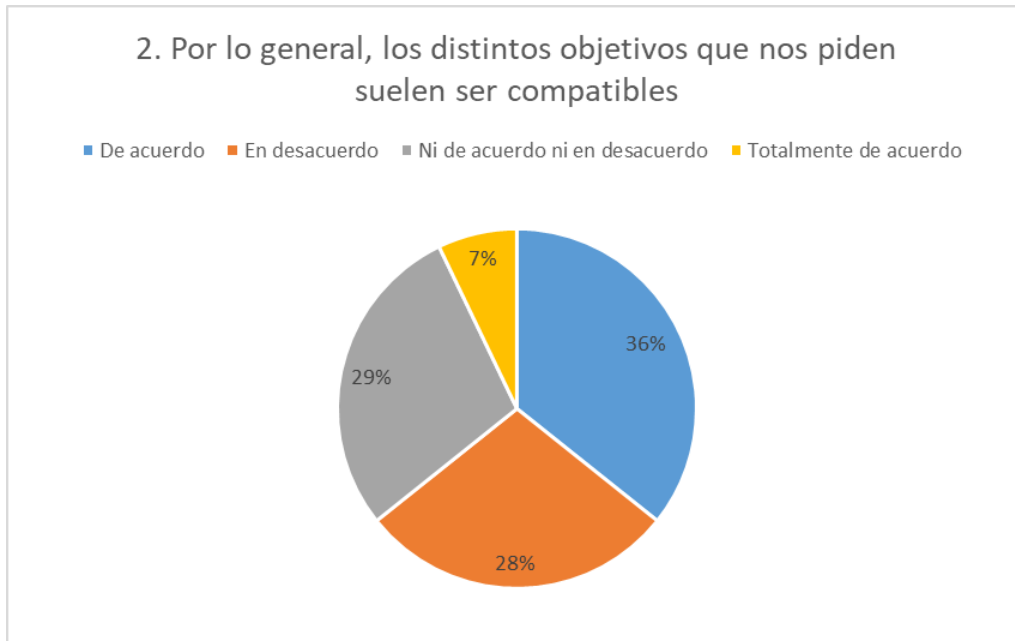
Gráfica 1. Para lograr nuestros objetivos necesitamos manejar mucha información distinta



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 29% (4) están de acuerdo con la pregunta de si para lograr los objetivos necesitan manejar mucha información distinta, el 29% (4) están en desacuerdo, el 21% (3) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 21% (3) están totalmente de acuerdo. Se refleja un resultado ecuánime en la respuesta de los encuestados.

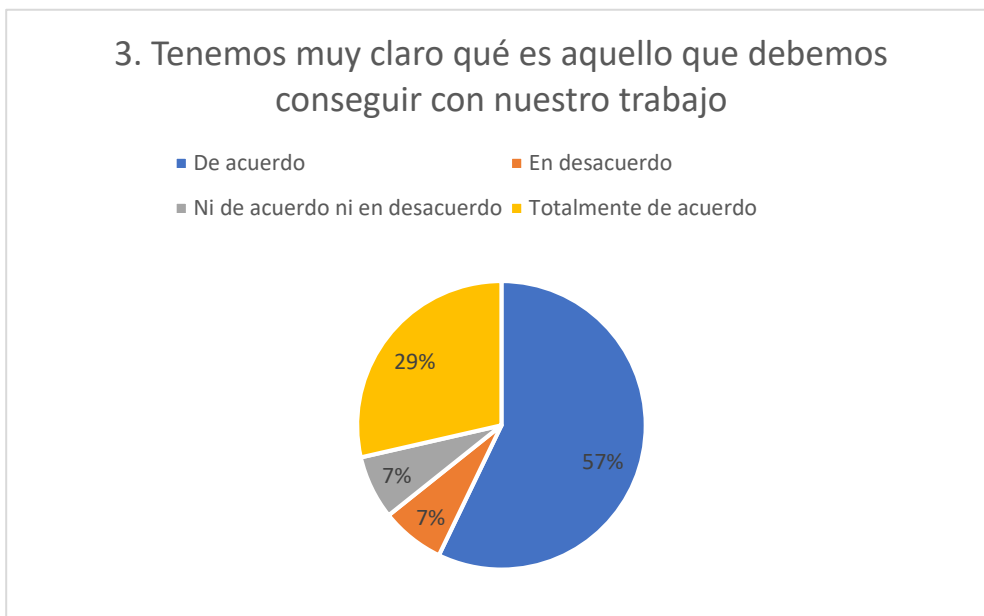
Gráfica 2. Por lo general, los distintos objetivos que nos piden suelen ser compatibles



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 36% (5) están de acuerdo con la pregunta de si por lo general, los distintos objetivos que se les piden suelen ser compatibles, el 29% (4) están en desacuerdo, el 28% (4) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% (1) están totalmente de acuerdo. Se refleja un resultado ecuánime en la respuesta de los encuestados.

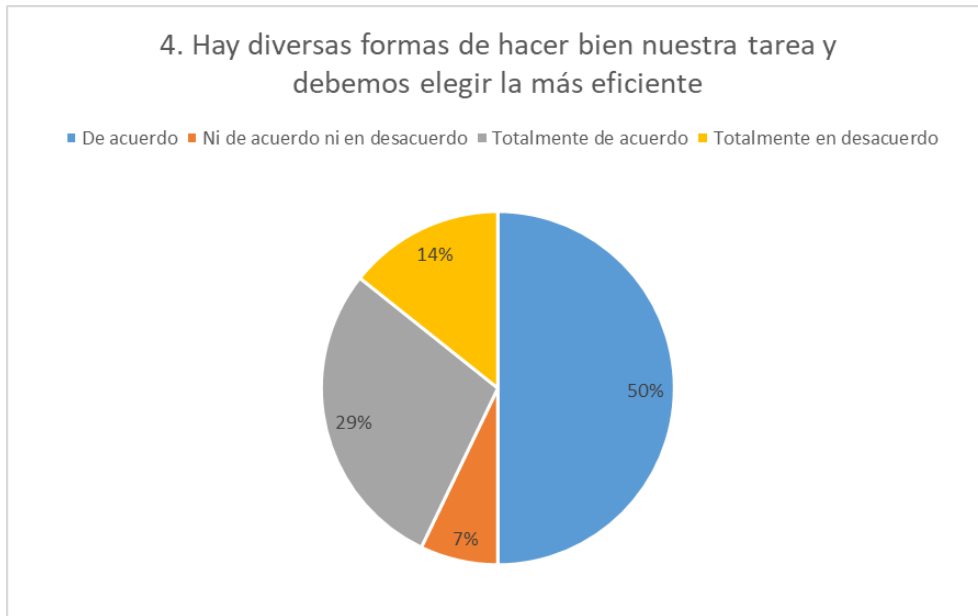
Gráfica 3. Tenemos muy claro qué es aquello que debemos conseguir con nuestro trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 57% (8) están de acuerdo con la pregunta de tienen muy claro qué es aquello que deben conseguir con su trabajo, el 29% (4) están totalmente de acuerdo, el 7% (1) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% (1) están en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

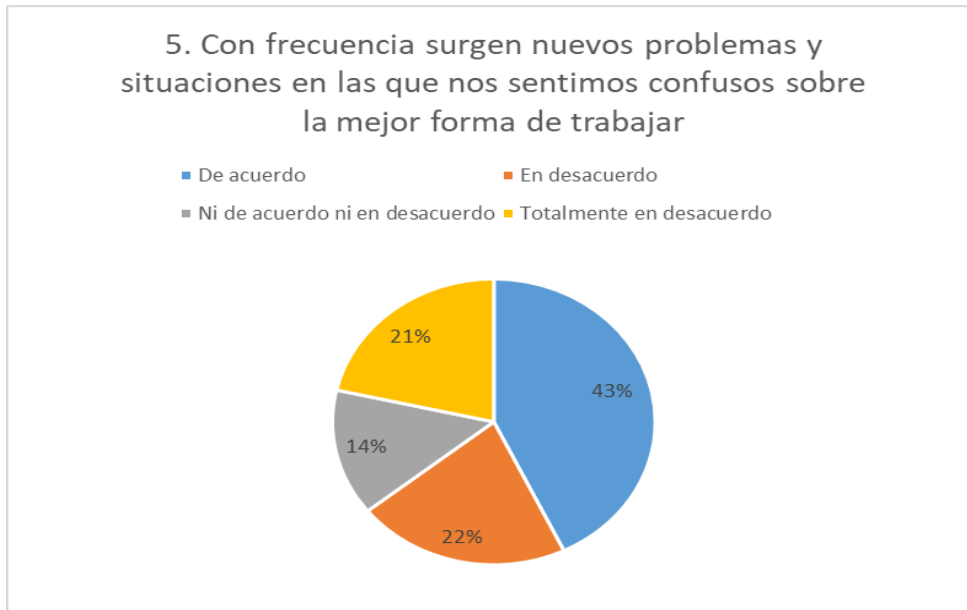
Gráfica 4. Hay diversas formas de hacer bien nuestra tarea y debemos elegir la más eficiente



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 50% (7) están de acuerdo con la pregunta de si hay diversas formas de hacer bien las tarea y si deben elegir la más eficiente, el 29% (4) están totalmente de acuerdo, el 14% (2) están totalmente de acuerdo y el 7% (1) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

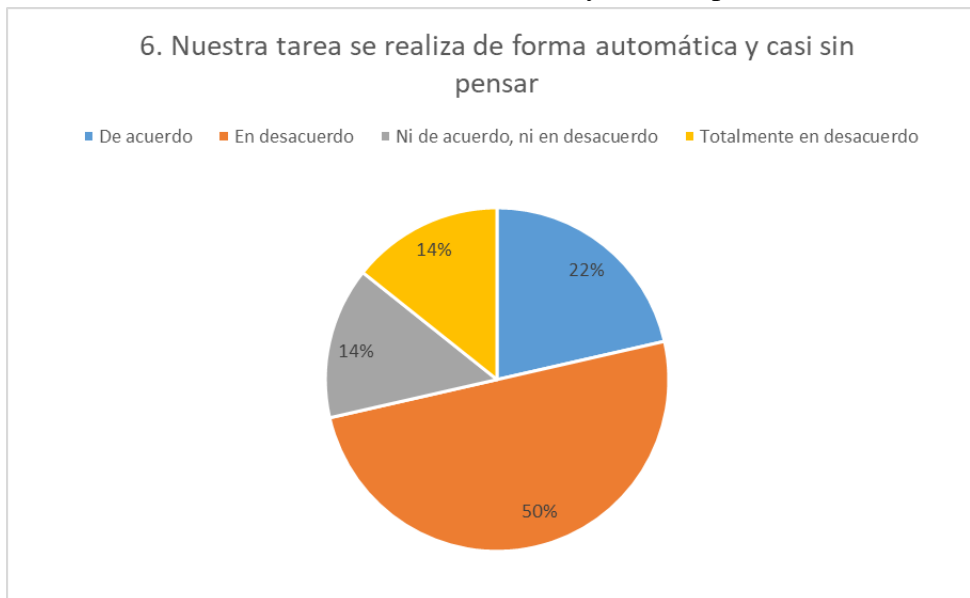
Gráfica 5. Con frecuencia surgen nuevos problemas y situaciones en las que nos sentimos confusos sobre la mejor forma de trabajar



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 43% (6) están de acuerdo con la pregunta de si con frecuencia surgen nuevos problemas y situaciones en las que se sienten confusos sobre la mejor forma de trabajar, el 22% (3) están en desacuerdo, el 22% (3) están totalmente en desacuerdo y el 14% (2) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

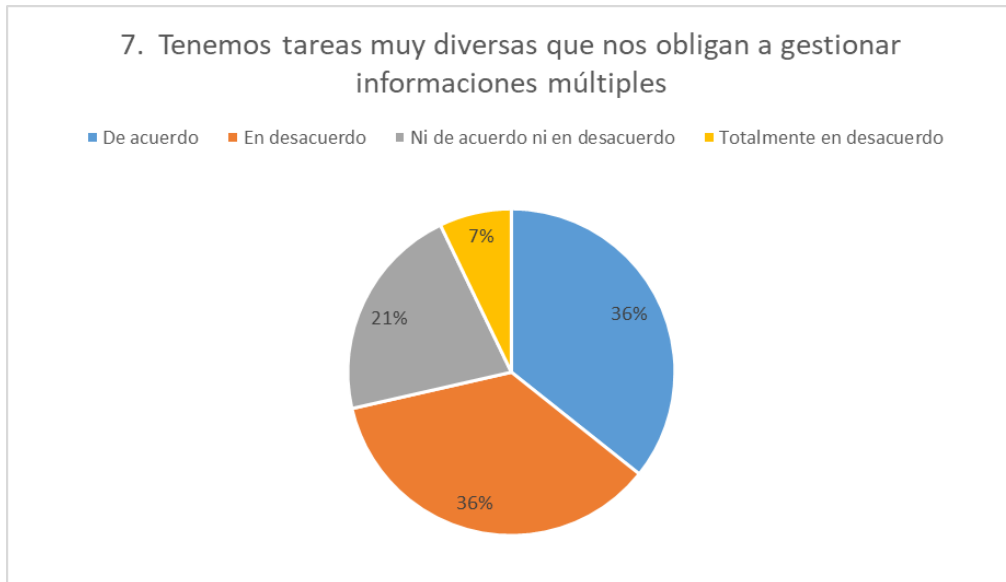
Gráfica 6. Nuestra tarea se realiza de forma automática y casi sin pensar



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 50% (7) están en desacuerdo con la pregunta de si la tarea se realiza de forma automática y casi sin pensar, el 22% (3) están de acuerdo, el 14% (2) están totalmente en desacuerdo y el 14% (2) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

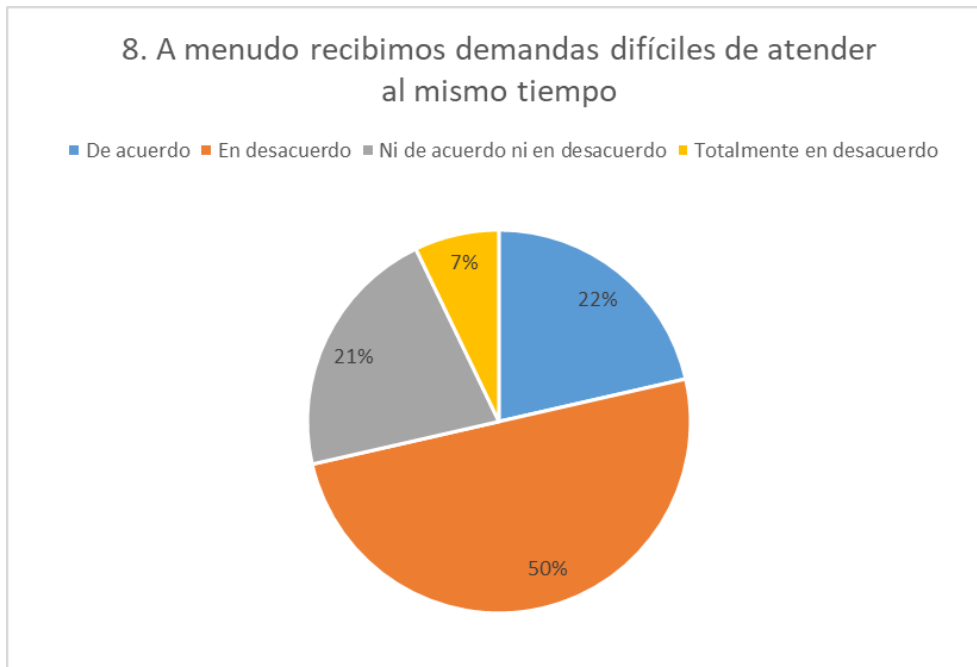
Gráfica 7. Tenemos tareas muy diversas que nos obligan a gestionar informaciones múltiples



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 36% (5) están de acuerdo con la pregunta de si tienen tareas muy diversas que los obligan a gestionar informaciones múltiples, el 36% (5) están en desacuerdo, el 21% (3) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 7% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

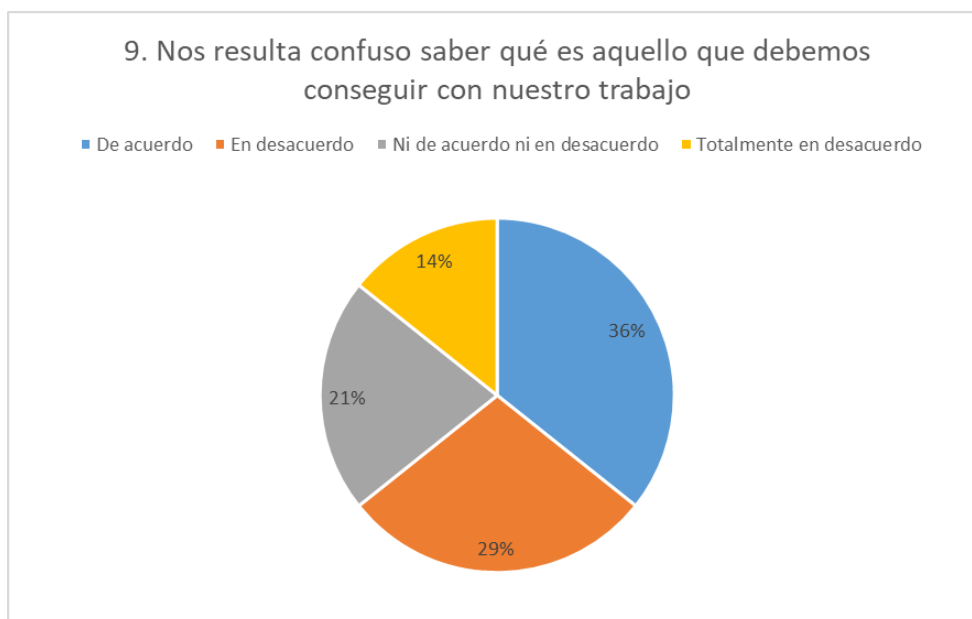
Gráfica 8. A menudo recibimos demandas difíciles de atender al mismo tiempo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 50% (7) están en desacuerdo con la pregunta de si a menudo reciben demandas difíciles de atender al mismo tiempo, el 22% (3) están de acuerdo, el 22% (3) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 7% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

Gráfica 9. Nos resulta confuso saber qué es aquello que debemos conseguir con nuestro trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 36% (5) están de acuerdo con la pregunta de si les resulta confuso saber qué es aquello que deben conseguir con su trabajo, el 29% (4) están en desacuerdo, el 21% (3) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 14% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

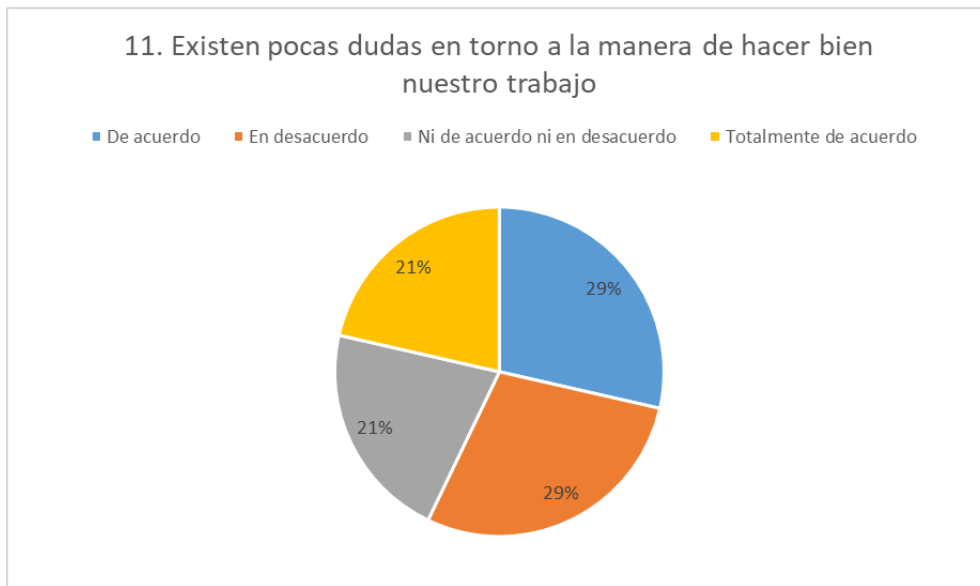
Gráfica 10. Sólo hay una manera de hacer bien nuestra tarea



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 50% (7) están de acuerdo con la pregunta de si sólo hay una manera de hacer bien las tarea, el 22% (3) están en desacuerdo, el 14% (2) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 14% (2) están totalmente de acuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

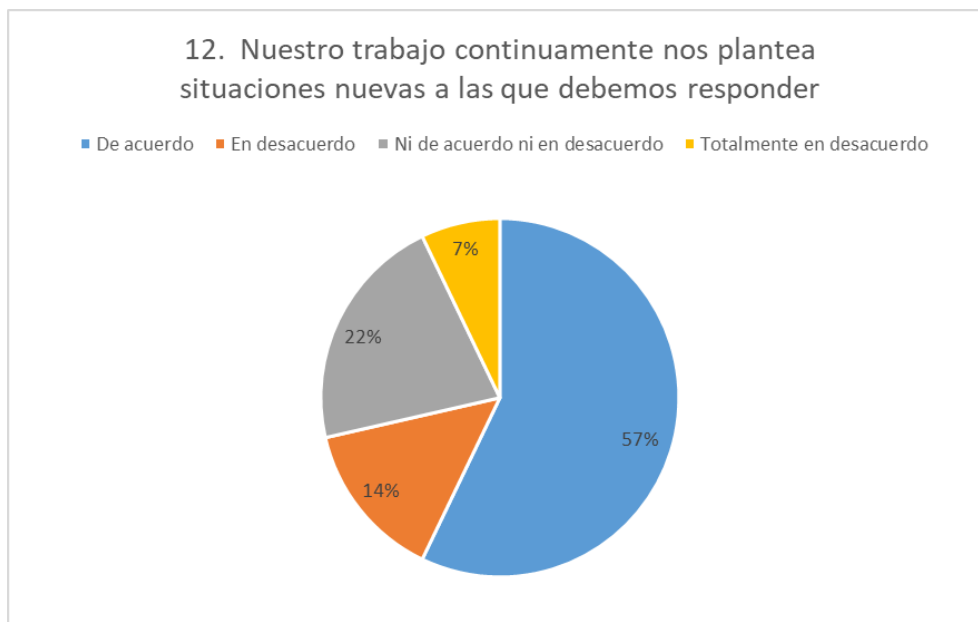
Gráfica 11. Existen pocas dudas en torno a la manera de hacer bien nuestro trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 29% (4) están de acuerdo con la pregunta de si existen pocas dudas en torno a la manera de hacer bien nuestro trabajo, el 29% (4) están en desacuerdo, el 21% (3) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 14% (2) están totalmente de acuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

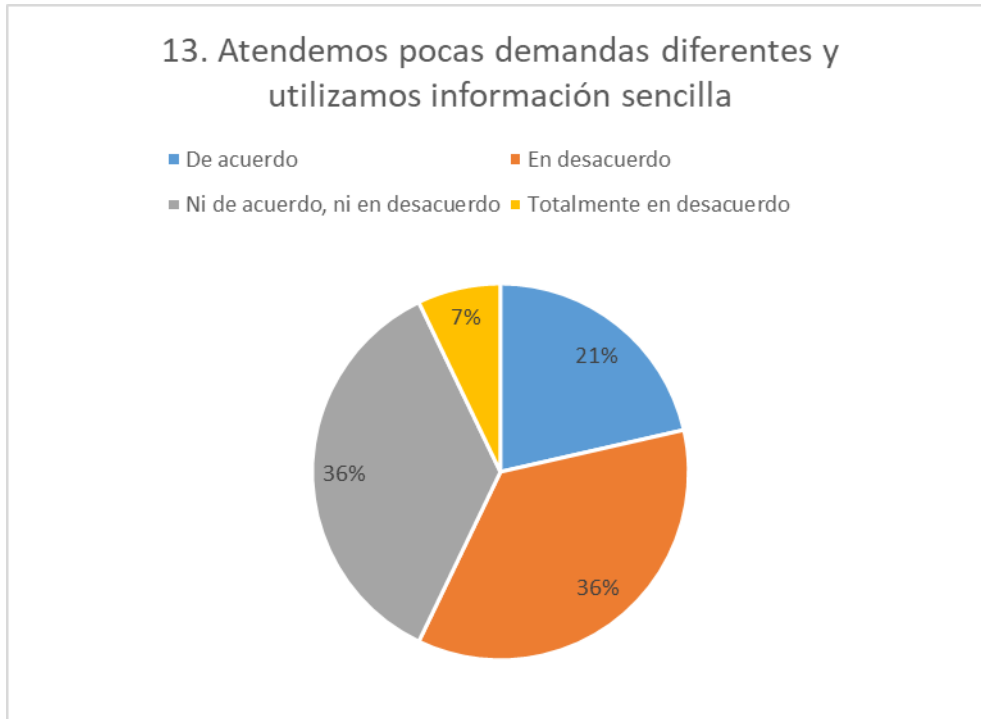
Gráfica 12. Nuestro trabajo continuamente nos plantea situaciones nuevas a las que debemos responder



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 57% (8) están de acuerdo con la pregunta de si el trabajo continuamente les plantea situaciones nuevas a las que deben responder, el 22% (3) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 14% (2) están en desacuerdo y el 7% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

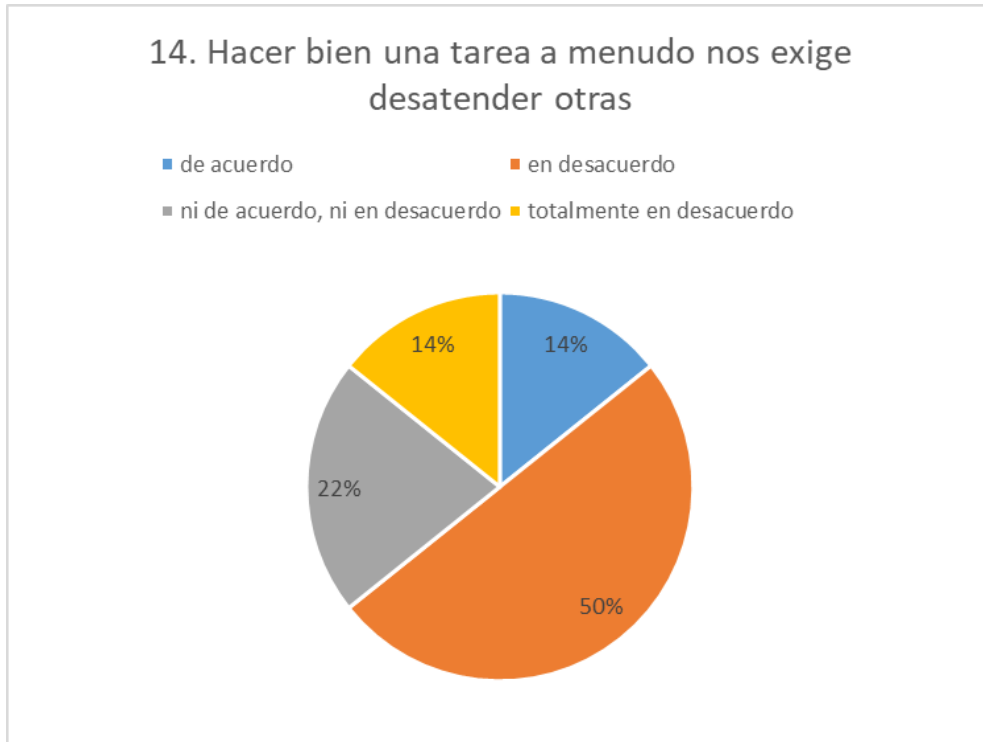
Gráfica 13. Atendemos pocas demandas diferentes y utilizamos información sencilla



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 36% (5) están en desacuerdo con la pregunta de si atienden pocas demandas diferentes y utilizan información sencilla, el 36% (5) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 21% (3) están de acuerdo y el 7% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

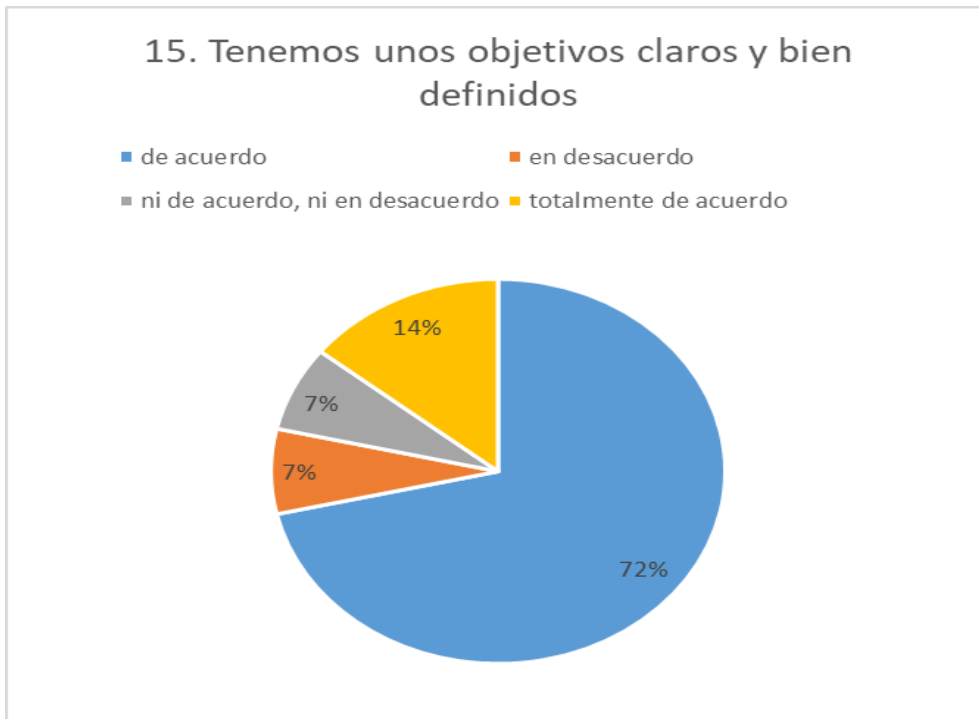
Gráfica 14. Hacer bien una tarea a menudo nos exige desatender otras



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 50% (7) están en desacuerdo con la pregunta de si hacer bien una tarea a menudo les exige desatender otras, el 22% (3) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14% (2) están de acuerdo y el 14% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

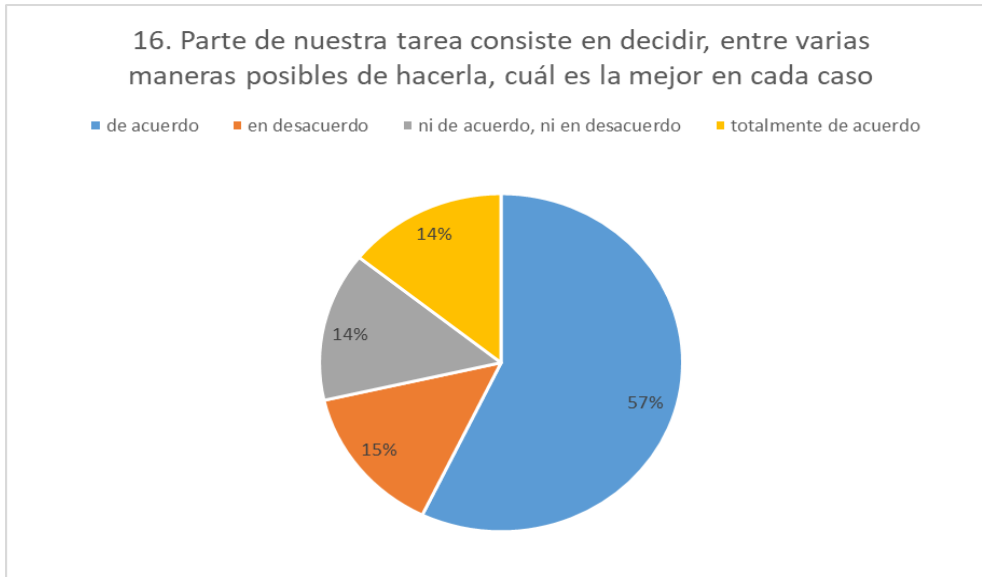
Gráfica 15. Tenemos unos objetivos claros y bien definidos



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 72% (10) están de acuerdo con la pregunta de si tienen unos objetivos claros y bien definidos, el 14% (2) están totalmente de acuerdo, el 7% (1) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% (1) están en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante en los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

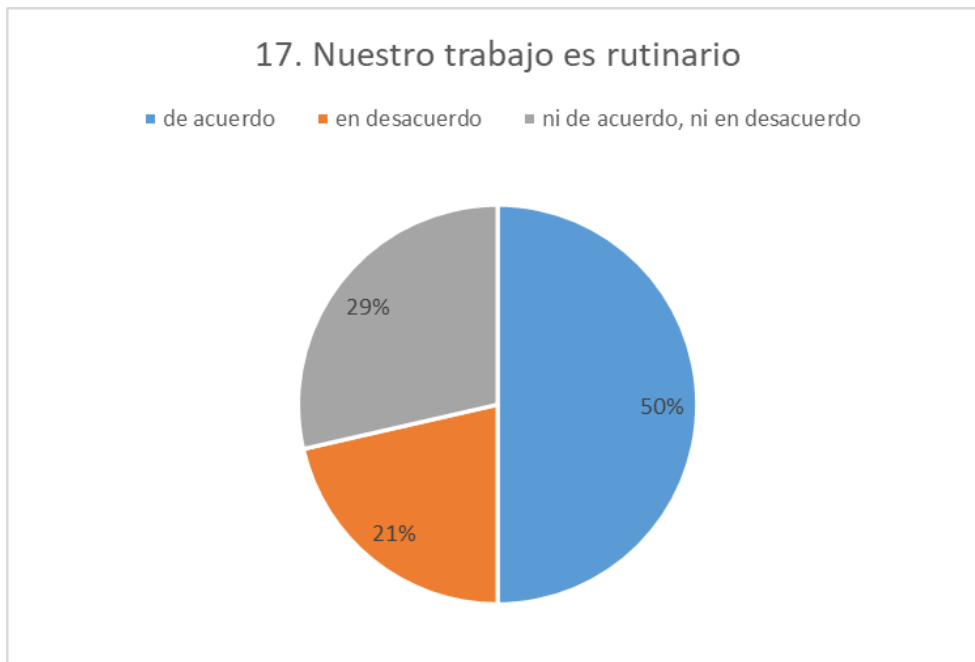
Gráfica 16. Parte de nuestra tarea consiste en decidir, entre varias maneras posibles de hacerla, cuál es la mejor en cada caso.



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 57% (8) están de acuerdo con la pregunta de si parte de la tarea consiste en decidir, entre varias maneras posibles de hacerla, cuál es la mejor en cada caso, el 15% (2) están en desacuerdo, el 14% (2) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14% (2) están totalmente de acuerdo. Se refleja un porcentaje importante en los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

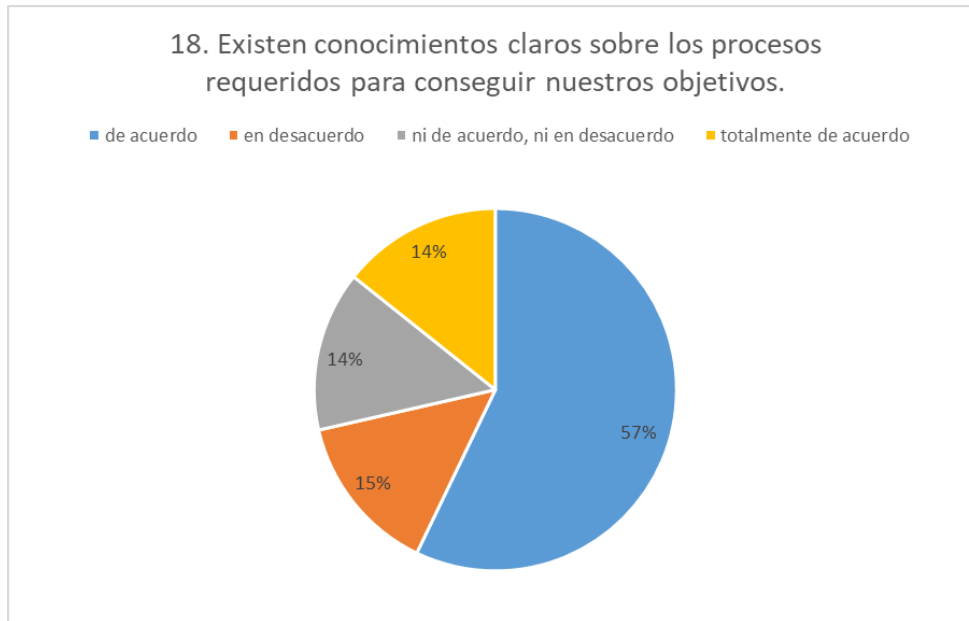
Gráfica 17. Nuestro trabajo es rutinario



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 50% (7) están de acuerdo con la pregunta de si sus trabajos son rutinarios, el 29% (4) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 21% (3) están en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante en los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 18. Existen conocimientos claros sobre los procesos requeridos para conseguir nuestros objetivos.

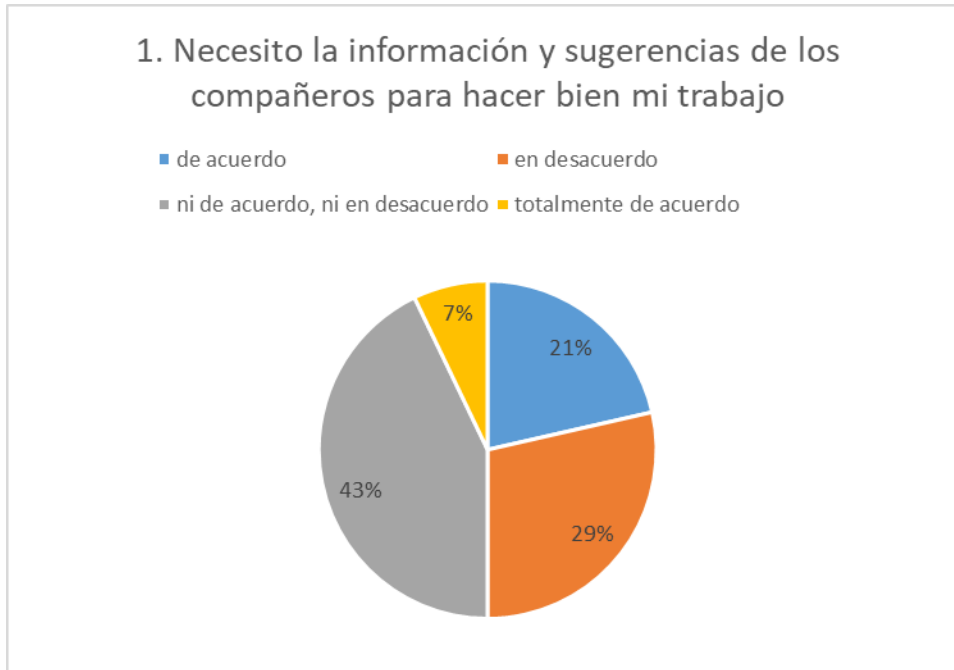


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 57% (8) están de acuerdo con la pregunta de si existen conocimientos claros sobre los procesos requeridos para conseguir nuestros objetivos, el 15% (2) están en desacuerdo, el 14% (2) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 14% (2) están totalmente de acuerdo. Se refleja un porcentaje importante en los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Interdependencia de Tareas

Gráfica 1. Necesito la información y sugerencias de los compañeros para hacer bien mi trabajo.



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 43% (6) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta de si necesita la información y sugerencias de los compañeros para hacer bien el trabajo, el 29% (4) están en desacuerdo, el 21% (3) están de acuerdo y el 7% (1) están totalmente de acuerdo. Se refleja un porcentaje importante en los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 2. Trabajo sólo; mi trabajo no requiere que me coordine o coopere con otros.



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 72% (10) están en desacuerdo con la pregunta de si trabaja sólo; el trabajo no requiere que se coordine o coopere con otros, el 14% (2) están de acuerdo, el 7% (1) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante en los encuestados dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

Gráfica 3. Necesito colaborar con mis compañeros para hacer bien mi trabajo.



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 43% (6) están de acuerdo con la pregunta de si necesitan colaborar con sus compañeros para hacer bien su trabajo, el 29% (4) están en desacuerdo, el 21% (3) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% (1) están totalmente de acuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

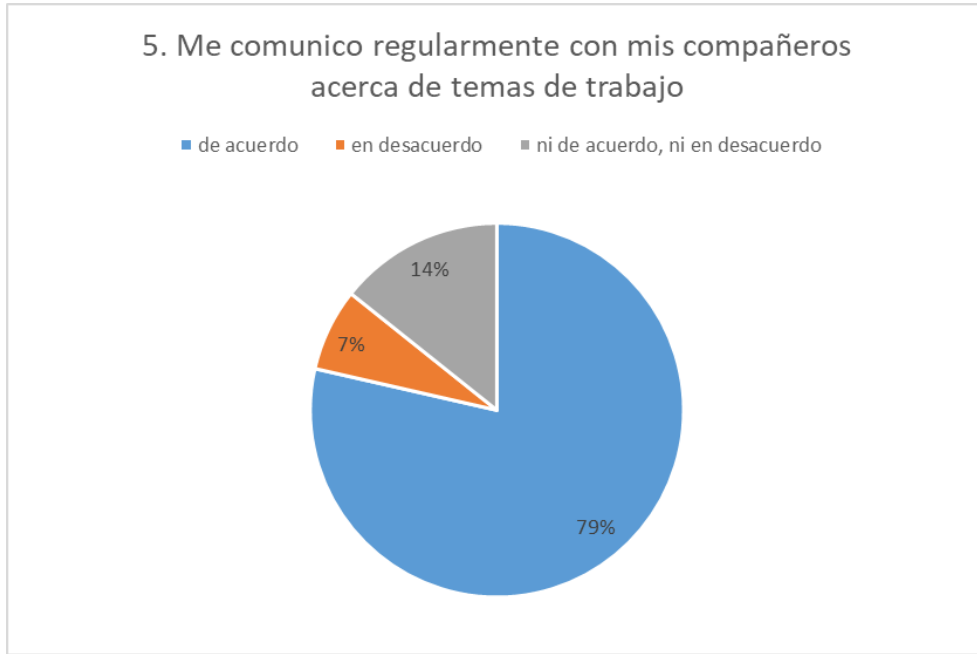
Gráfica 4. Mis compañeros necesitan información que yo tengo para que hagan bien su trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 36% (5) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta de si los compañeros necesitan información que otro tien para que hagan bien su trabajo, el 29% (4) están de acuerdo, el 21% (3) están en desacuerdo y el 14% (2) están totalmente de acuerdo. Se refleja que un gran porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta, sin embargo, también hay un alto porcentaje de encuestados en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo.

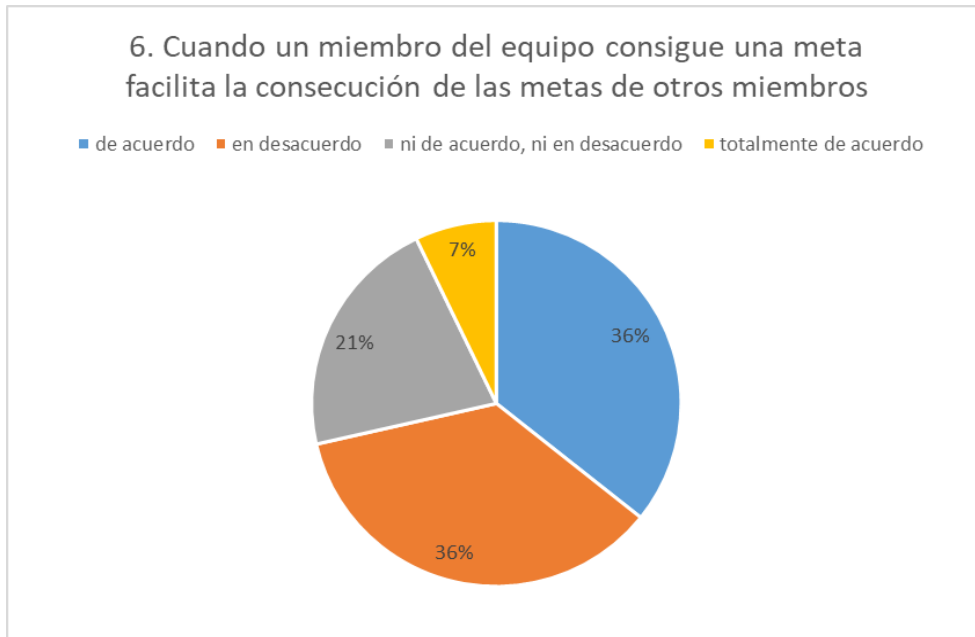
Gráfica 5. Me comunico regularmente con mis compañeros acerca de temas de trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 79% (11) están de acuerdo con la pregunta de si se comunican regularmente con los compañeros acerca de temas de trabajo, el 14% (2) no están ni de acuerdo ni en descuerdo y el 7% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

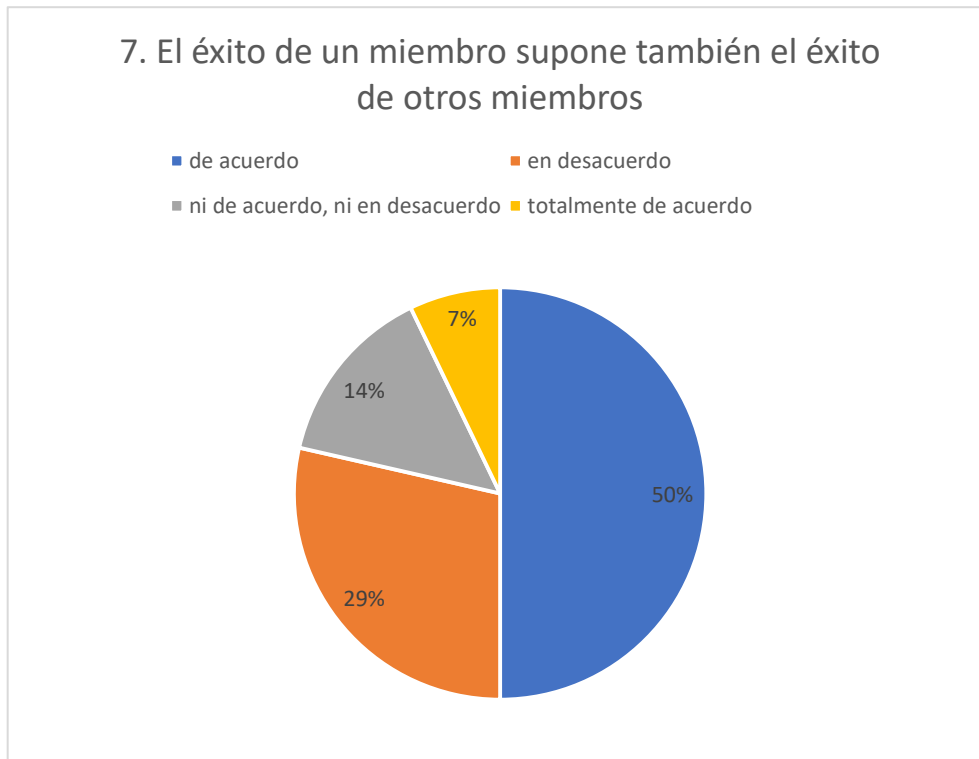
Gráfica 6. Cuando un miembro del equipo consigue una meta facilita la consecución de las metas de otros miembros.



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 36% (5) están de acuerdo con la pregunta de si cuando un miembro del equipo consigue una meta facilita la consecución de las metas de otros miembros, el 36% (5) están en desacuerdo, el 21% (3) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% (1) están totalmente de acuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta pero también un alto porcentaje en desacuerdo.

Gráfica 7. El éxito de un miembro supone también el éxito de otros miembros

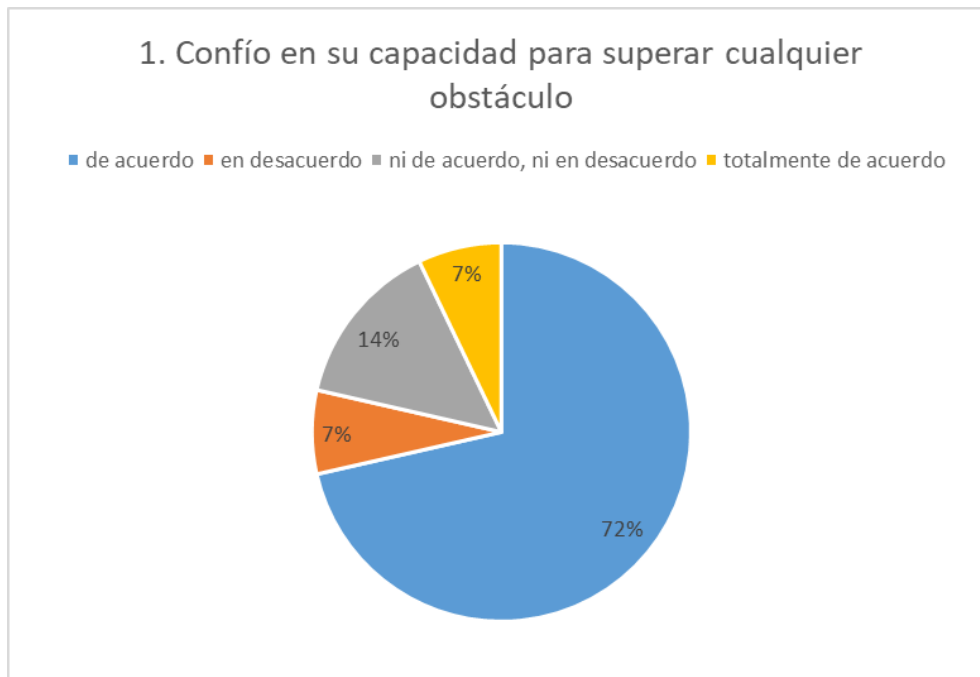


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 50% (7) están de acuerdo con la pregunta de si el éxito de un miembro supone también el éxito de otros miembros, el 29% (4) están en desacuerdo, el 14% (2) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% (1) están totalmente de acuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Liderazgo-Proceso

Gráfica 1. Confío en su capacidad para superar cualquier obstáculo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 72% (10) están de acuerdo con la pregunta de si confía en la capacidad del líder para superar cualquier obstáculo, el 14% (2) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% (1) están totalmente de acuerdo y el 7% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

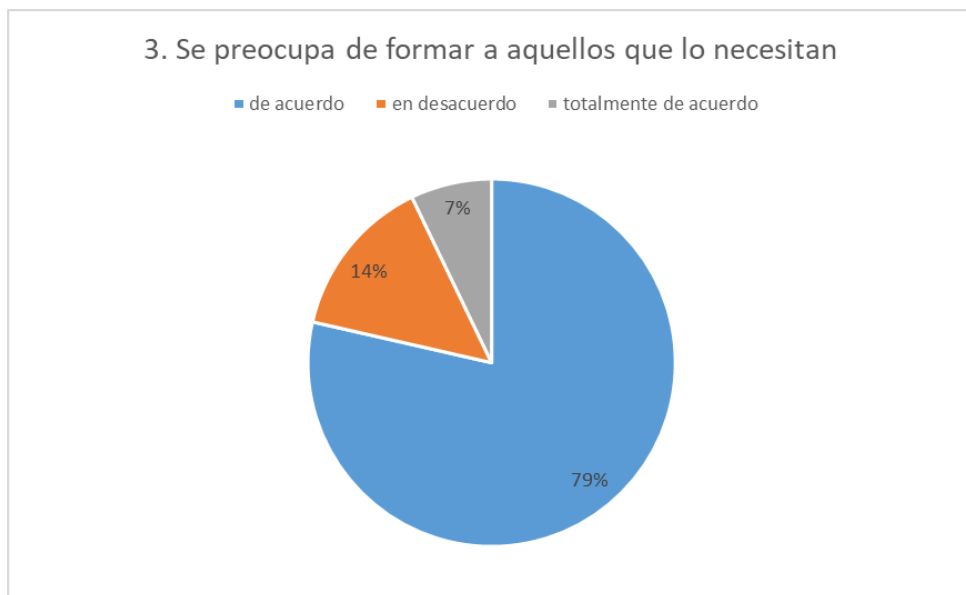
Gráfica 2. Desarrolla formas de motivarnos



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 86% (13) están de acuerdo con la pregunta de si el líder desarrolla formas de motivarlos y el 14% (2) están totalmente de acuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta. No hubo ningún encuestado en desacuerdo.

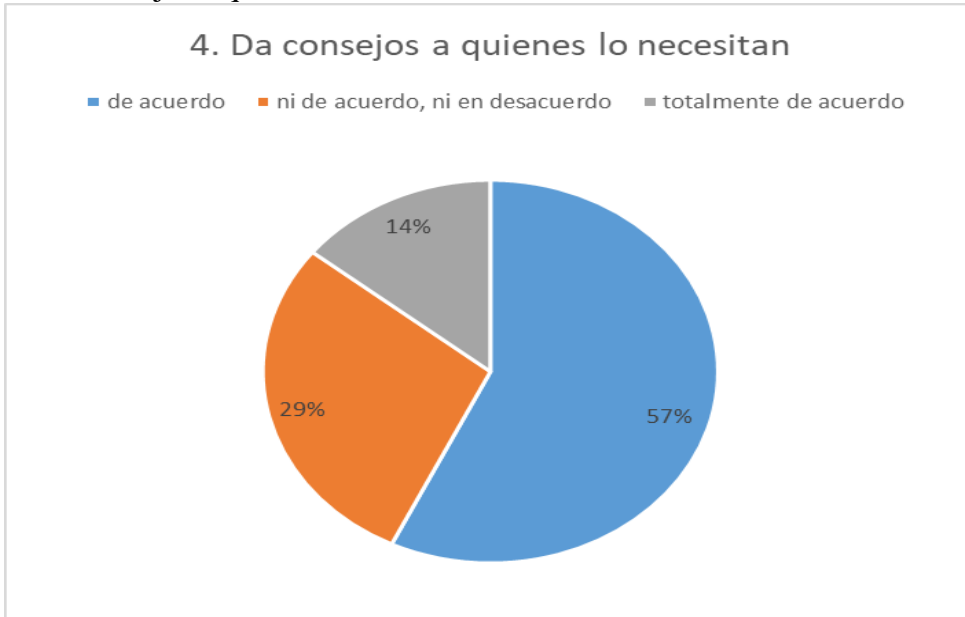
Gráfica 3. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 79% (11) están de acuerdo con la pregunta de si el líder se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan, el 14% (2) están en desacuerdo y el 7% (1) están totalmente de acuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

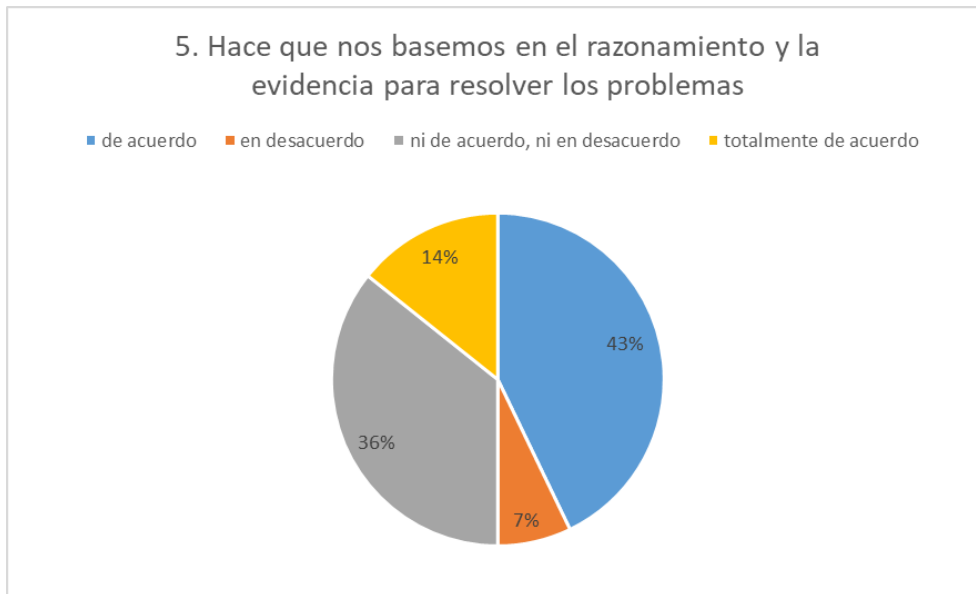
Gráfica 4. Da consejos a quienes lo necesitan



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 57% (8) están de acuerdo con la pregunta de si el líder da consejos a quienes lo necesitan, el 29% (4) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 14% (2) están totalmente de acuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

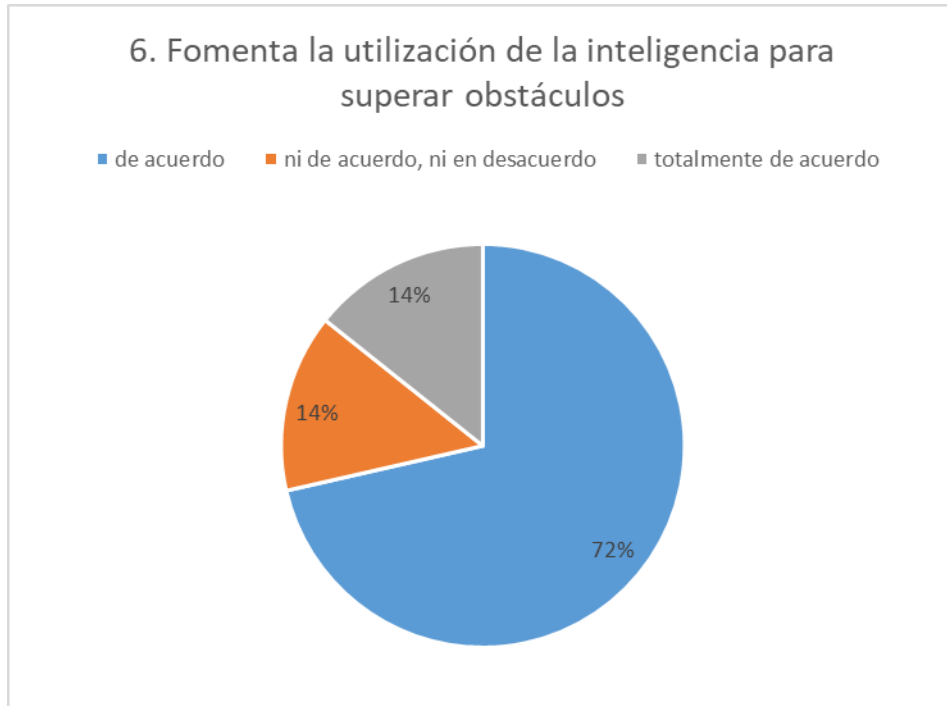
Gráfica 5. Hace que nos basemos en el razonamiento y la evidencia para resolver los problemas



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 43% (6) están de acuerdo con la pregunta de si el líder hace que se basen en el razonamiento y la evidencia para resolver los problemas, el 36% (5) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 14% (2) están totalmente de acuerdo y el 7% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta pero un alto porcentaje dicen no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

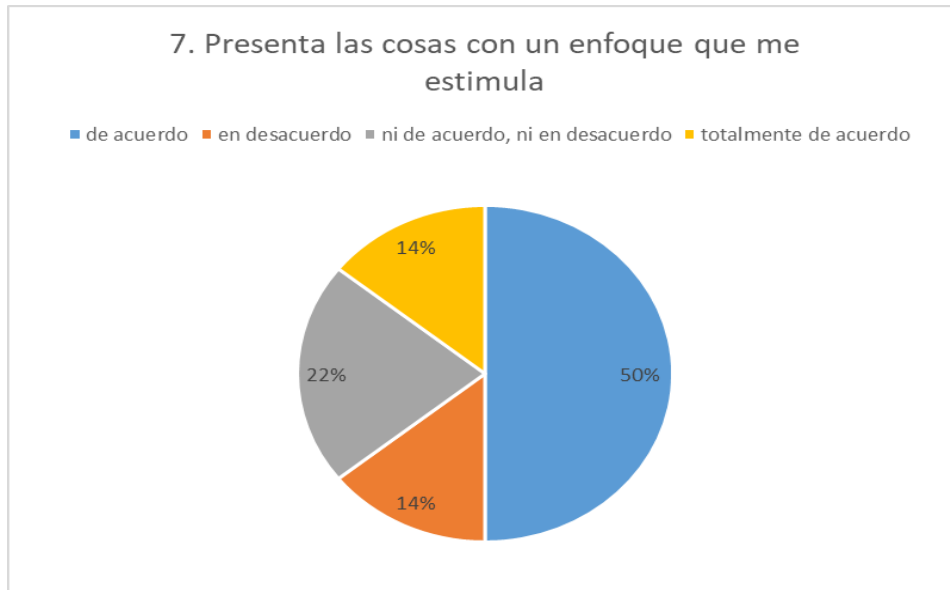
Gráfica 6. Fomenta la utilización de la inteligencia para superar obstáculos



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 72% (10) están de acuerdo con la pregunta de si el líder fomenta la utilización de la inteligencia para superar obstáculos, el 14% (2) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 14% (2) están totalmente de acuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

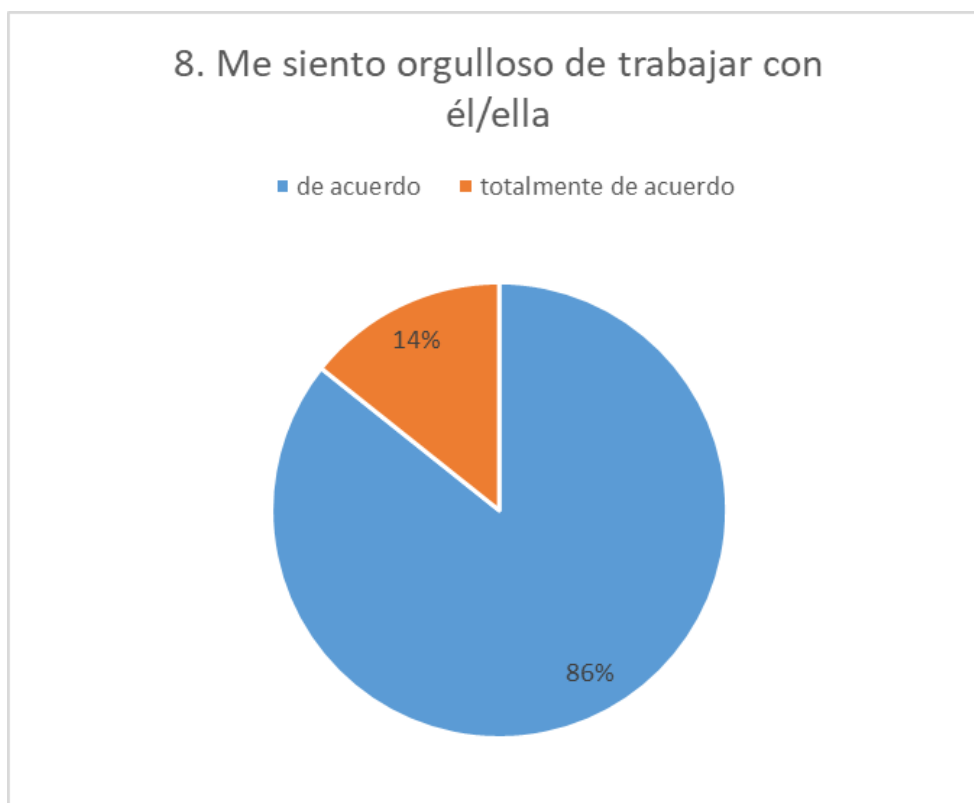
Gráfica 7. Presenta las cosas con un enfoque que me estimula



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 50% (7) están de acuerdo con la pregunta de si el líder presenta las cosas con un enfoque que me estimula, el 22% (3) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14% (2) están en desacuerdo y el 14% (2) están totalmente de acuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 8. Me siento orgulloso de trabajar con él/ella

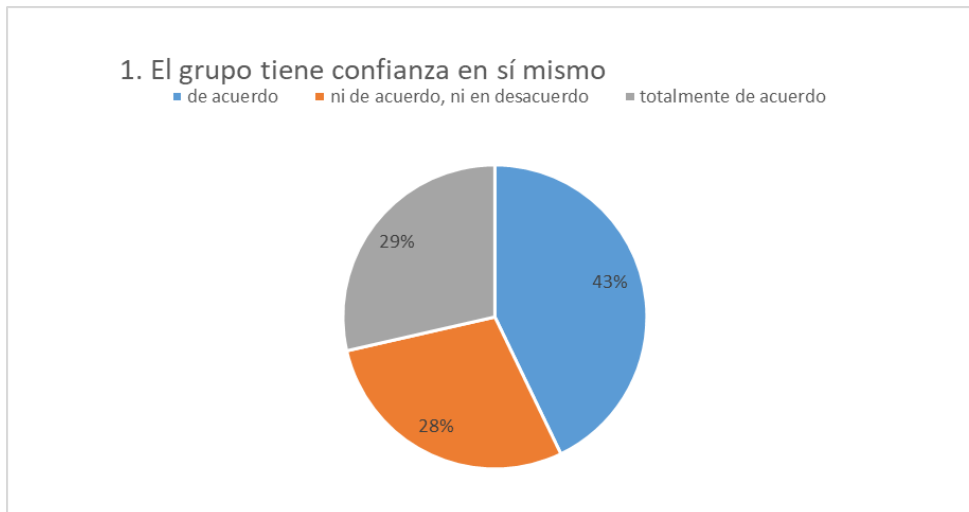


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 86% (12) están de acuerdo con la pregunta de si se siente orgulloso de trabajar con el líder, el 14% (2) están totalmente de acuerdo. Se refleja que el total de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Potencia-Proceso

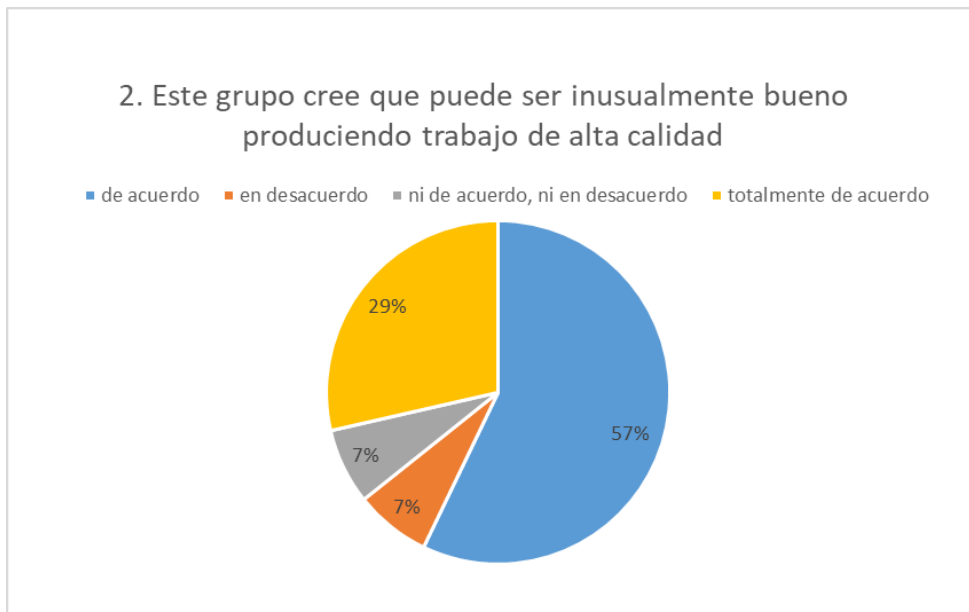
Gráfica 1. El grupo tiene confianza en sí mismo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 43% (6) están de acuerdo con la pregunta de si el grupo tiene confianza en sí mismo, el 29% (4) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 28% (4) están totalmente de acuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta

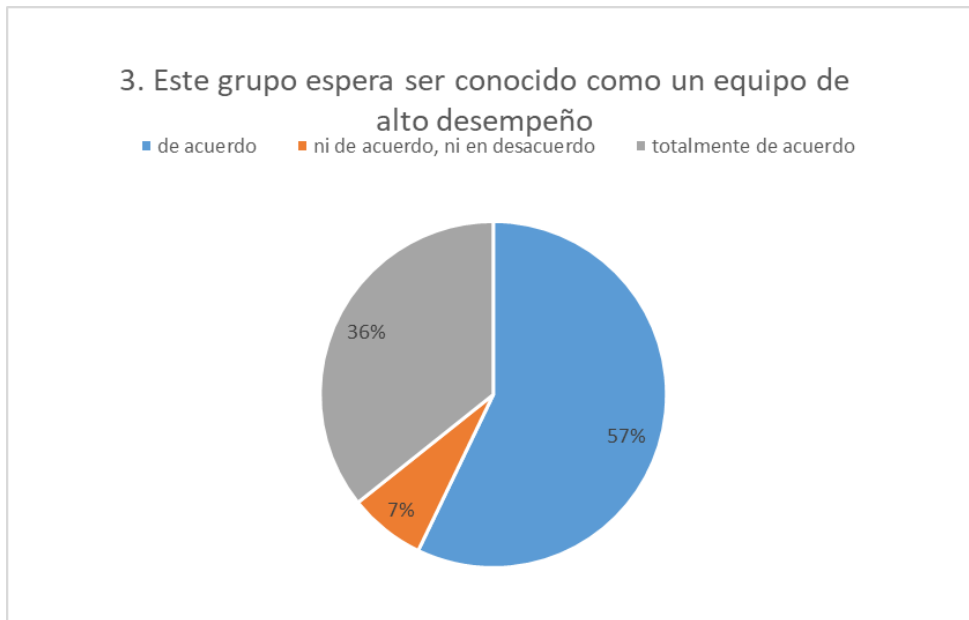
Gráfica 2. Este grupo cree que puede ser inusualmente bueno produciendo trabajo de alta calidad



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 57% (8) están de acuerdo con la pregunta de si el grupo cree que puede ser inusualmente bueno produciendo trabajo de alta calidad, el 29% (4) están totalmente de acuerdo, el 7% (1) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

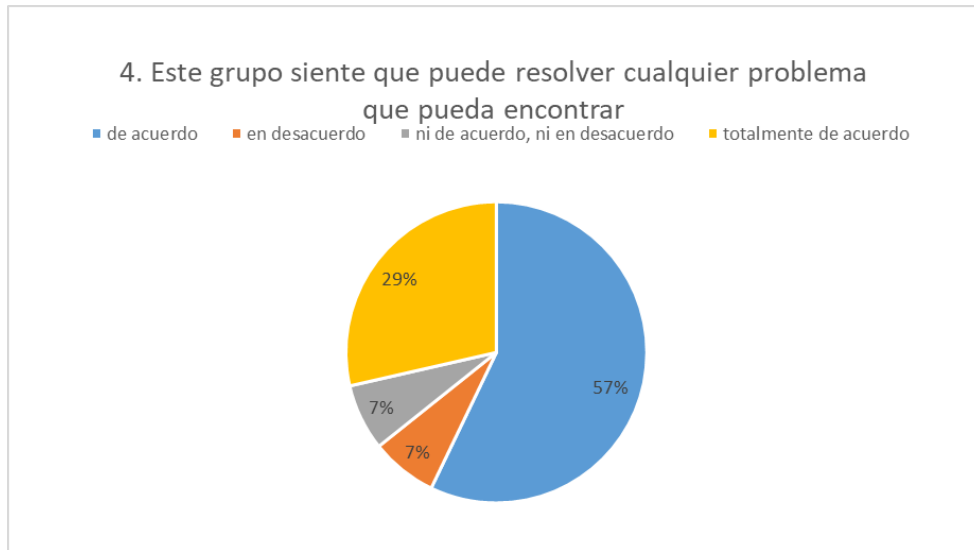
Gráfica 3. Este grupo espera ser conocido como un equipo de alto desempeño



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 57% (8) están de acuerdo con la pregunta de si el grupo espera ser conocido como un equipo de alto desempeño, el 36% (5) están totalmente de acuerdo, el 7% (1) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

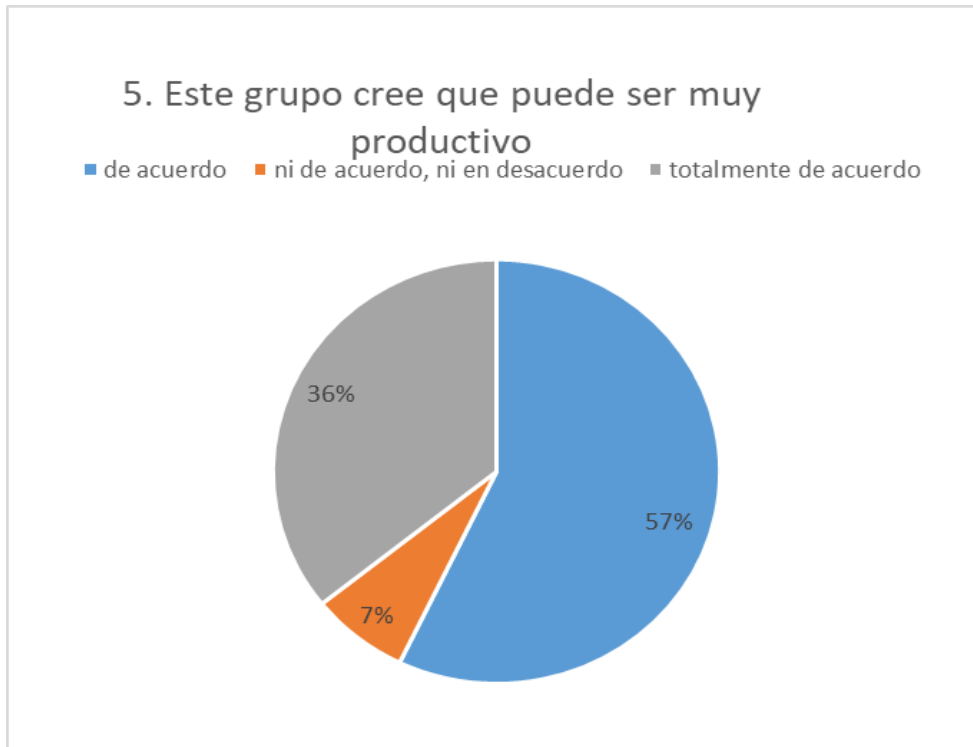
Gráfica 4. Este grupo siente que puede resolver cualquier problema que pueda encontrar



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 57% (8) están de acuerdo con la pregunta de si el grupo siente que puede resolver cualquier problema que pueda encontrar, el 29% (4) están totalmente de acuerdo, el 7% (1) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

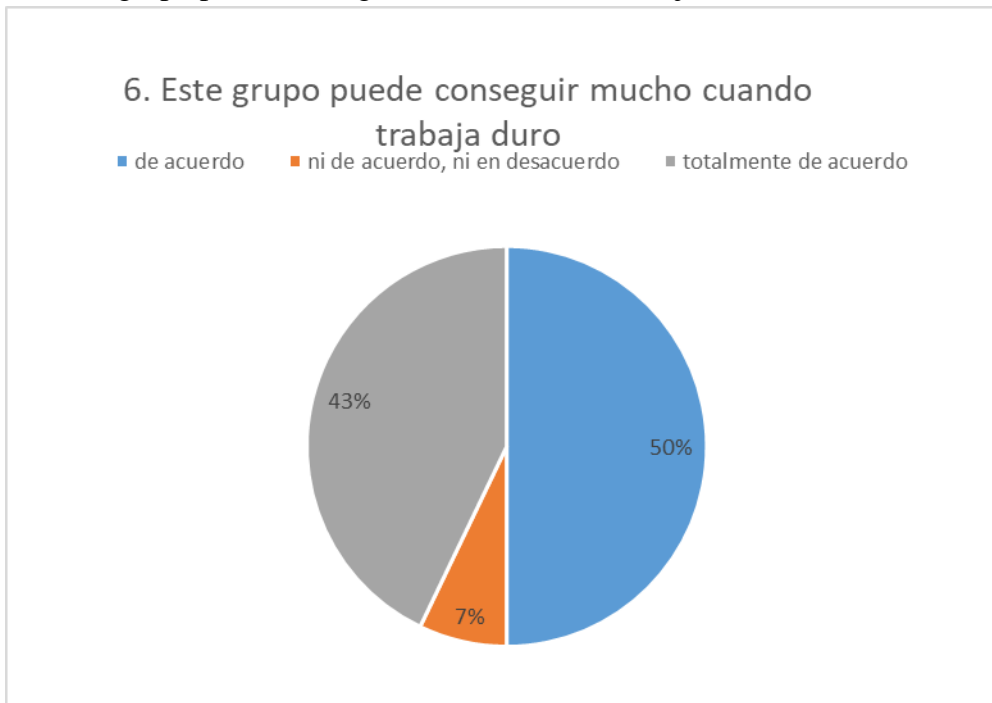
Gráfica 5. Este grupo cree que puede ser muy productivo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 57% (8) están de acuerdo con la pregunta de si el grupo cree que puede ser muy productivo, el 36% (5) están totalmente de acuerdo y el 7% (1) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

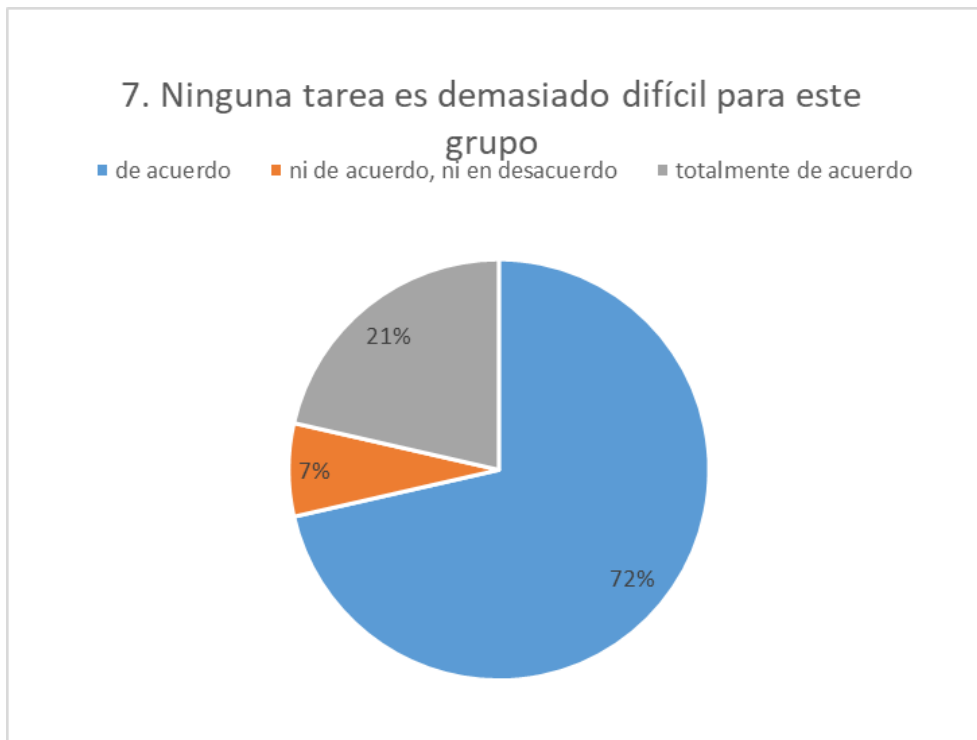
Gráfica 6. Este grupo puede conseguir mucho cuando trabaja duro



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 50% (7) están de acuerdo con la pregunta de si el grupo cree que puede ser muy productivo, el 43% (6) están totalmente de acuerdo y el 7% (1) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 7. Ninguna tarea es demasiado difícil para este grupo

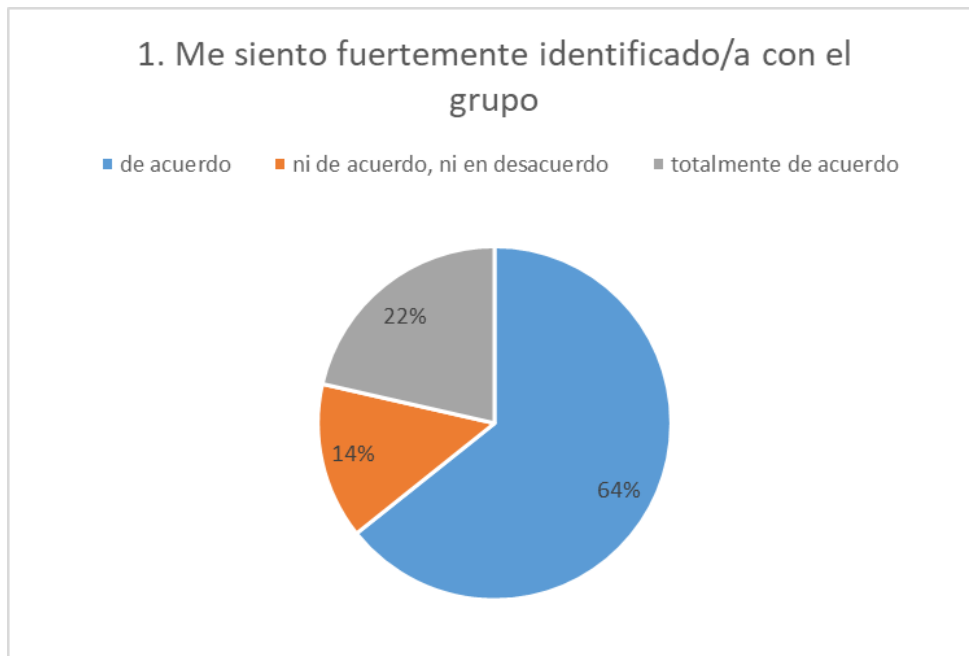


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 72% (10) están de acuerdo con la pregunta de si ninguna tarea es demasiado difícil para el grupo, el 21% (3) están totalmente de acuerdo y el 7% (1) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Identidad – Proceso

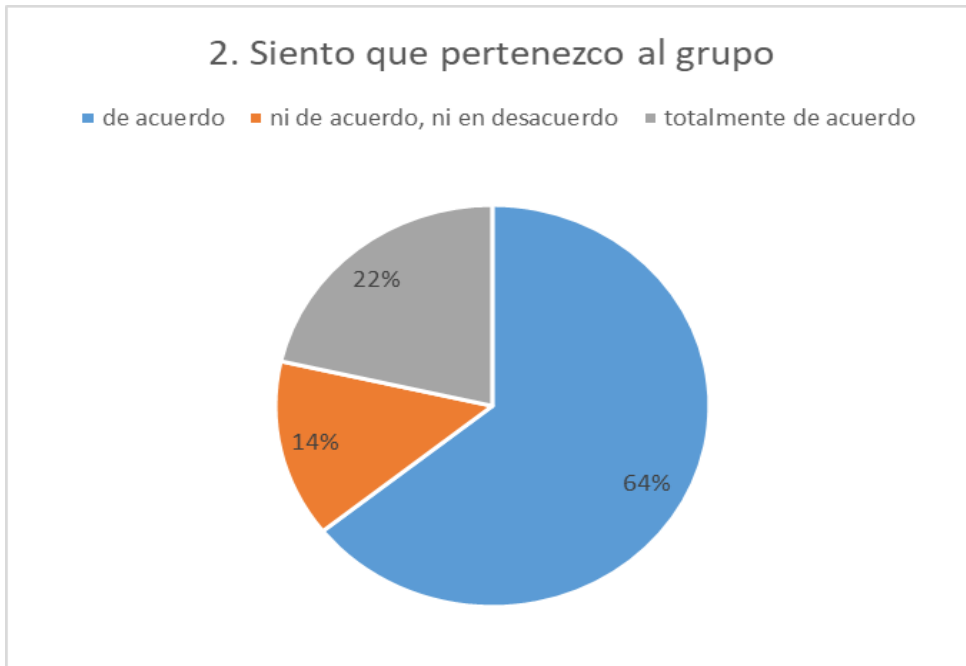
Gráfica 1. Me siento fuertemente identificado/a con el grupo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 64% (9) están de acuerdo con la pregunta de si se siente fuertemente identificado/a con el grupo, el 22% (3) están totalmente de acuerdo y el 14% (2) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

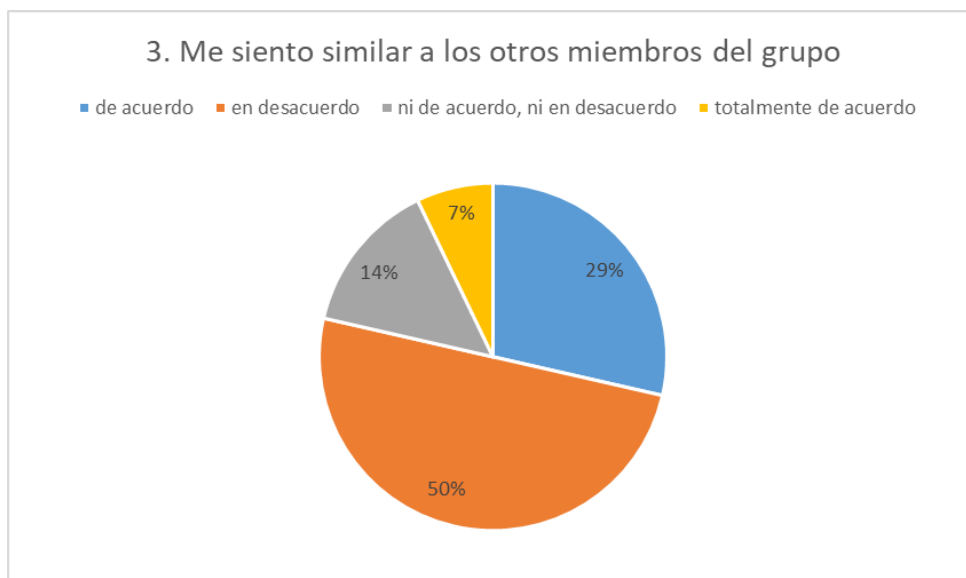
Gráfica 2. Siento que pertenezco al grupo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 64% (9) están de acuerdo con la pregunta de si siento que pertenezco al grupo, el 22% (3) están totalmente de acuerdo y el 14% (2) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 3. Me siento similar a los otros miembros del grupo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 50% (7) están en desacuerdo con la pregunta de si se siente similar a los otros miembros del grupo, el 29% (4) están de acuerdo, el 14% (2) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% (1) están totalmente de acuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

Gráfica 4. El grupo es importante en la forma en cómo me veo a mí mismo/a



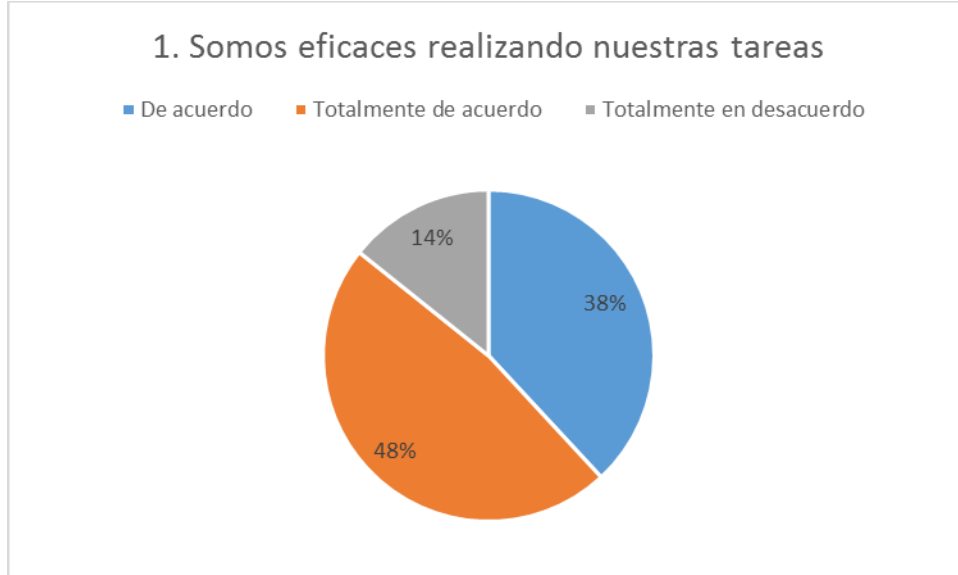
Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 14 encuestados, el 57% (8) están de acuerdo con la pregunta de si el grupo es importante en la forma en cómo se ve a sí mismo/a, el 22% (3) están totalmente de acuerdo y el 22% (3) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de los encuestados dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

4 Equipo: Facturadores (21 participantes)

Efectividad Percibida - Resultados

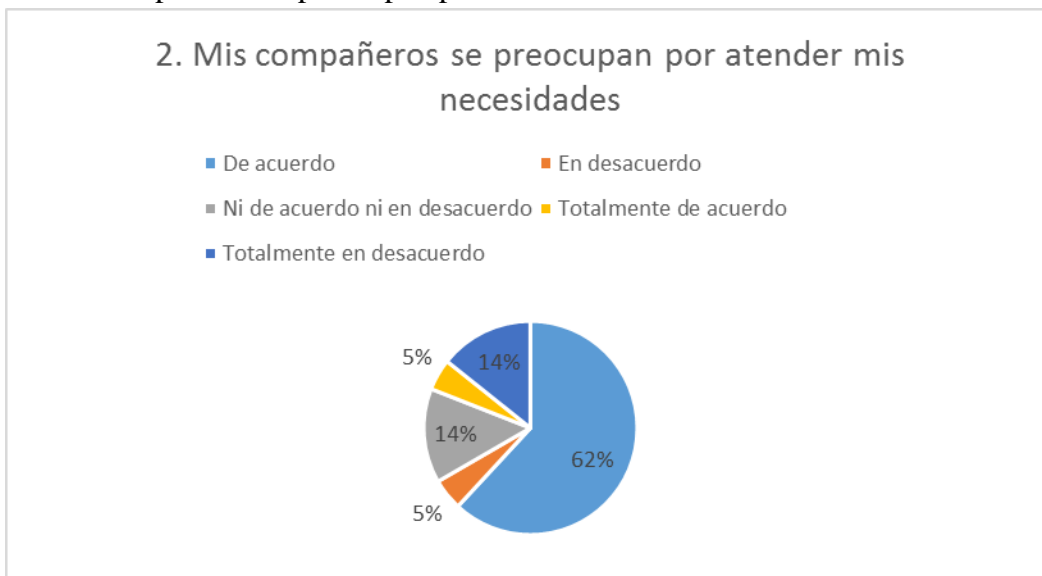
Gráfica 1. Somos eficaces realizando nuestras tareas



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 48% (10) están totalmente de acuerdo con la pregunta de que si son eficaces realizando las tareas, el 38% (8) están de acuerdo y el 14% (3) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, está de acuerdo con la pregunta.

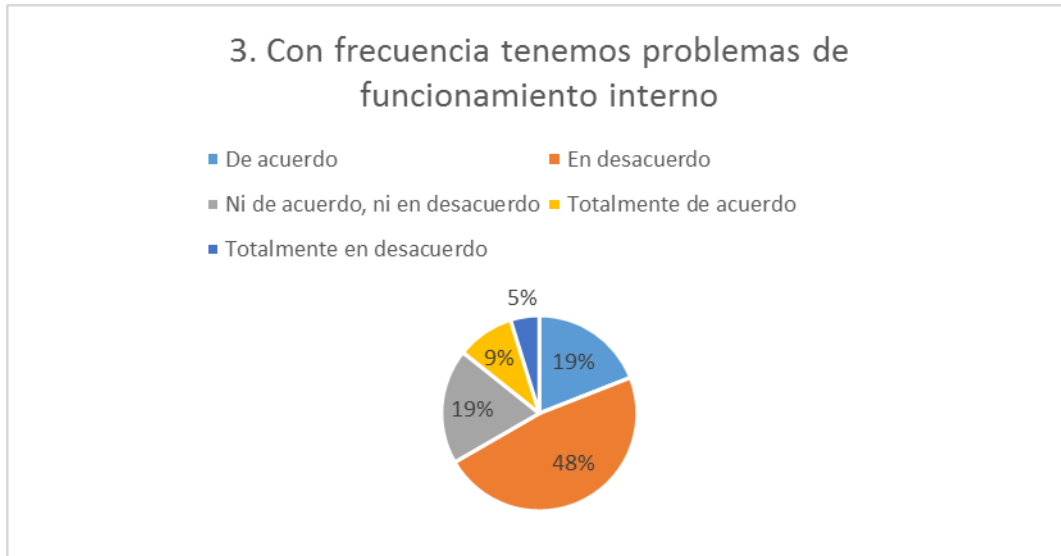
Gráfica 2. Mis compañeros se preocupan por atender mis necesidades



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 62% (13) están de acuerdo con la pregunta de que si los compañeros se preocupan por atender sus necesidades, el 14% (3) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, otro 14% (3) están totalmente en desacuerdo, el 5% (1) están totalmente de acuerdo y otro 5% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, está de acuerdo con la pregunta.

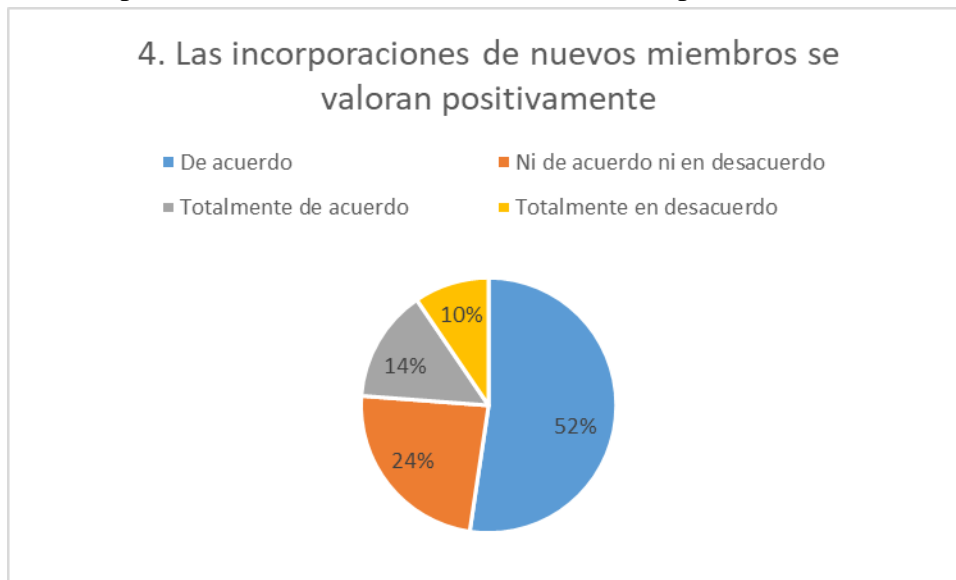
Gráfica 3. Con frecuencia tenemos problemas de funcionamiento interno



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 48% (10) están en desacuerdo con la pregunta de que si con frecuencia tienen problemas de funcionamiento interno, el 19% (4) están de acuerdo, otro 19% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 9% (2) están totalmente de acuerdo y otro 5% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, están en desacuerdo con la pregunta.

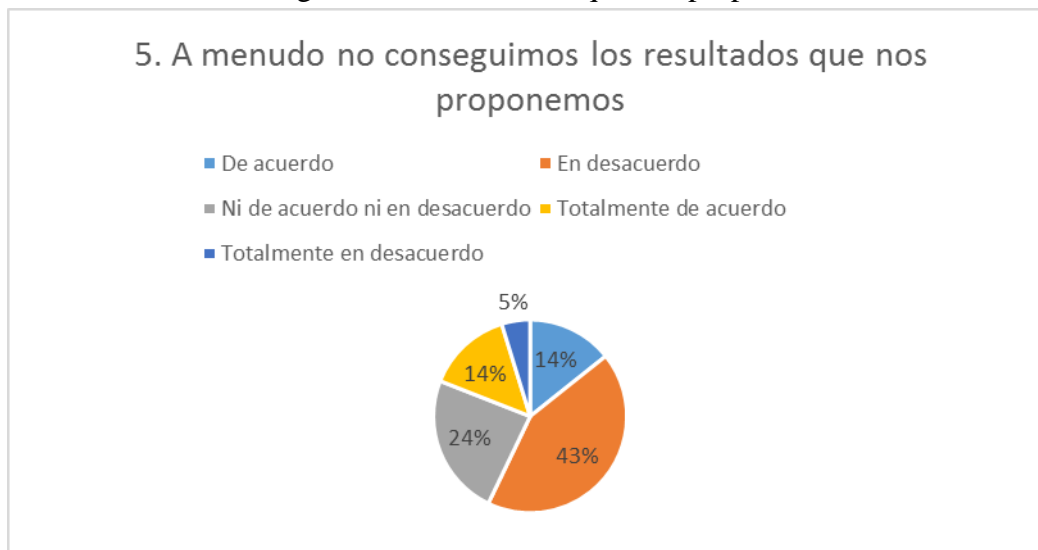
Gráfica 4. Las incorporaciones de nuevos miembros se valoran positivamente



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 52% (11) están de acuerdo con la pregunta de que si las incorporaciones de nuevos miembros se valoran positivamente, el 24% (5) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 14% (3) están totalmente de acuerdo y el 10% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, están de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 5. A menudo no conseguimos los resultados que nos proponemos



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 43% (9) están en desacuerdo con la pregunta de que si a menudo no consiguen los resultados que se proponen, el 24% (5) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 14% (3) están de acuerdo, otro 14% (3) están totalmente de acuerdo y el 5% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, están en desacuerdo con la pregunta.

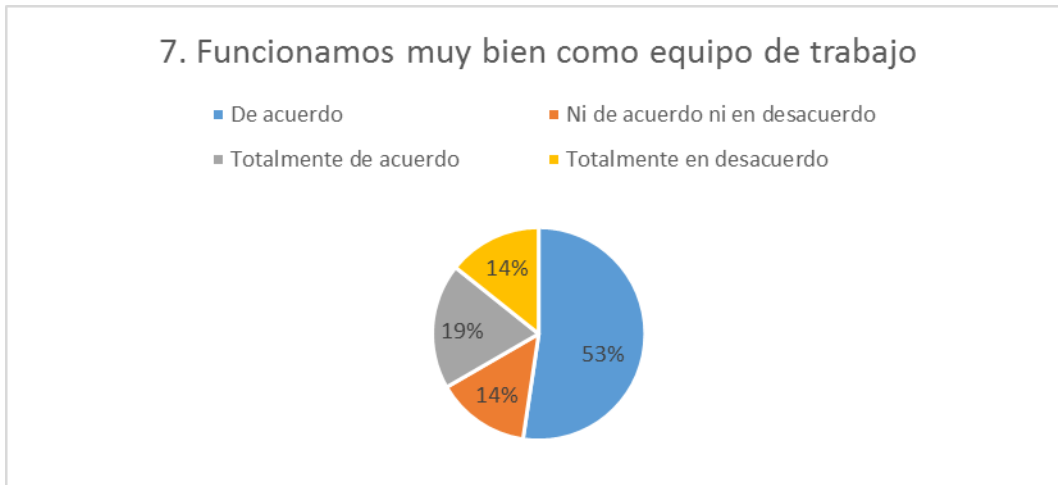
Gráfica 6. Prestamos atención a lo que necesita cada uno de los miembros



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 43% (9) están de acuerdo con la pregunta de que si prestan atención a lo que necesita cada uno de los miembros, el 19% (4) están totalmente de acuerdo, el 14% (3) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, otro 14% (3) están en desacuerdo y el 10% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, está de acuerdo con la pregunta.

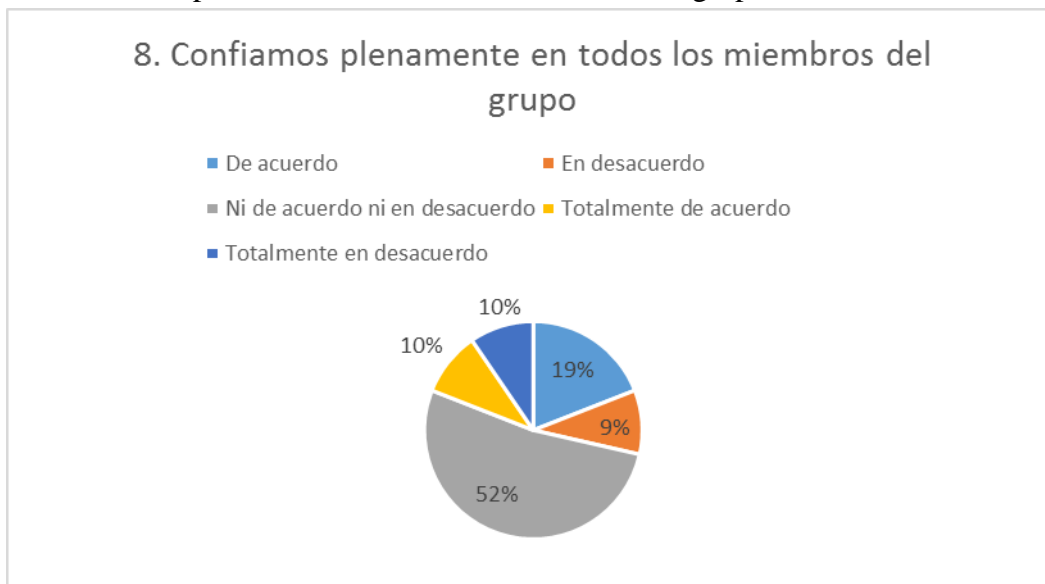
Gráfica 7. Funcionamos muy bien como equipo de trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 53% (11) están de acuerdo con la pregunta de que si funcionan muy bien como equipo de trabajo, el 19% (4) están totalmente de acuerdo, el 14% (3) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y otro 14% (3) están totalmente en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 8. Confiamos plenamente en todos los miembros del grupo

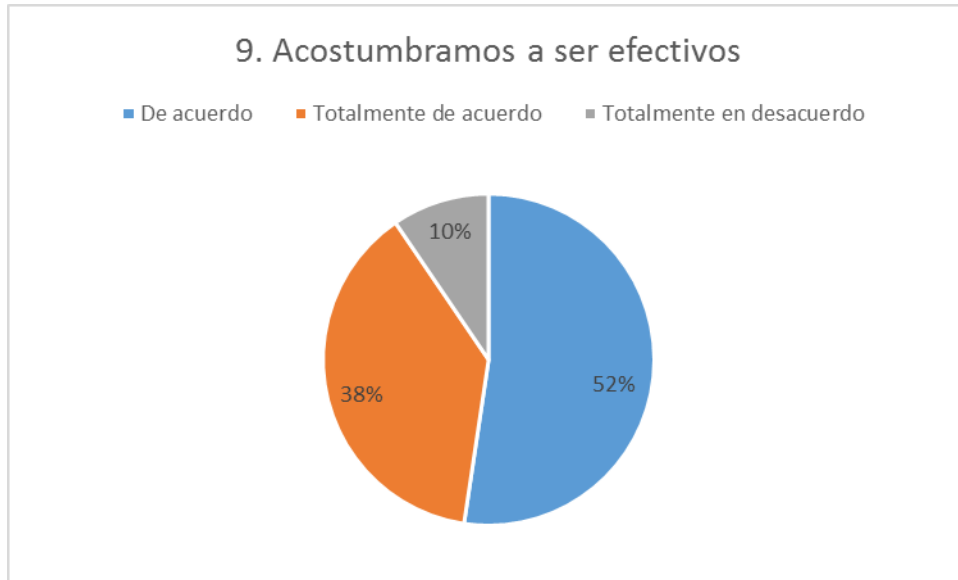


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 52% (11) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la pregunta de que si confían plenamente en todos los miembros del grupo, el 19% (4) están de acuerdo, el 10% (2) están totalmente de acuerdo, otro 10% (2) están totalmente en

desacuerdo y el 9% (2) están en desacuerdo. Se refleja un alto porcentaje de encuestados que responden en posición intermedia no estando ni de acuerdo ni en desacuerdo al la pregunta.

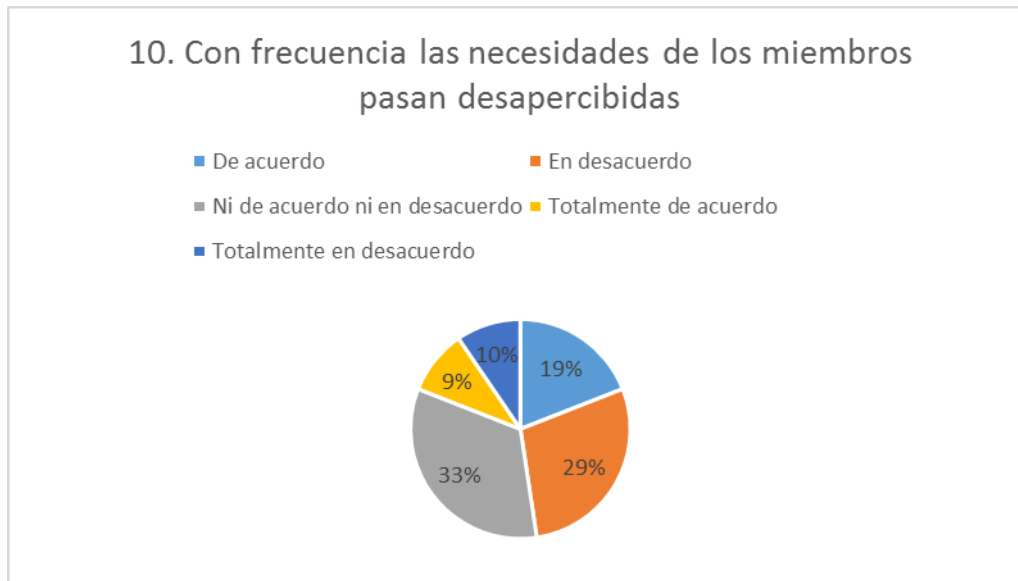
Gráfica 9. Acostumbramos a ser efectivos



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 52% (11) están de acuerdo con la pregunta de que si acostumbran a ser efectivos, el 38% (8) están totalmente de acuerdo y el 10% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

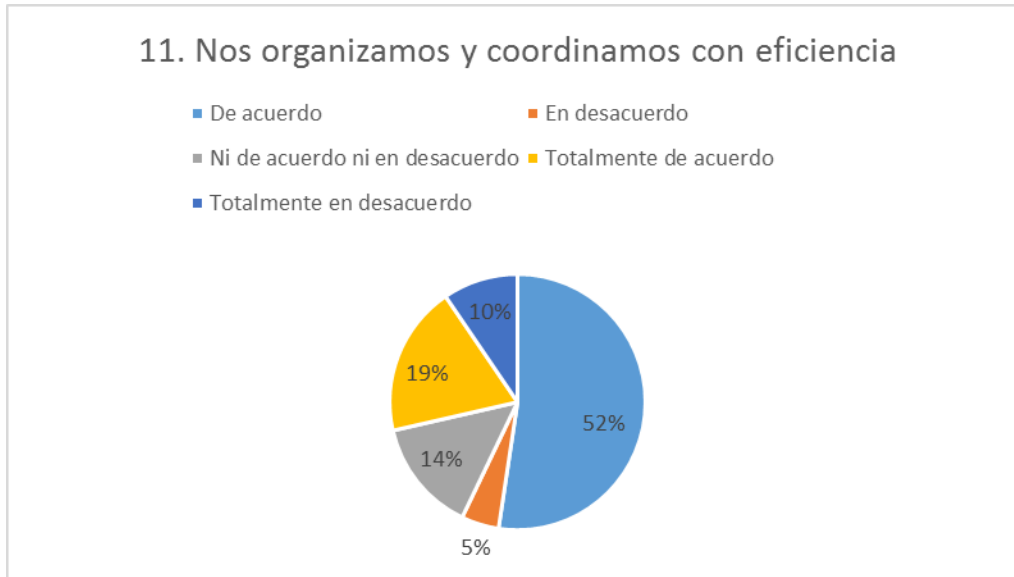
Gráfica 10. Con frecuencia las necesidades de los miembros pasan desapercibidas



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 33% (7) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la pregunta de que si con frecuencia las necesidades de los miembros pasan desapercibidas, el 29% (6) están en desacuerdo, el 19% (4) están de acuerdo, el 10% (2) están totalmente en desacuerdo y el 9% (2) están totalmente de acuerdo. Se refleja que aunque gran porcentaje de encuestados respondió estar en desacuerdo con la pregunta, hay un alto porcentaje que dicen no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual podría indicar que las necesidades de los miembros no pasan desapercibidas.

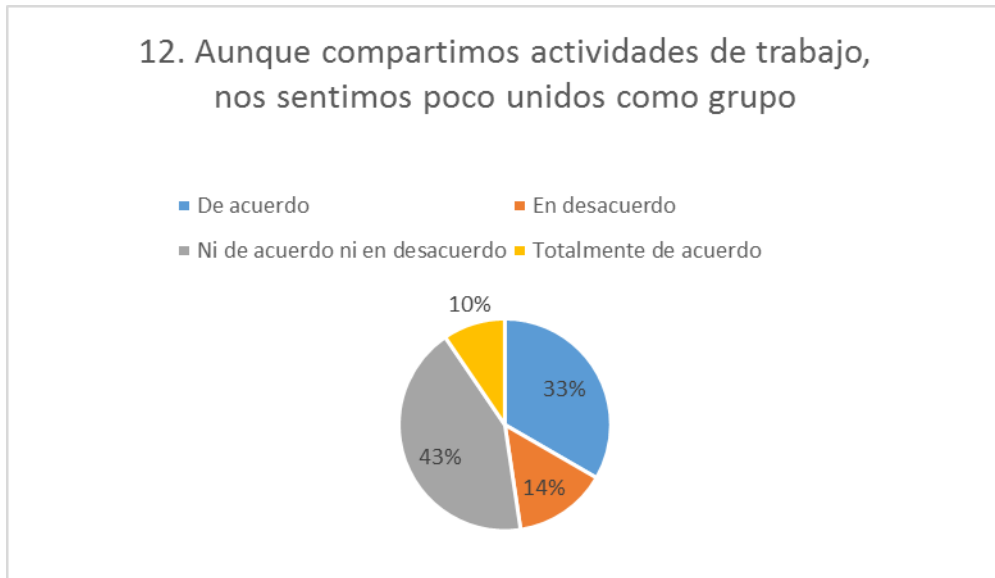
Gráfica 11. Nos organizamos y coordinamos con eficiencia



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 52% (11) están de acuerdo con la pregunta de que si se organizan y coordinan con eficiencia, el 19% (4) están totalmente de acuerdo, el 14% (3) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 10% (2) están totalmente en desacuerdo y el 5% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados están de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 12. Aunque compartimos actividades de trabajo, nos sentimos poco unidos como grupo

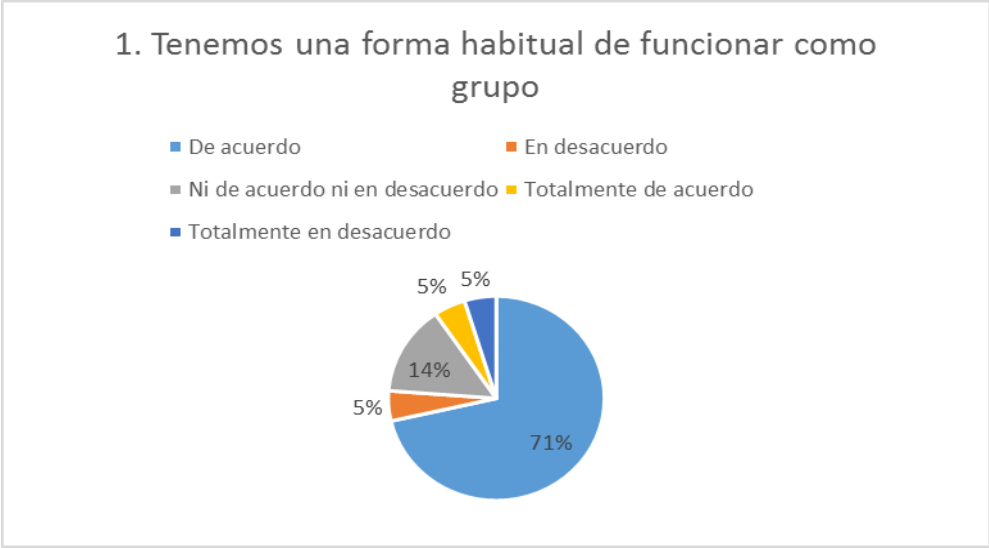


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 43% (9) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la pregunta de que si aunque comparten actividades de trabajo, se sienten poco unidos como grupo, el 33% (7) están de acuerdo, el 14% (3) están en desacuerdo y el 10% (2) están totalmente de acuerdo. Se refleja que hay un alto porcentaje que dicen no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual podría indicar que los encuestados no se sienten del todo unidos como grupo.

Madurez - Proceso

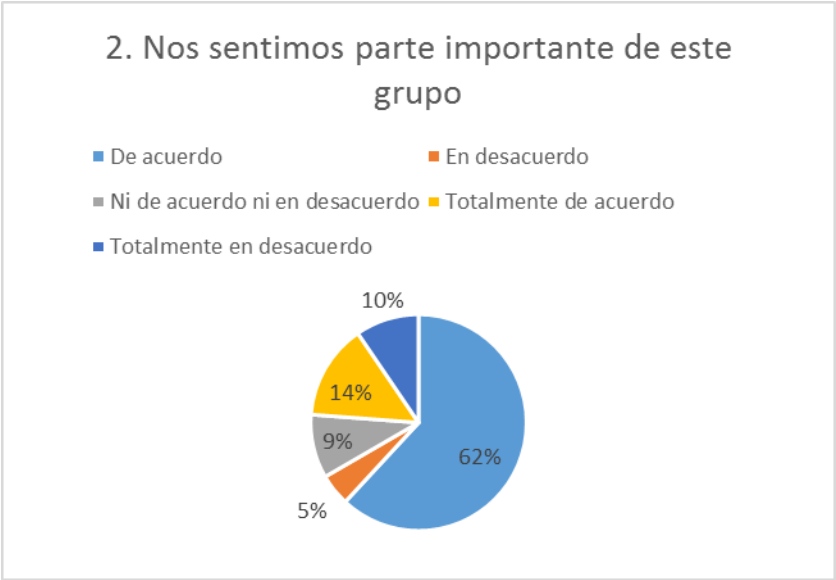
Gráfica 1. Tenemos una forma habitual de funcionar como grupo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 71% (15) están de acuerdo con la pregunta de que si tienen una forma habitual de funcionar como grupo, el 14% (3) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 5% (1) están totalmente de acuerdo, el 5% (1) están totalmente en desacuerdo y otro el 5% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

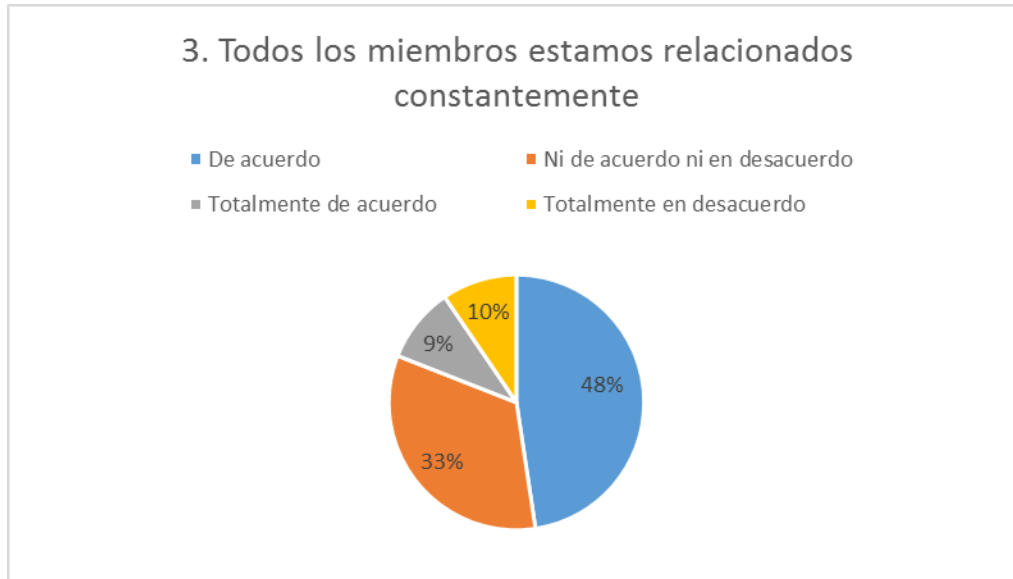
Gráfica 2. Nos sentimos parte importante de este grupo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 62% (13) están de acuerdo con la pregunta de que si se sienten parte importante de este grupo, el 14% (3) están totalmente de acuerdo, el 10% (2) están totalmente en desacuerdo, el 9% (2) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 5% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

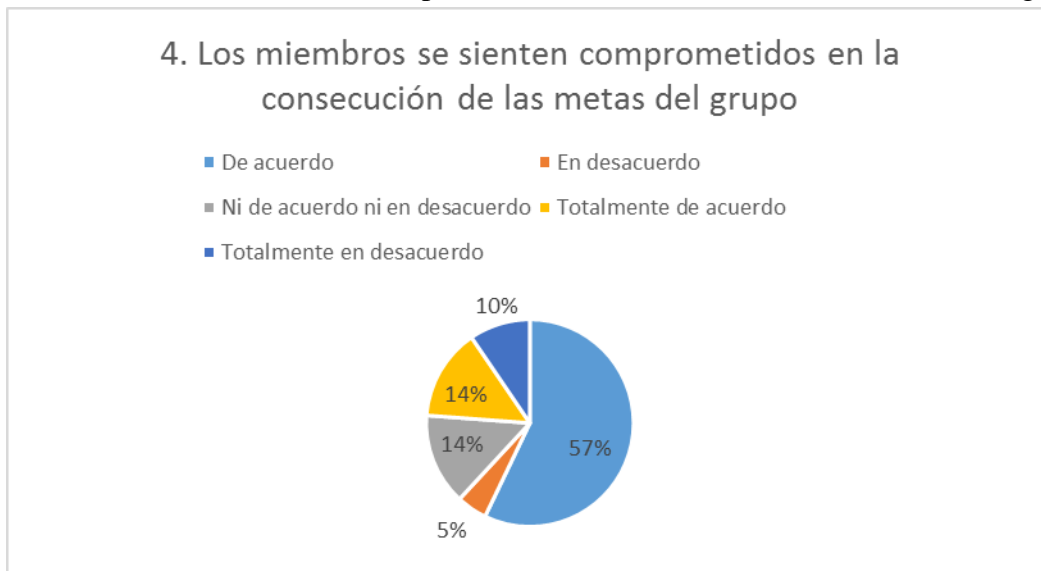
Gráfica 3. Todos los miembros estamos relacionados constantemente



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 48% (10) están de acuerdo con la pregunta de que si todos los miembros están relacionados constantemente, el 33% (7) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 10% (2) están totalmente en desacuerdo y el 9% (2) están totalmente de acuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

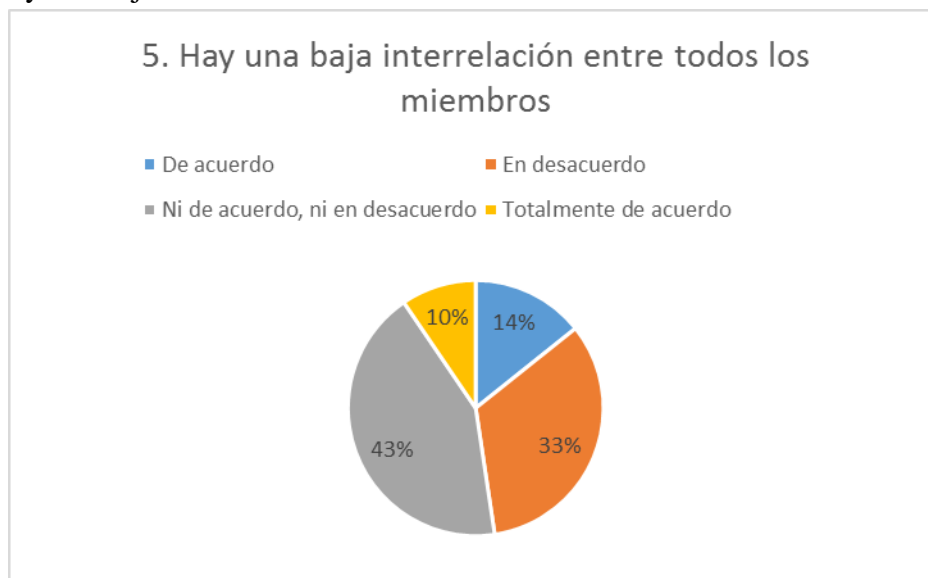
Gráfica 4. Los miembros se sienten comprometidos en la consecución de las metas del grupo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 57% (12) están de acuerdo con la pregunta de que si los miembros se sienten comprometidos en la consecución de las metas del grupo, el 14% (3) están totalmente de acuerdo, otro 14% (3) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 10% (2) están totalmente en desacuerdo y el 5% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

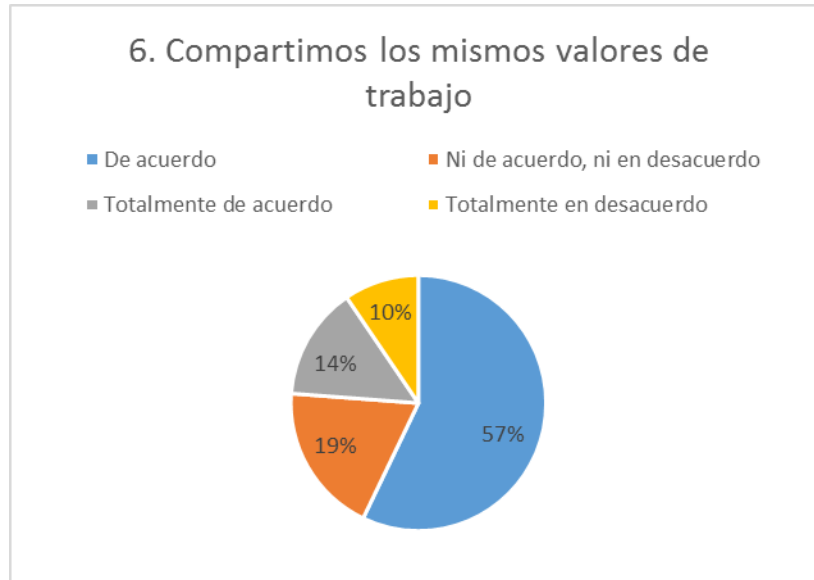
Gráfica 5. Hay una baja interrelación entre todos los miembros



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 43% (9) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la pregunta de que si hay una baja interrelación entre todos los miembros, el 33% (7) están en desacuerdo, el 14% (3) están de acuerdo y el 10% (2) están totalmente de acuerdo. Se refleja que hay un alto porcentaje que dicen no estar de acuerdo ni en desacuerdo y otro porcentaje importante están en desacuerdo, lo cual podría indicar que hay una baja interrelación entre todos los miembros del equipo.

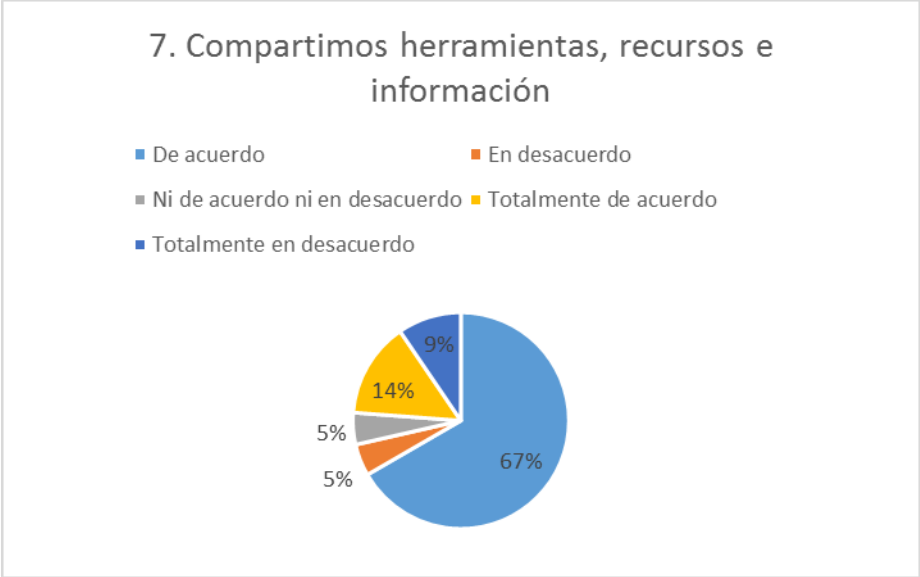
Gráfica 6. Compartimos los mismos valores de trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 57% (12) están de acuerdo con la pregunta de que si comparten los mismos valores de trabajo, el 19% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 14% (3) están totalmente de acuerdo y el 10% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

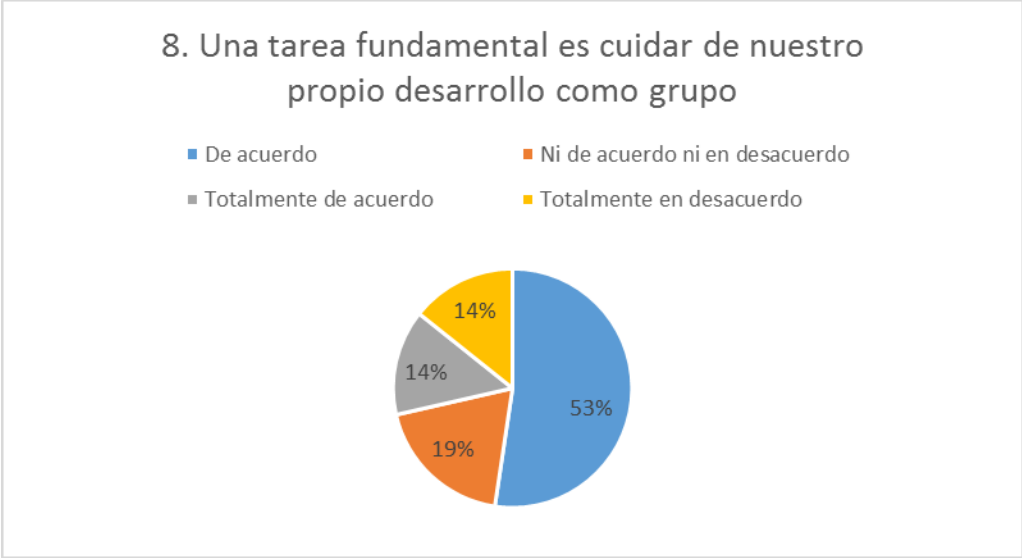
Gráfica 7. Compartimos herramientas, recursos e información



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 67% (14) están de acuerdo con la pregunta de que si comparten herramientas, recursos e información, el 14% (3) están totalmente de acuerdo, el 9% (2) están totalmente en desacuerdo, el 5% (1) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y otro 5% (1) están en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 8. Una tarea fundamental es cuidar de nuestro propio desarrollo como grupo



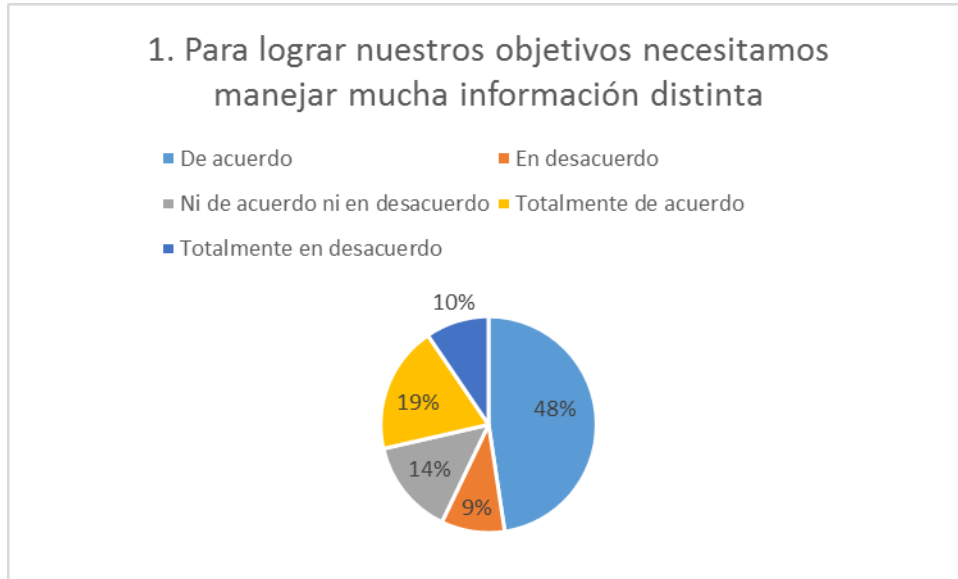
Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 53% (11) están de acuerdo con la pregunta de que si una tarea fundamental es cuidar del propio desarrollo como grupo, el 19% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 14% (3) están totalmente de acuerdo y otro 14% (3) están

totalmente en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Incertidumbre - Tareas

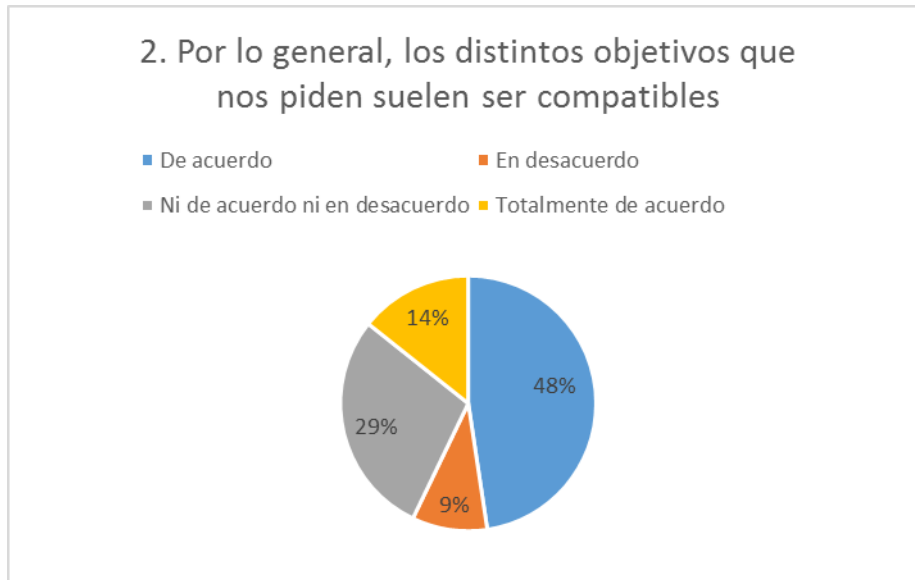
Gráfica 1. Para lograr nuestros objetivos necesitamos manejar mucha información distinta



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 48% (10) están de acuerdo con la pregunta de que si para lograr los objetivos necesitan manejar mucha información distinta, el 19% (4) están totalmente de acuerdo, el 14% (3) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 10% (2) están totalmente en desacuerdo y el 9% (2) están en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

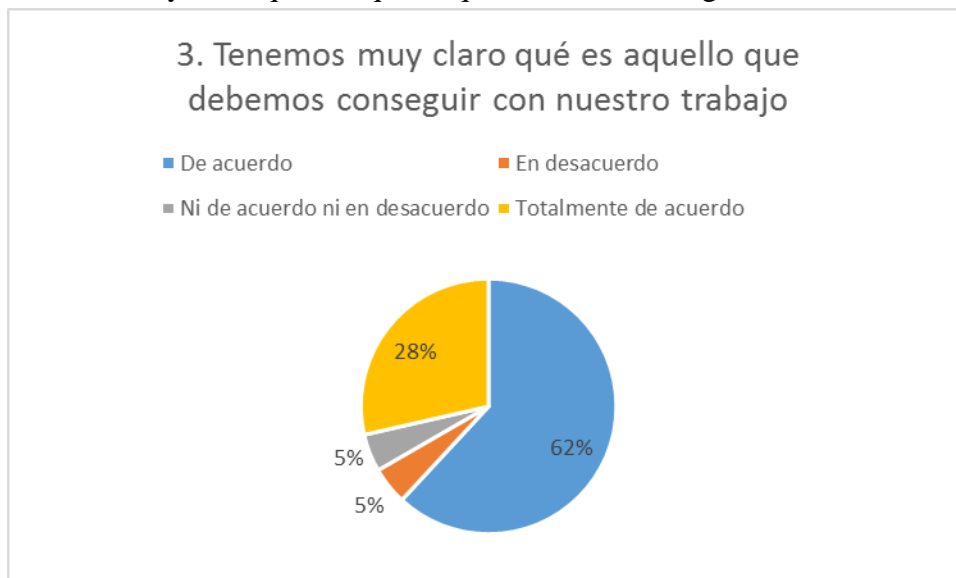
Gráfica 2. Por lo general, los distintos objetivos que nos piden suelen ser compatibles



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 48% (10) están de acuerdo con la pregunta de que si por lo general, los distintos objetivos que se les piden suelen ser compatibles, el 29% (6) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 14% (3) están totalmente de acuerdo y el 9% (2) están en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 3. Tenemos muy claro qué es aquello que debemos conseguir con nuestro trabajo

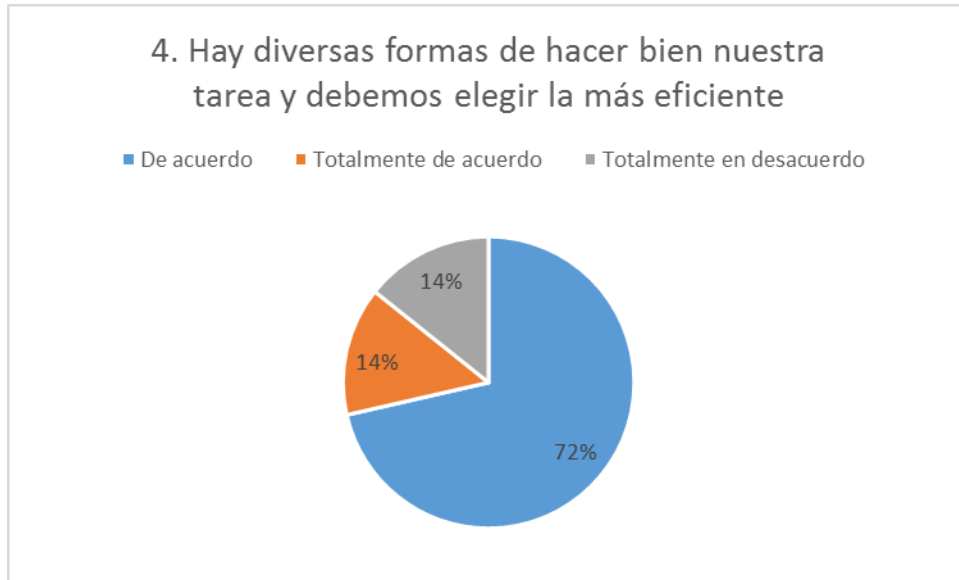


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 62% (13) están de acuerdo con la pregunta de que si tienen muy claro qué es aquello que deben conseguir con su trabajo, el 28% (6) están

totalmente de acuerdo, el 5% (1) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y otro 5% (1) están en desacuerdo. Se refleja que la mayoría de encuestados dicen estar de acuerdo con la pregunta.

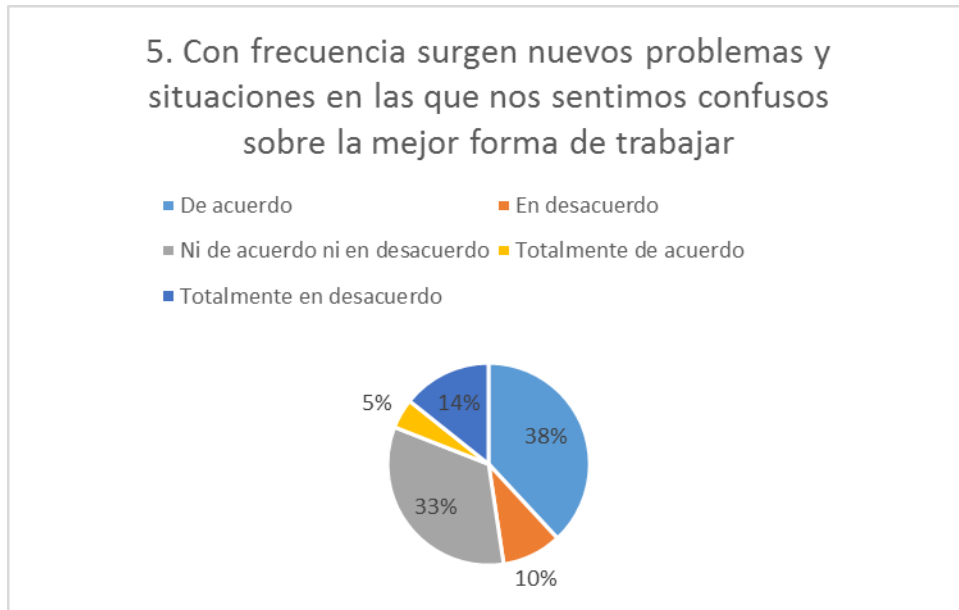
Gráfica 4. Hay diversas formas de hacer bien nuestra tarea y debemos elegir la más eficiente



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 72% (15) están de acuerdo con la pregunta de que si hay diversas formas de hacer bien su tarea y deben elegir la más eficiente, el 14% (3) están totalmente de acuerdo y otro 14% (3) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

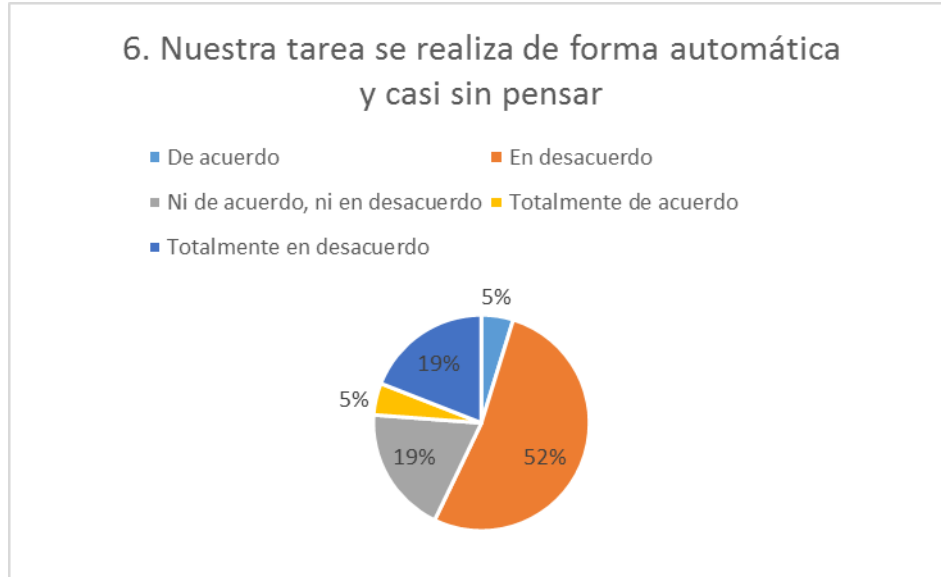
Gráfica 5. Con frecuencia surgen nuevos problemas y situaciones en las que nos sentimos confusos sobre la mejor forma de trabajar



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 38% (8) están de acuerdo con la pregunta de que si con frecuencia surgen nuevos problemas y situaciones en las que se sienten confusos sobre la mejor forma de trabajar, el 33% (7) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 14% (3) están totalmente en desacuerdo, el 10% (2) están en desacuerdo y el 5% (1) están totalmente de acuerdo. Se refleja que aunque gran porcentaje de encuestados respondió estar de acuerdo con la pregunta, hay un alto porcentaje que dicen no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

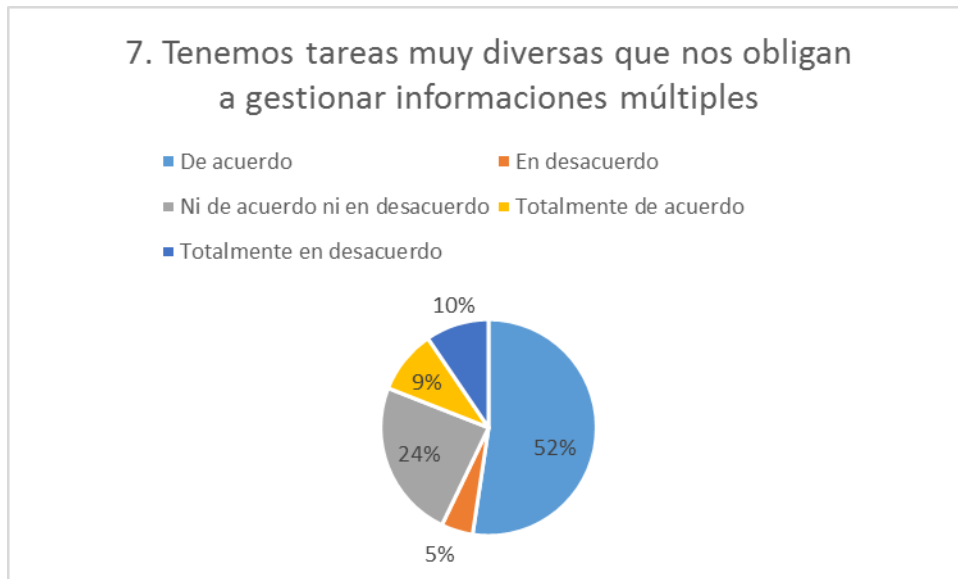
Gráfica 6. Nuestra tarea se realiza de forma automática y casi sin pensar



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 52% (11) están en desacuerdo con la pregunta de que si su tarea se realiza de forma automática y casi sin pensar, el 19% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, otro 19% (4) están totalmente en desacuerdo, el 5% (1) están de acuerdo y otro 5% (1) están totalmente de acuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

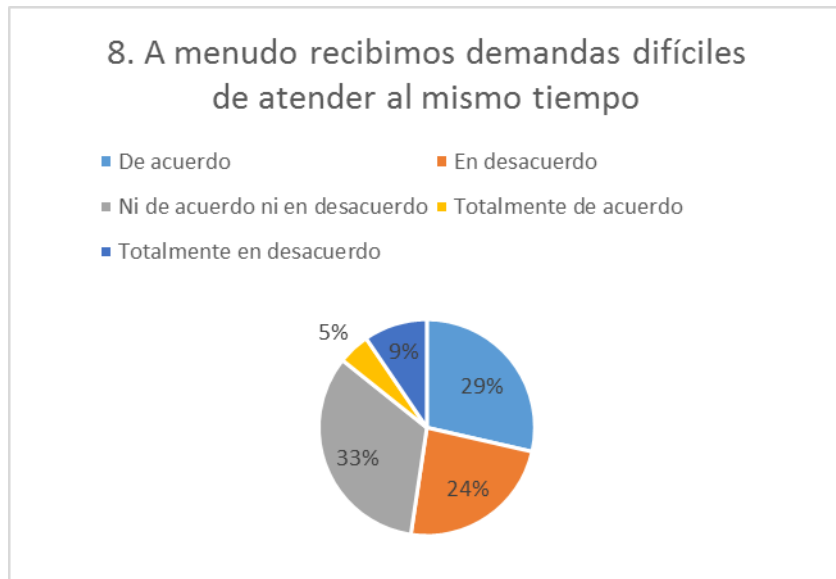
Gráfica 7. Tenemos tareas muy diversas que nos obligan a gestionar informaciones múltiples



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 52% (11) están de acuerdo con la pregunta de que si tienen tareas muy diversas que los obligan a gestionar informaciones múltiples, el 24% (5) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 10% (2) están totalmente en desacuerdo, el 9% (2) están totalmente de acuerdo y 5% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

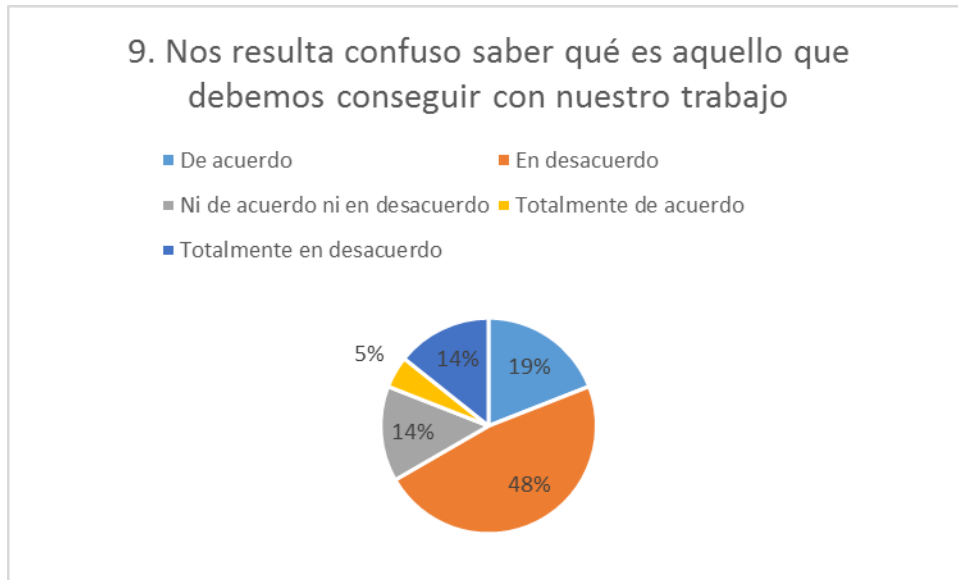
Gráfica 8. A menudo recibimos demandas difíciles de atender al mismo tiempo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 33% (7) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la pregunta de que si a menudo reciben demandas difíciles de atender al mismo tiempo, el 29% (6) están de acuerdo, el 24% (5) están en desacuerdo, el 9% (2) están totalmente en desacuerdo y el 5% (1) están totalmente de acuerdo. Se refleja que aunque gran porcentaje de encuestados respondió estar en desacuerdo con la pregunta, hay un alto porcentaje que dicen no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual podría indicar que a menudo no reciben demandas difíciles de atender al mismo tiempo.

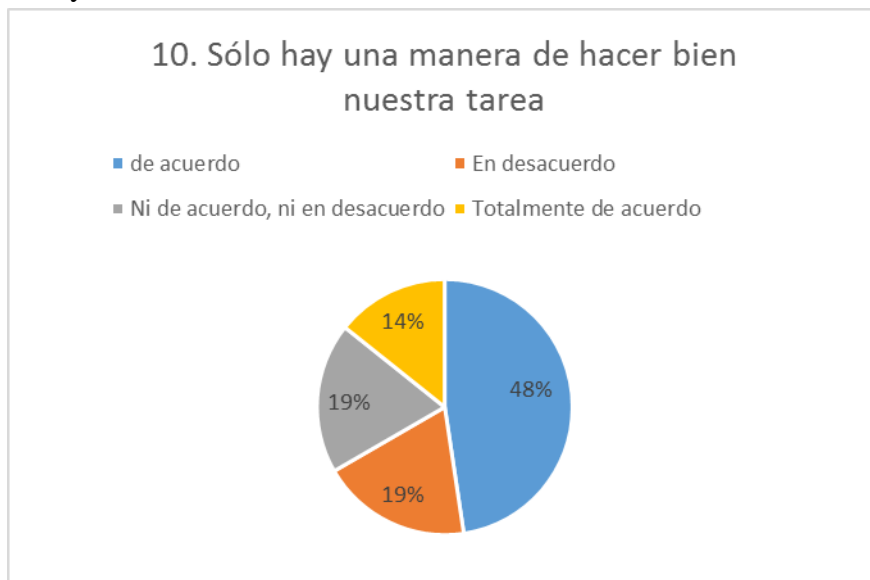
Gráfica 9. Nos resulta confuso saber qué es aquello que debemos conseguir con nuestro trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 48% (10) están de desacuerdo con la pregunta de que si les resulta confuso saber qué es aquello que deben conseguir con su trabajo, el 19% (4) están de acuerdo, el 14% (3) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, otro 14% (3) están totalmente en desacuerdo y el 5% (1) están totalmente de acuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

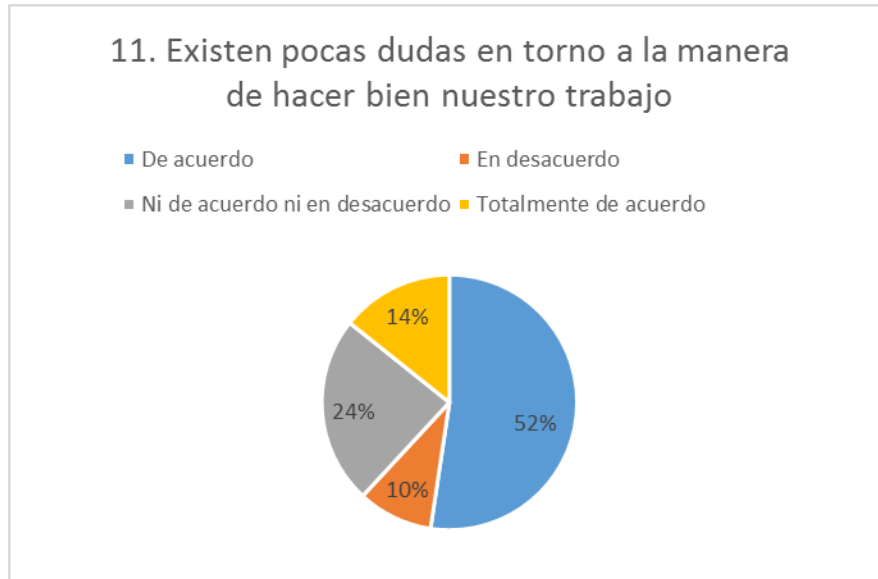
Gráfica 10. Sólo hay una manera de hacer bien nuestra tarea



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 48% (10) están de acuerdo con la pregunta de que si sólo hay una manera de hacer bien su tarea, el 19% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, otro 19% (4) están en desacuerdo y el 14% (3) están totalmente de acuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

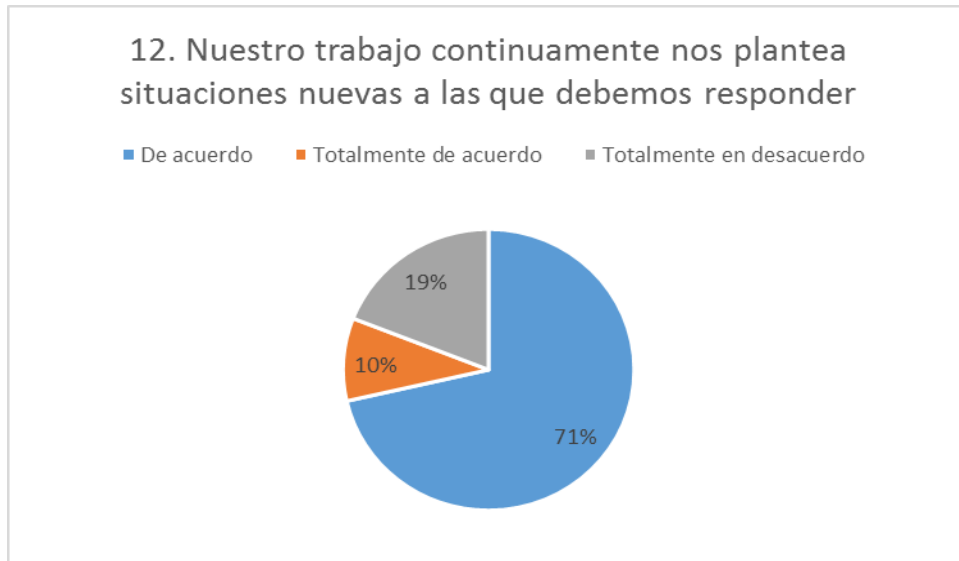
Gráfica 11. Existen pocas dudas en torno a la manera de hacer bien nuestro trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 52% (11) están de acuerdo con la pregunta de que si existen pocas dudas en torno a la manera de hacer bien su trabajo, el 24% (5) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 14% (3) están totalmente de acuerdo y el 10% (2) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

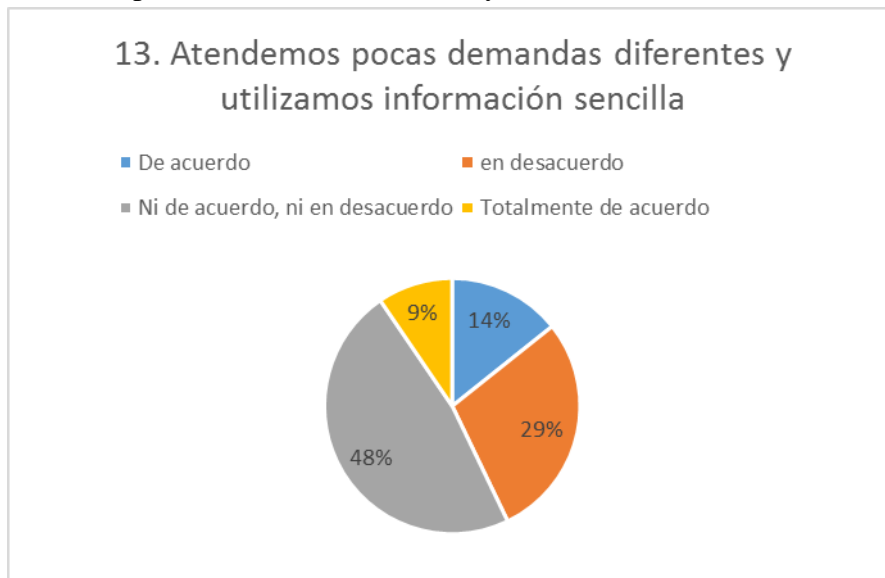
Gráfica 12. Nuestro trabajo continuamente nos plantea situaciones nuevas a las que debemos responder



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 71% (15) están de acuerdo con la pregunta de que si su trabajo continuamente les plantea situaciones nuevas a las que deben responder, el 19% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 10% (2) están totalmente de acuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 13. Atendemos pocas demandas diferentes y utilizamos información sencilla

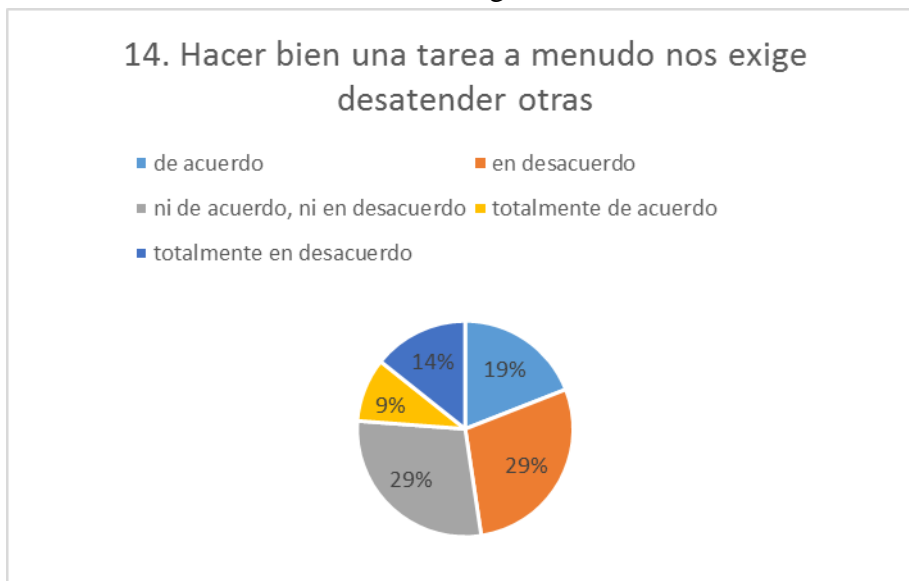


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 48% (10) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la pregunta de que si atienden pocas demandas diferentes y utilizan información

sencilla, el 29% (6) están en desacuerdo, el 14% (3) están de acuerdo y el 9% (2) están totalmente de acuerdo. Se refleja que aunque gran porcentaje de encuestados respondió estar en desacuerdo con la pregunta, hay un alto porcentaje que dicen no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual podría indicar que atienden varias demandas y no utilizan información sencilla.

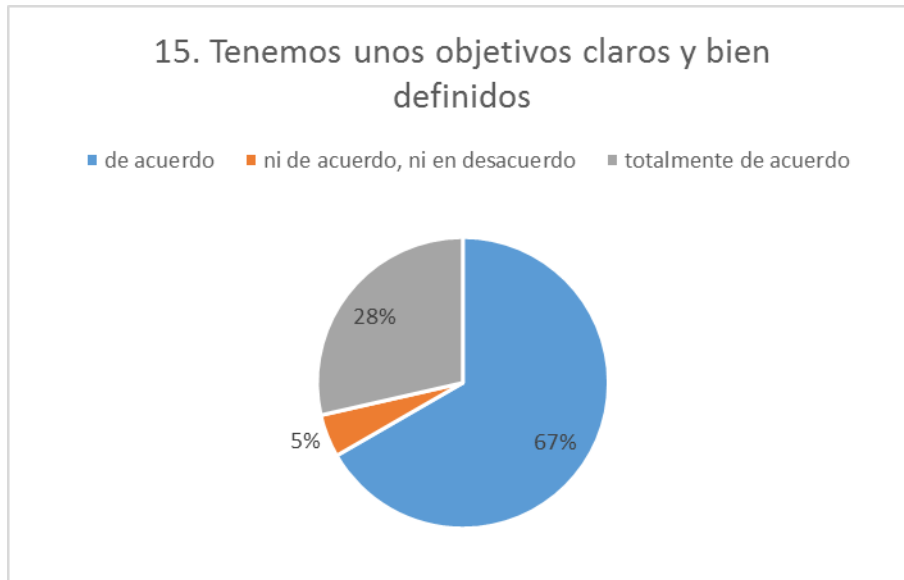
Gráfica 14. Hacer bien una tarea a menudo nos exige desatender otras



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 29% (6) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la pregunta de que si hacen bien una tarea a menudo les exige desatender otras, otro 29% (6) están en desacuerdo, el 19% (4) están de acuerdo, el 14% (3) están totalmente en desacuerdo y el 9% (2) están totalmente de acuerdo. Se refleja un resultado ecuánime en la respuesta de los encuestados.

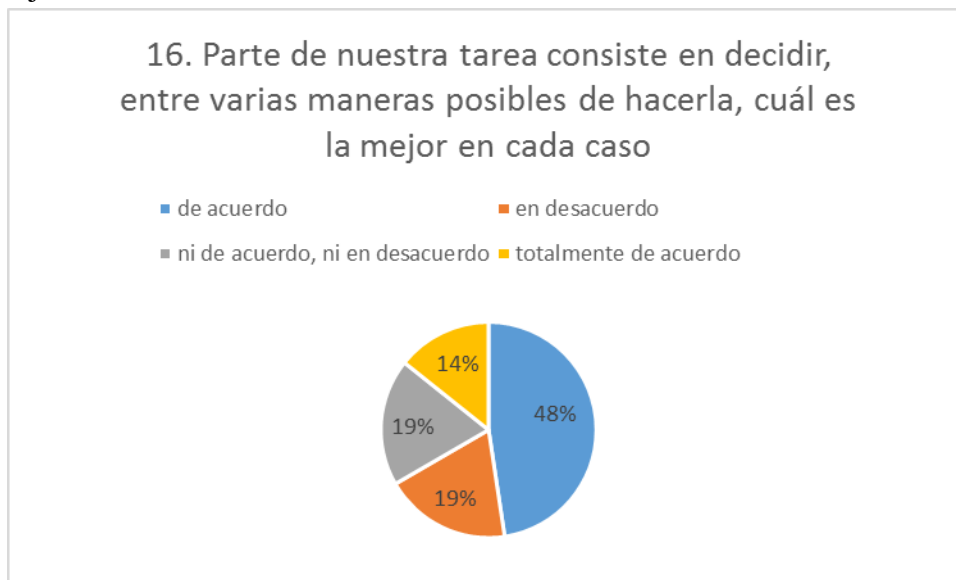
Gráfica 15. Tenemos unos objetivos claros y bien definidos



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 67% (14) están de acuerdo con la pregunta de que si tienen unos objetivos claros y bien definidos, el 28% (6) están totalmente de acuerdo y el 5% (1) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

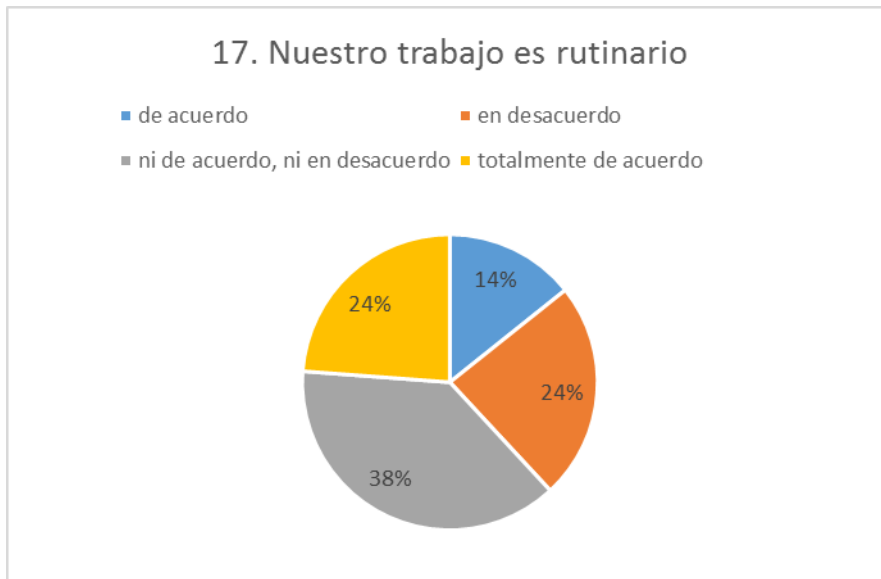
Gráfica 16. Parte de nuestra tarea consiste en decidir, entre varias maneras posibles de hacerla, cuál es la mejor en cada caso



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 48% (10) están de acuerdo con la pregunta de que si parte de su tarea consiste en decidir, entre varias maneras posibles de hacerla, cuál es la mejor en cada caso, el 19% (4) están en desacuerdo, otro 19% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 14% (3) están totalmente de acuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

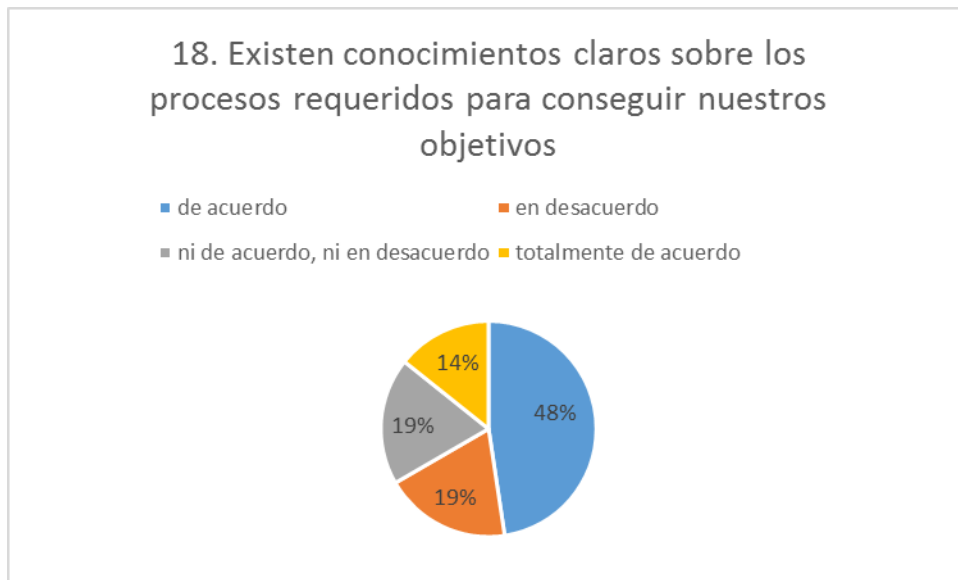
Gráfica 17. Nuestro trabajo es rutinario



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 38% (8) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la pregunta de que si su trabajo es rutinario, el 24% (5) están en desacuerdo, otro 24% (5) están totalmente de acuerdo y el 14% (3) están de acuerdo. Se refleja un alto porcentaje de encuestados que responden en posición intermedia no estando ni de acuerdo ni en desacuerdo al la pregunta.

Gráfica 18. Existen conocimientos claros sobre los procesos requeridos para conseguir nuestros objetivos



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 48% (10) están de acuerdo con la pregunta de que si existen conocimientos claros sobre los procesos requeridos para conseguir sus objetivos, el 19% (4) están en desacuerdo, otro 19% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 14% (3) están totalmente de acuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Interdependencia de Tareas

Gráfica 1. Necesito la información y sugerencias de los compañeros para hacer bien mi trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 38% (8) están de acuerdo con la pregunta de que si necesitan la información y sugerencias de los compañeros para hacer bien su trabajo, el 19% (4) están totalmente de acuerdo, otro 19% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 14% (3) están en desacuerdo y el 10% (2) están totalmente en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

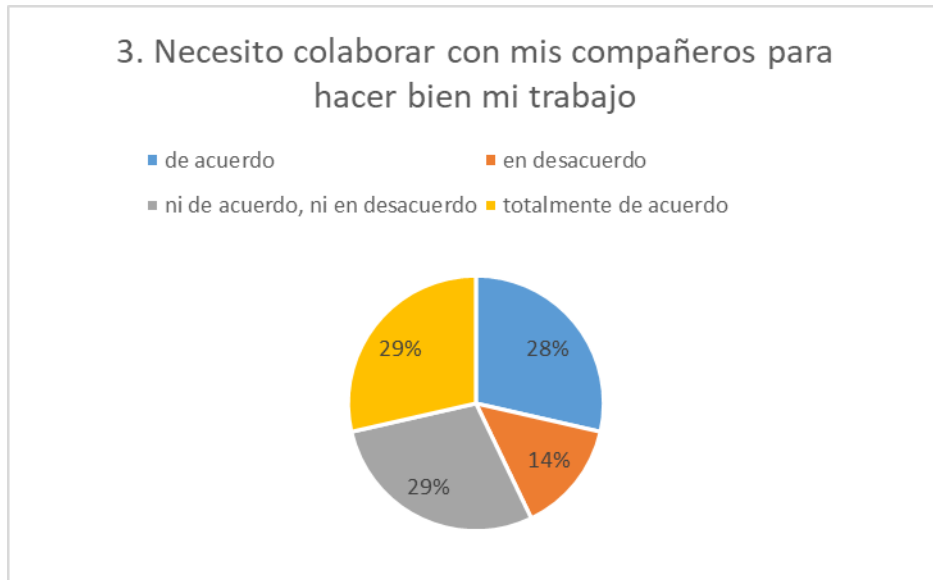
Gráfica 2. Trabajo sólo; mi trabajo no requiere que me coordine o coopere con otros



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 38% (8) están en desacuerdo con la pregunta de que si trabaja sólo; su trabajo no requiere que se coordine o coopere con otros, el 24% (5) están totalmente en desacuerdo, el 14% (3) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, otro 14% (3) están de acuerdo y el 10% (2) están totalmente de acuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar en desacuerdo con la pregunta.

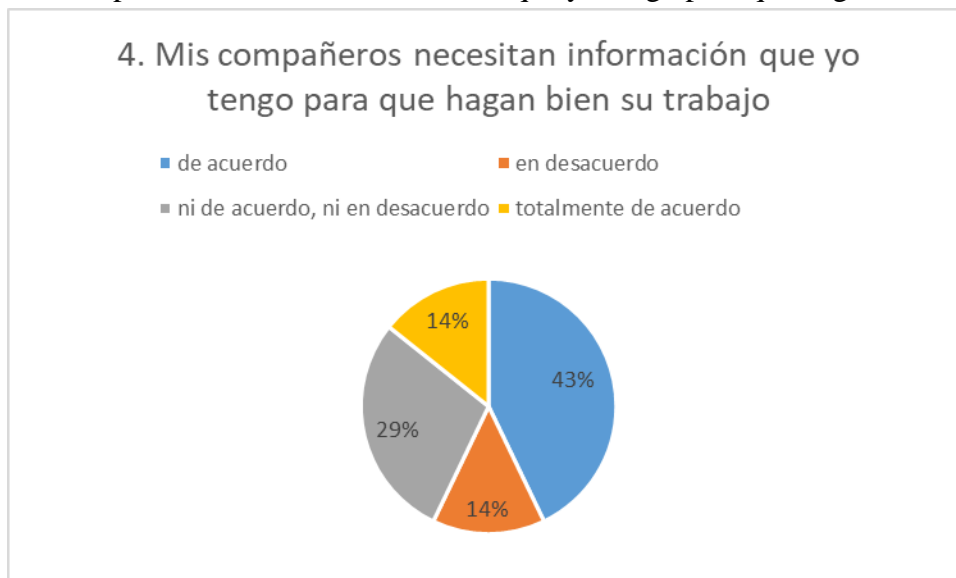
Gráfica 3. Necesito colaborar con mis compañeros para hacer bien mi trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 29% (6) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la pregunta de que si necesita colaborar con sus compañeros para hacer bien su trabajo, otro 29% (6) están totalmente de acuerdo, el 28% (6) están de acuerdo y el 14% (3) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 4. Mis compañeros necesitan información que yo tengo para que hagan bien su trabajo

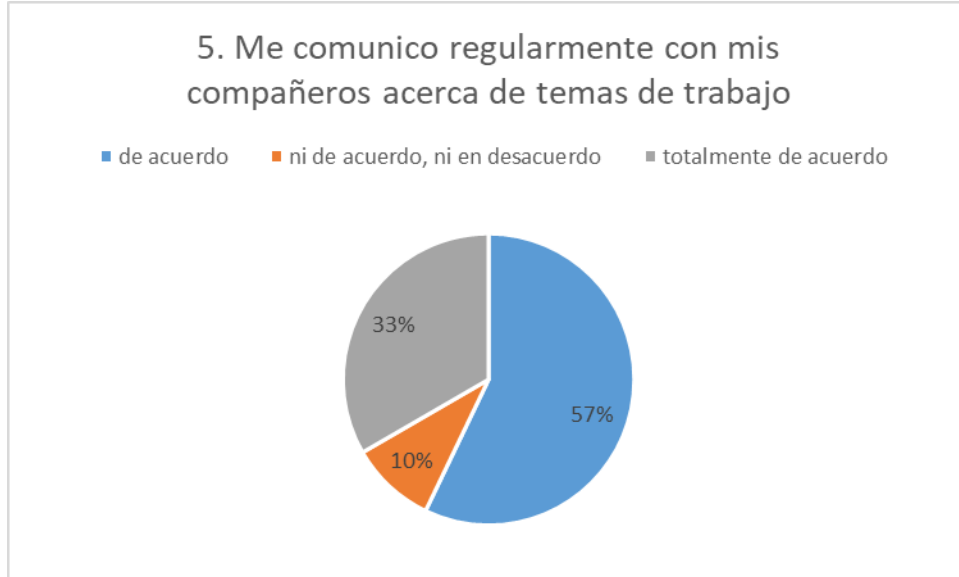


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 43% (9) están de acuerdo con la pregunta de que si sus compañeros necesitan información que usted tienen para que hagan bien el trabajo, el

29% (6) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 14% (3) están totalmente de acuerdo y otro 14% (3) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje dicen estar de acuerdo con la pregunta.

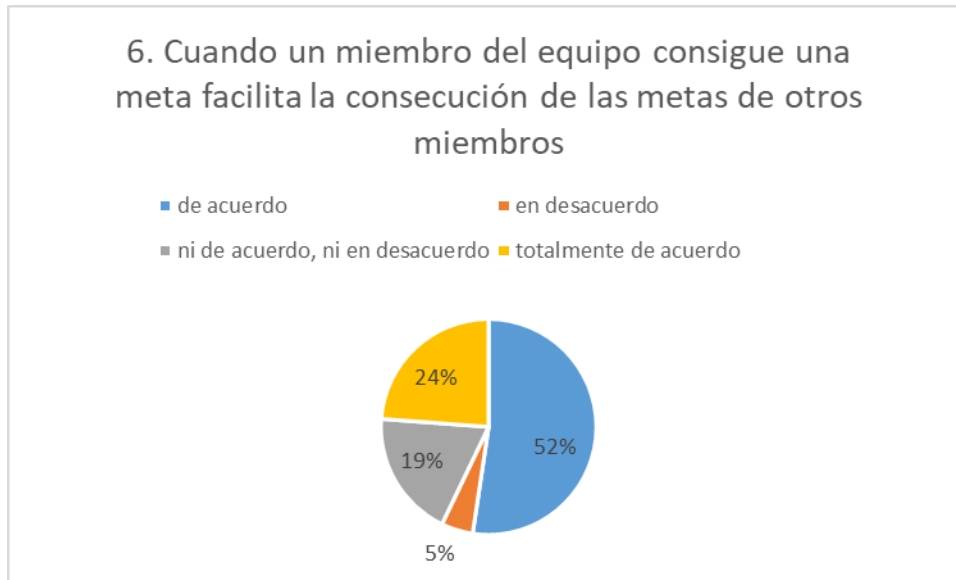
Gráfica 5. Me comunico regularmente con mis compañeros acerca de temas de trabajo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 57% (12) están de acuerdo con la pregunta de que si se comunica regularmente con sus compañeros acerca de temas de trabajo, el 33% (7) están totalmente de acuerdo y el 10% (2) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

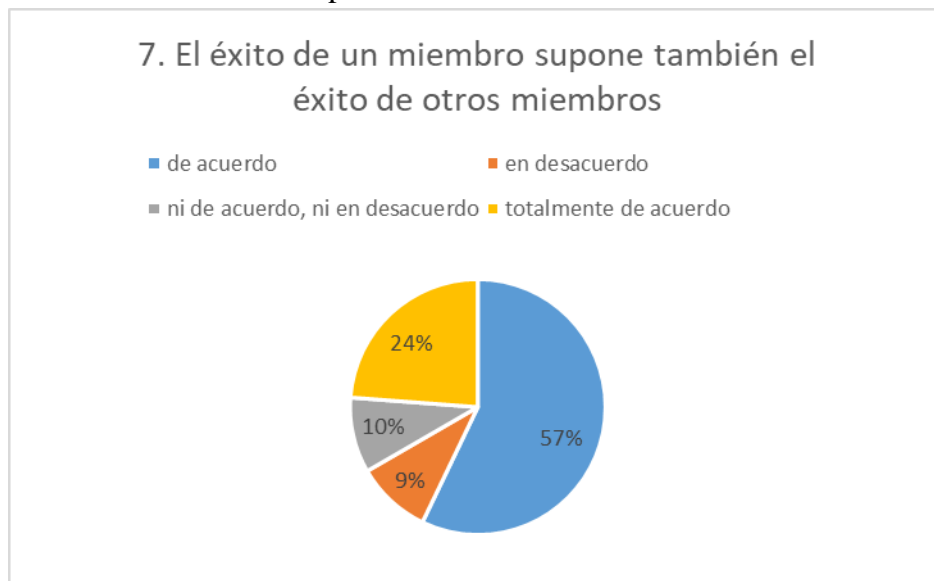
Gráfica 6. Cuando un miembro del equipo consigue una meta facilita la consecución de las metas de otros miembros



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 52% (11) están de acuerdo con la pregunta de que si cuando un miembro del equipo consigue una meta facilita la consecución de las metas de otros miembros, el 24% (5) están totalmente de acuerdo, el 19% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 5% (1) están en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 7. El éxito de un miembro supone también el éxito de otros miembros

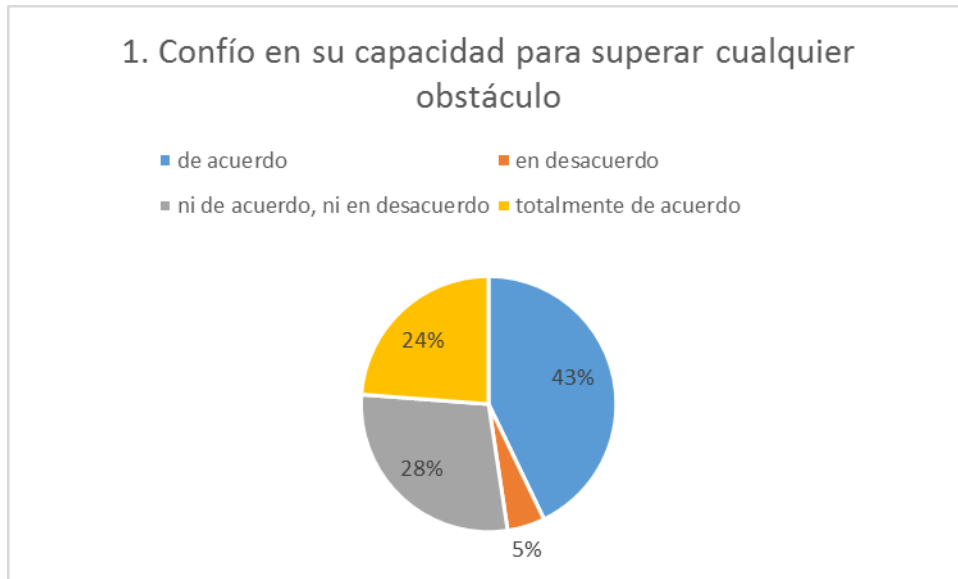


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 57% (12) están de acuerdo con la pregunta de que si el éxito de un miembro supone también el éxito de otros miembros, el 24% (5) están totalmente de acuerdo, el 10% (2) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 9% (2) están en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

Liderazgo - Proceso

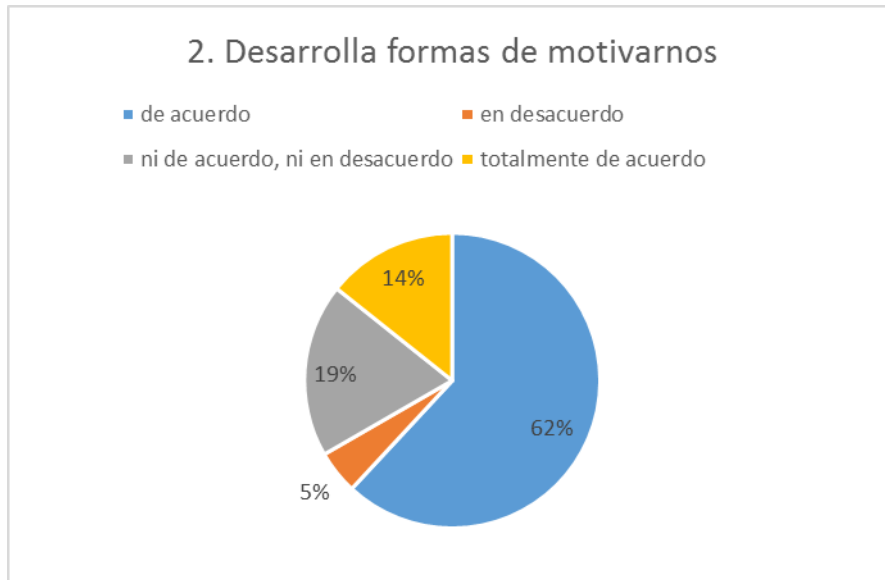
Gráfica 1. Confío en su capacidad para superar cualquier obstáculo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 43% (9) están de acuerdo con la pregunta de que si confían en la capacidad del líder para superar cualquier obstáculo, el 28% (6) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 24% (5) están totalmente de acuerdo y el 5% (1) están en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

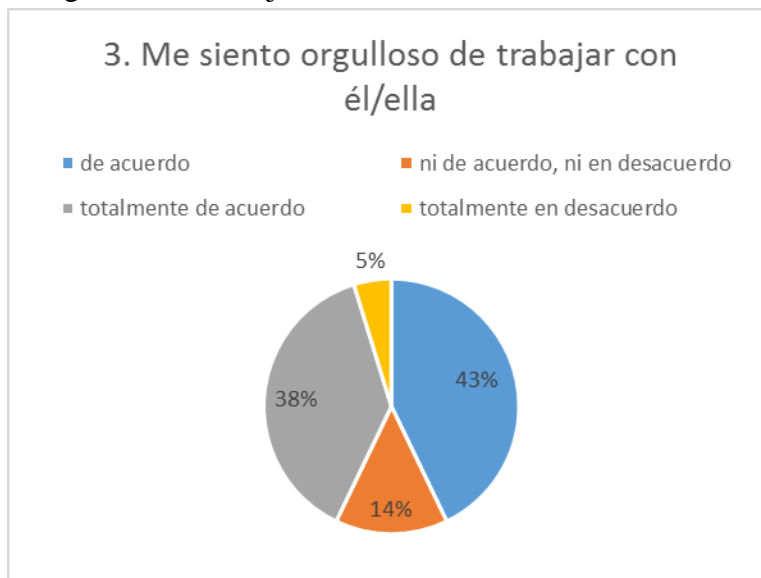
Gráfica 2. Desarrolla formas de motivarnos



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 62% (13) están de acuerdo con la pregunta de que si el líder desarrolla formas de motivarnos, el 19% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 14% (3) están totalmente de acuerdo y el 5% (1) están en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 3. Me siento orgulloso de trabajar con él/ella

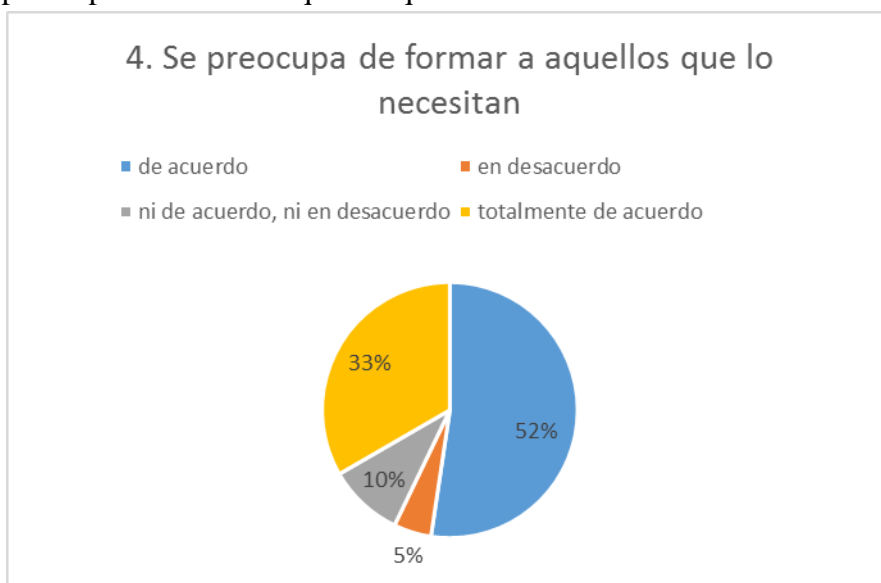


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 43% (9) están de acuerdo con la pregunta de que si se sienten orgullosos de trabajar con él/ella, el 38% (8) están totalmente de acuerdo, el 14%

(3) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 5% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

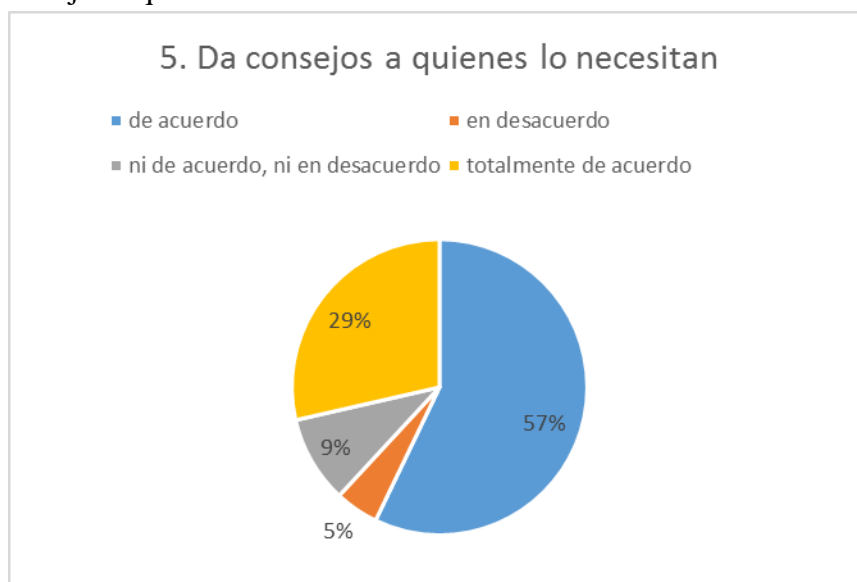
Gráfica 4. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 52% (11) están de acuerdo con la pregunta de que si el líder se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan, el 33% (7) están totalmente de acuerdo, el 10% (2) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 5% (1) están en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

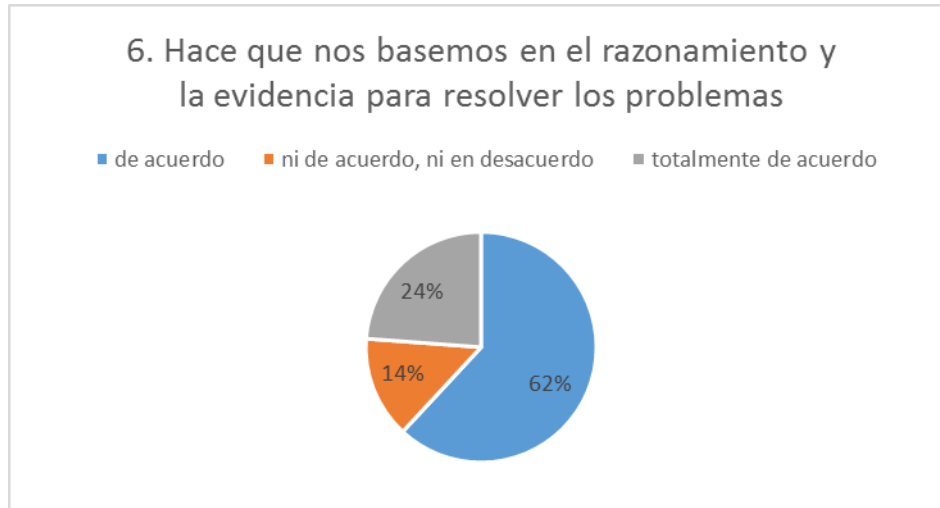
Gráfica 5. Da consejos a quienes lo necesitan



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 57% (12) están de acuerdo con la pregunta de que si el líder da consejos a quienes lo necesitan, el 29% (6) están totalmente de acuerdo, el 9% (2) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 5% (1) están en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

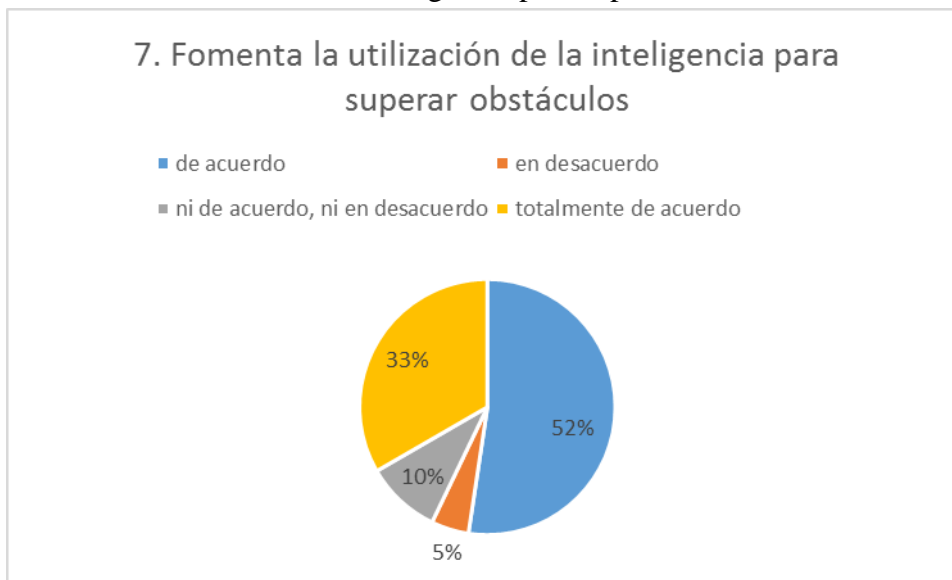
Gráfica 6. Hace que nos basemos en el razonamiento y la evidencia para resolver los problemas



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 62% (13) están de acuerdo con la pregunta de que si el líder hace que se basen en el razonamiento y la evidencia para resolver los problemas, el 24% (5) están totalmente de acuerdo y el 14% (3) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

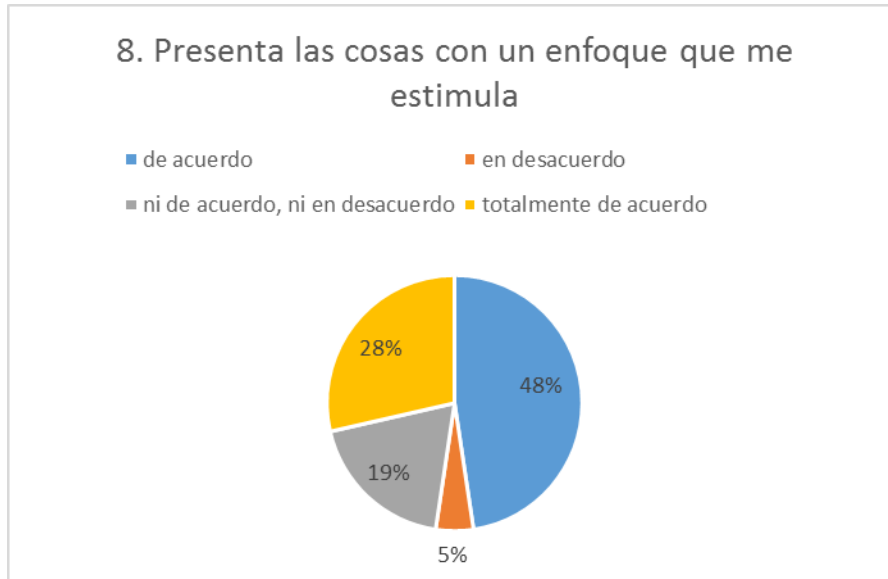
Gráfica 7. Fomenta la utilización de la inteligencia para superar obstáculos



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 52% (11) están de acuerdo con la pregunta de que si el líder fomenta la utilización de la inteligencia para superar obstáculos, el 33% (7) están totalmente de acuerdo, el 10% (2) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 5% (1) están en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 8. Presenta las cosas con un enfoque que me estimula

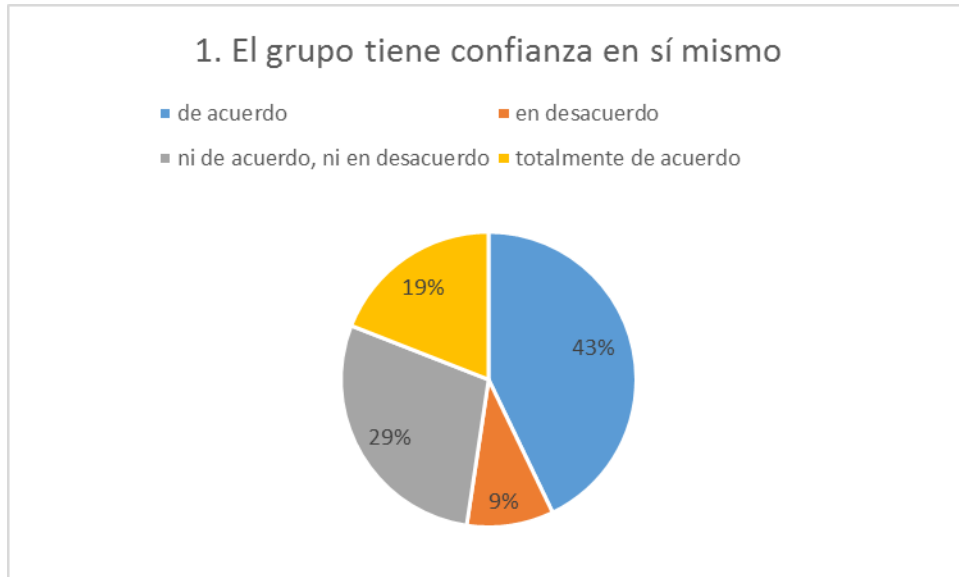


Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 48% (10) están de acuerdo con la pregunta de que si el líder presenta las cosas con un enfoque que lo estimula, el 28% (6) están totalmente de acuerdo, el 19% (4) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 5% (1) están en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

Potencia - Proceso

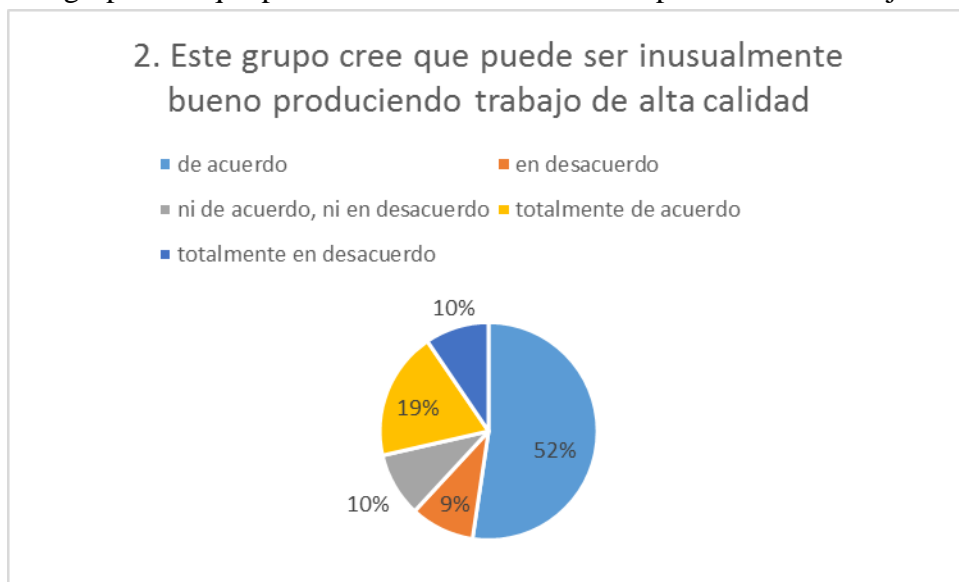
Gráfica 1. El grupo tiene confianza en sí mismo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 43% (9) están de acuerdo con la pregunta de que si el grupo tiene confianza en sí mismo, el 29% (6) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 19% (4) están totalmente de acuerdo, y el 9% (2) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, está de acuerdo con la pregunta.

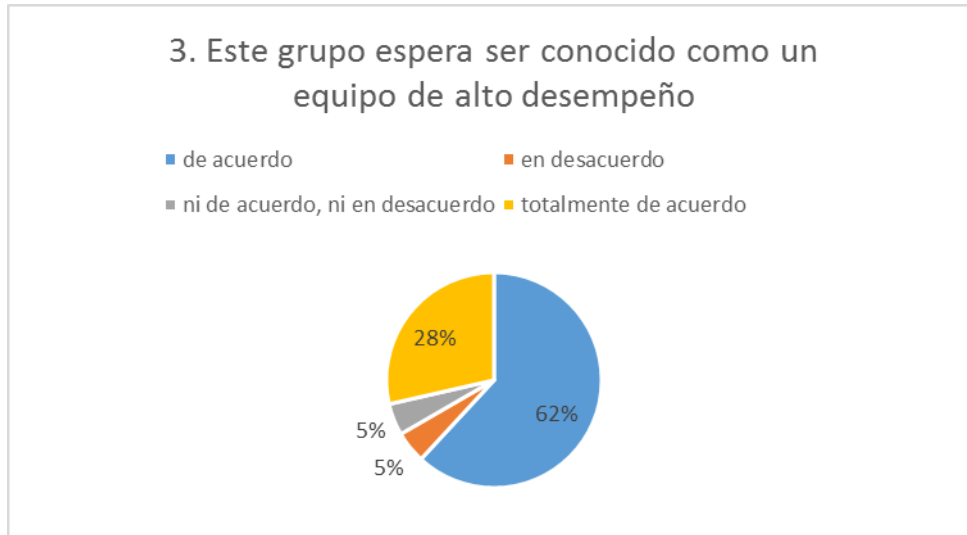
Gráfica 2. Este grupo cree que puede ser inusualmente bueno produciendo trabajo de alta calidad



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 52% (11) están de acuerdo con la pregunta de que si su grupo cree que puede ser inusualmente bueno produciendo trabajo de alta calidad, el 19% (4) están totalmente de acuerdo, el 10% (2) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, otro 10% (2) están totalmente en desacuerdo y el 9% (2) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, está de acuerdo con la pregunta.

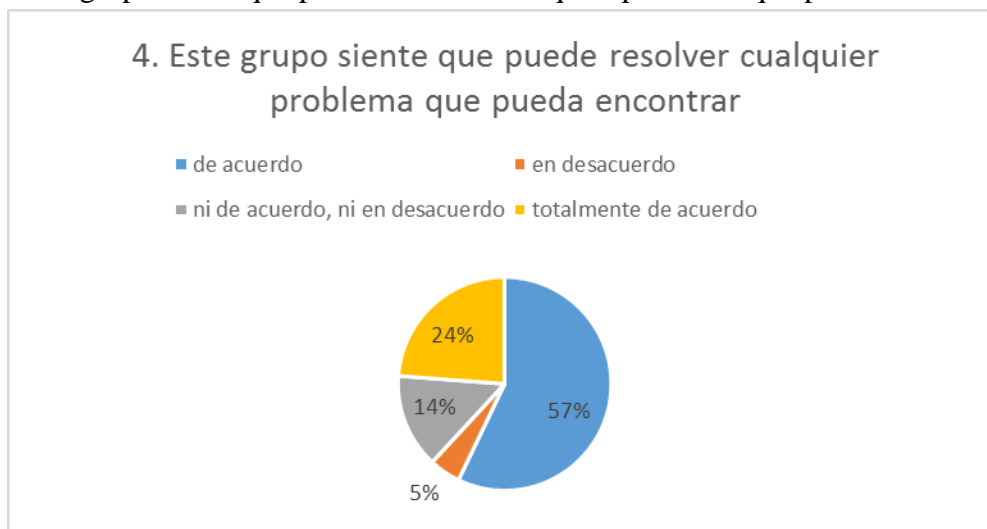
Gráfica 3. Este grupo espera ser conocido como un equipo de alto desempeño



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 62% (13) están de acuerdo con la pregunta de que si su grupo espera ser conocido como un equipo de alto desempeño, el 28% (6) están totalmente de acuerdo, el 5% (1) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y otro 5% (1) están en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

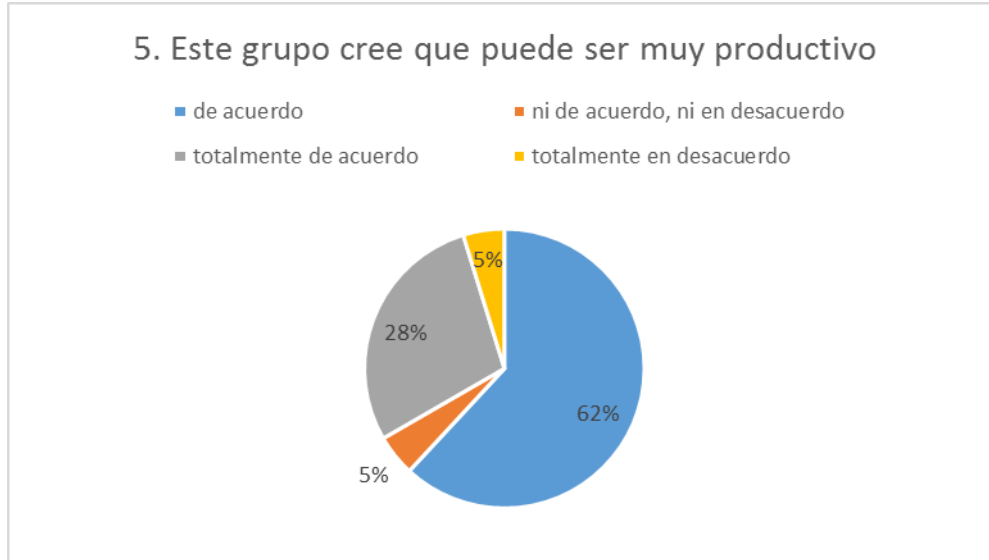
Gráfica 4. Este grupo siente que puede resolver cualquier problema que pueda encontrar



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 57% (12) están de acuerdo con la pregunta de que si su grupo siente que puede resolver cualquier problema que pueda encontrar, el 24% (5) están totalmente de acuerdo, el 14% (3) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 5% (1) están en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

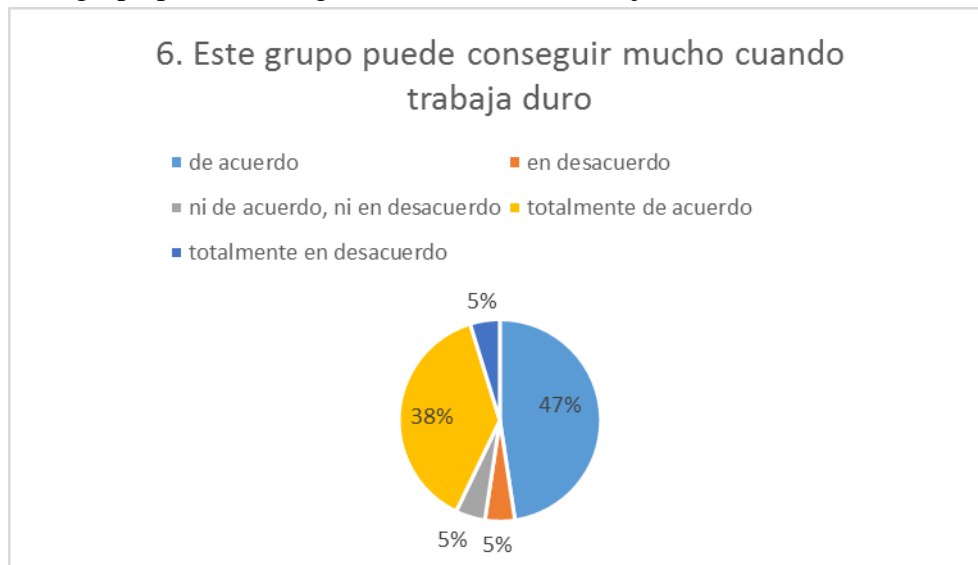
Gráfica 5. Este grupo cree que puede ser muy productivo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 62% (13) están de acuerdo con la pregunta de que si su grupo cree que puede ser muy productivo, el 28% (6) están totalmente de acuerdo, el 5% (1) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y otro 5% (1) están totalmente en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 6. Este grupo puede conseguir mucho cuando trabaja duro



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 47% (10) están de acuerdo con la pregunta de que si su grupo puede conseguir mucho cuando trabaja duro, el 38% (8) están totalmente de acuerdo, el 5% (1) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 5% (1) están totalmente en desacuerdo y otro 5% (1) están en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 7. Ninguna tarea es demasiado difícil para este grupo



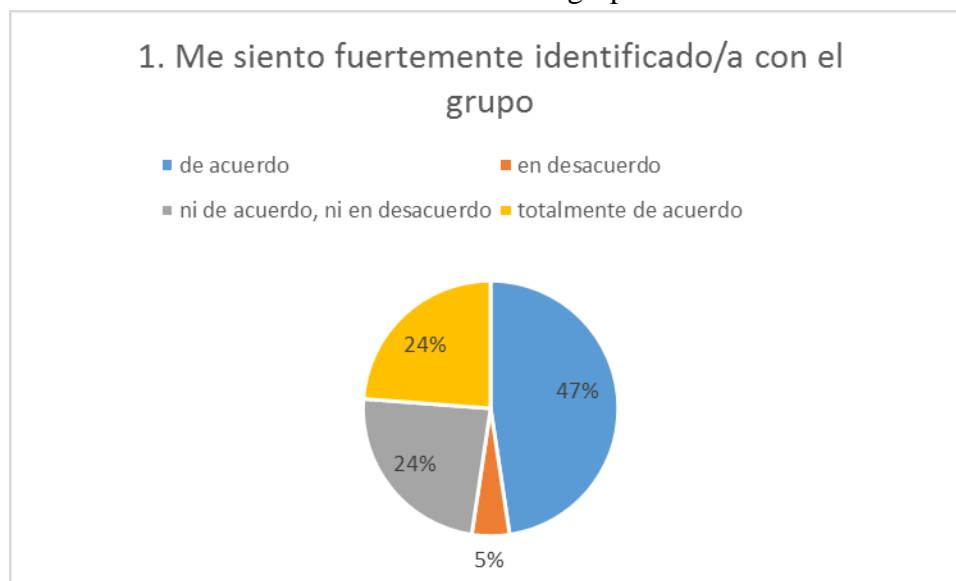
Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 53% (11) están de acuerdo con la pregunta de que si ninguna tarea es demasiado difícil para este grupo, el 33% (7) están totalmente de acuerdo

y el 14% (3) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Se refleja un porcentaje importante de encuestados que están de acuerdo con la pregunta.

Identidad - Proceso

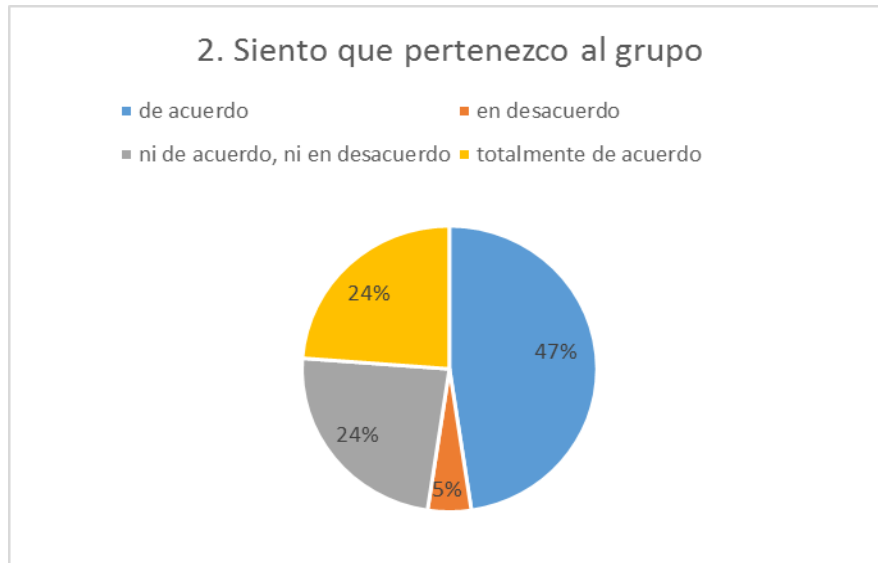
Gráfica 1. Me siento fuertemente identificado/a con el grupo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 47% (10) están de acuerdo con la pregunta de que si se siente fuertemente identificado/a con el grupo, el 24% (5) están totalmente de acuerdo, otro 24% (5) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 5% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, está de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 2. Siento que pertenezco al grupo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 47% (10) están de acuerdo con la pregunta de que si siente que pertenece al grupo, el 24% (5) están totalmente de acuerdo, otro 24% (5) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 5% (1) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, está de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 3. Me siento similar a los otros miembros del grupo



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 48% (10) están de acuerdo con la pregunta de que si se siente similar a los otros miembros del grupo, el 33% (7) no están ni de acuerdo, ni en

desacuerdo, el 10% (2) están totalmente de acuerdo y el 9% (2) están en desacuerdo. Se refleja que el mayor porcentaje de encuestados, está de acuerdo con la pregunta.

Gráfica 4. El grupo es importante en la forma en cómo me veo a mí mismo/a



Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E. Municipal Manuel Castro Tovar

Se evidencia que de un total de 21 encuestados, el 43% (9) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la pregunta de que si el grupo es importante en la forma en cómo se ve a si mismo/a, el 29% (6) están de acuerdo, el 19% (4) están totalmente de acuerdo y el 9% (2) están en desacuerdo. Se refleja un alto porcentaje de encuestados que responden en posición intermedia no estando ni de acuerdo ni en desacuerdo al la pregunta.

Tabla 2. Resultados según variables del estudio Efectividad de los equipos de trabajo ESE Municipal Manuel Castro Tovar

ÁREA DEL MODELO	DIMENSIÓN	N° Preg	Porcentaje (%) de efectividad							
			Equipo 1 Profesionales de consulta		Equipo 2 Auxiliares APS		Equipo 3 Auxiliares PAI		Equipo 4 Facturación	
			(%)+	(%)-	(%)+	(%)-	(%)+	(%)-	(%)+	(%)-
TAREAS	INCERTIDUMBRE	18	51%	49%	70%	30%	56%	44%	57%	43%
	INTERDEPENDENCIA	7	71%	29%	70%	30%	53%	47%	68%	32%
TOTAL			61%	39%	70%	30%	55%	46%	63%	38%
PROCESO	MADUREZ	8	80%	20%	87%	13%	74%	26%	72%	28%
	LIDERAZGO	8	78%	22%	91%	9%	83%	17%	80%	20%
	POTENCIA	7	77%	29%	95%	5%	88%	12%	75%	25%
	IDENTIDAD	4	82%	18%	83%	17%	74%	26%	62%	38%
TOTAL			79%	22%	89%	11%	80%	20%	72%	28%
RESULTADO	EFFECTIVIDAD PERCIBIDA	12	75%	25%	76%	24%	76%	24%	68%	32%
TOTAL			75%	25%	76%	24%	76%	24%	68%	32%
TOTAL		64	72%	29%	78%	22%	70%	30%	68%	32%

Fuente: Efectividad de los equipos de trabajo de la ESE Municipal Manuel Castro Tovar

Análisis de Variables

La tabla contiene los resultados de las áreas del modelo evaluado en los grupos de tareas, proceso y resultado cuya meta establecida para alcanzar el nivel óptimo alcanzable es del 70%.

En el grupo de Proceso, se evidencia un grado de madurez superior al 70% en los 4 equipos, teniendo la mayor calificación el equipo 2 Auxiliares APS con un 87% y la menor calificación el equipo 4 de Facturación con un 72%.

El liderazgo muestra resultados superiores al 70%, ocupando el primero lugar el equipo 2 Auxiliares APS con el 91%, seguido del equipo 3 Auxiliares PAI con e 83%, equipo 4 Facturación 80% y con el resultado más bajo, el equipo 1, profesionales de consulta con el 78%, que si bien, este último, obtuvo el porcentaje más bajo en la evaluación del liderazgo, estuvo muy por encima de la meta del 70%

La potencia tuvo el mismo orden de resultados de la dimensión de liderazgo, ocupando el primero lugar el equipo 2 con el 95%, seguido del equipo 3 con el 88%, pero el equipo 1 logra superar al equipo 4 con el 77% y el equipo 4 75%, quien tuvo el porcentaje más bajo, pero sin estar por debajo de la meta.

En la identificación de los grupos, sigue liderando el equipo 2 con el 83%, seguido del equipo 1 con el 82%, el equipo 3 con el 74% y el equipo 4 con el 62%, quedando muy por debajo de la meta.

El resultado total de la evaluación del Proceso tiene un comportamiento positivo en los 4 equipos, estando los 4 por encima del 70%, pero, es el equipo 2 quien obtiene el mayor porcentaje con el 89, seguido del equipo 3 con el 80%, el equipo 1 con el 79% y por último, el equipo 4 con el 72%, siendo este el resultado más bajo.

Según las variables de incertidumbre e interdependencia, en donde se evalúa la efectividad de los equipos de trabajo en el cumplimiento de las tareas, se miden con 18 y 7 preguntas respectivamente, aplicadas a los 4 grupos de trabajo.

En la dimensión de incertidumbre, solo el equipo 2 logra la meta del 70%, el equipo 4 tiene un resultado del 57%, el equipo 3 logra el tercer lugar con el 56% y el equipo 1 solo el 51%.

En la dimensión de interdependencia, el equipo 1 y 2 logran la meta del 71% y 70% respectivamente, en cambio, el equipo 3 y 4 no lograron llegar a la meta logrando un resultado del 53% y 68% respectivamente.

El resultado total de la evaluación de las tareas es del 70% para el equipo 2, siendo el único que cumple la meta en esta área, el equipo 4 ocupa el segundo lugar con el 63%, el equipo 1 con el 61% y el equipo 3 con el 55%.

En el área de resultados, en donde se evalúa la efectividad percibida, solamente el equipo 4 no logra llegar a la meta del 70%, el equipo 2 y 3 logran el 76% y el equipo 1 el 75%.

Teniendo en cuenta que el equipo altamente efectivo sería, aquel que ha conseguido altos niveles en los tres criterios, el único equipo que cumple con esta condición es el equipo 2 de Auxiliaras APS.

10. Conclusiones

- Teniendo en cuenta que el valor aceptado para calificar el nivel de efectividad de cada criterio debe ser $\geq 70\%$ para que el equipo sea altamente efectivo y que un bajo nivel en algunos de los criterios indicaría que el equipo no ha sido tan efectivo como pudiera, se observa que el único equipo que cumple con la efectividad esperada es el Equipo 2 de Auxiliares APS.
- El grado de madurez de los equipos de trabajo evaluados, cumple con la meta establecida del 70%, siendo la más alta la del equipo 2, seguido del equipo 1, equipo 3 y equipo 4, lo cual indica un alto nivel de desarrollo grupal.
- Los 4 equipos de trabajo evaluados tienen la creencia colectiva existente en el grupo de que éste puede ser efectivo al dar un porcentaje mayor del 70% en la dimensión de Potencia.

- La identificación de cada evaluado con su grupo de trabajo, reflejan que sí se identifican así mismo como miembros del equipo, pero esto se refleja solamente en los equipos 1, 2 y 3, quienes lograron cumplir con la meta del 70%, el equipo 4 no logró esta meta deseada.
- El liderazgo en los 4 equipos de trabajo cumple con la meta establecida del 70% indicando que sienten que el líder apoya su trabajo y contribuye con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.
- Se evidencia que el criterio de Tareas tuvo un resultado general bajo en comparación con los otros criterios, lo cual refleja que se pudieron presentar fallas en la comprensión del instrumento, teniendo en cuenta que fue aplicado de manera virtual dificultando el acompañamiento en el diligenciamiento de este.
- Se evidencia que el criterio de Proceso tuvo un resultado general más alto en comparación con los otros criterios, indicando que un resultado alto en este criterio refleja que el grupo está funcionando como un auténtico grupo de trabajo, como un auténtico equipo
- El porcentaje de la población encuestada con permanencia en el equipo y en la institución con un tiempo menor a un año fue del 41%, lo que puede significar que no haya un nivel alto de identidad en el equipo.
- Dando respuesta a uno de los objetivos específicos de la investigación, se concluye que la experiencia exitosa fue recientemente obtenida por el equipo APS que de manera coincidente tuvo el mayor puntaje en la encuesta, calificándose como efectivo y quien de manera transversal entrelaza a los demás equipos de la institución por la diversidad de sus funciones, entre las que se destaca la retroalimentación necesaria para el cumplimiento de los requerimientos normativos. Como experiencia exitosa se destaca la ocurrida en el año 2019 en donde hubo la transición del decreto 412 de 2000 para el desarrollo de las acciones de protección específica y detección temprana y la atención de enfermedades de interés en salud pública, en donde fue necesario un cambio obligado del panorama de promoción y prevención generando cambios en los procesos que podrían incurrir en altos números de glosas pero del que se obtuvo un muy buen resultado a partir de la buena integralidad de los lineamientos requeridos permitiendo que no se generaran las glosas previstas.

11. Recomendaciones

- Reformular el proceso de inducción y reinducción de personal, en el que se incluyan aspectos a mejorar para la percepción de un mayor liderazgo y acompañamiento en la ejecución de las actividades, procesos, procedimientos, por todas las áreas que requieran articulación, con el fin de que la institución cumpla en forma exitosa sus objetivos.
- Se sugiere incrementar las estrategias y su seguimiento para la motivación del personal tanto asistencial como administrativo, que conlleven al diseño e implementación del Salario Emocional, estimulando la excelencia de la productividad y las buenas relaciones
- Para que se evidencie un verdadero proceso de articulación entre los integrantes de los equipos, es importante evitar la rotación de personal.
- Implementar evaluaciones de desempeño periódicas en los equipos de trabajo de la institución, donde se identifiquen los equipos con mayores fortalezas y se les brinde reconocimiento por su labor.
- Favorecer espacios de integración institucionales que permitan fortalecer las relaciones interpersonales, pero a su vez, fortalecer la confianza e identificación en el grupo de trabajo
- Socializar los objetivos de la institución a todos los colaboradores para verificar la comprensión de estos y entender cómo desde cada puesto de trabajo se contribuye en su cumplimiento.
- Redefinir el manual de funciones de la institución y socializarlo con cada colaborador para evitar que haya dudas respecto a las tareas a desarrollar.
- Fortalecer los entrenamientos que permitan generar la claridad de las funciones aun cuando parezcan obvias y rutinarias pero que hacerlas bien permiten resultados productivos.
- Generar espacios de diálogo y recreación entre los miembros de los equipos de trabajo para incentivar la integración de estos permitiendo que mejore su interrelación.
- Socializar el código de ética y buen gobierno institucional que les permita interiorizar los valores institucionales para que a su vez se generen valores en común entre los miembros de los equipos de trabajo.

12. Glosario

Alpha de Cronbach: es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach en 1951 (27).

Análisis de invarianza: la invarianza se conceptualiza como el proceso de verificación que las propiedades de medida de los instrumentos o sus ítems son independientes de las características de los grupos evaluadas, pero no del constructo que el instrumento está midiendo (28).

Clima organizacional: se basa en el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental (29).

Cuello de botella: se denomina a todo elemento que disminuye o afecta el proceso de producción en una empresa (30).

Grupo focal: es una técnica de recogida de datos en investigaciones cualitativas. El grupo focal se emplea en investigaciones del área de salud a partir de los años 80 (31).

Norma la ISO 9001 versión 2015: esta norma Internacional permite a una organización utilizar el enfoque a procesos, en conjunto con el ciclo PHVA y el pensamiento basado en riesgos, para alinear o integrar su sistema de gestión de la calidad con los requisitos de otras normas de sistemas de gestión (11).

Propiedades psicométricas: la psicometría es la disciplina que se encarga del conjunto de métodos, técnicas y teorías implicadas en medir y cuantificar las variables psicológicas del psiquismo humano. Engloba la teoría y la construcción de pruebas, test y otros procedimientos de medición válidos y confiables (32).

Sistemas Integrados para la Gestión: es una herramienta en la que se plasma el protocolo a seguir a diario en una actividad de producción. Su implantación permitirá optimizar los recursos disponibles, mejorar la organización, una reducción de costos y mejorar el rendimiento de la empresa (33).

Validez convergente: como la correlación positiva entre las pruebas consideradas, lo que indicaría que ambas pruebas reclutan el mismo proceso (34).

13. Referencias

1. Amaya AC, Gómez LM, Idarraga D, Giraldo V. Efectividad de un programa para mejorar el trabajo en equipo en salas de cirugía. Rev. Col. Anest. [Internet] 2015 [Consultado 2020 Ene 15]; 43(1):68-75. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0120334714001312>
2. Rangel BP. El trabajo en equipo como fundamento en la seguridad del paciente. Universidad Militar Nueva Granada. [Internet] 2019 [Consultado 2020 Ene 15]. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/21513/RangelAlvarezBenildaPatricia2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Amaya AC, Narvaez R, Eslava-Schmalbach J. Trabajo en equipo como factor contribuyente en la ocurrencia de errores médicos o eventos adversos. Rev. Col. Cir. [Internet] 2013 [Consultado 2020 Ene 15]; 28(1):297-310. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3555/355535161009.pdf>
4. Ramírez JF, Estrada V, Morejón M, Arza L. Modelo para la gestión y análisis de conocimiento para la selección de equipos de trabajo quirúrgico en sistemas de información en salud mediante técnicas de inteligencia organizacional. ACIMED. [Internet] 2016 [Consultado 2020 Ene 15]; 28(1). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S230721132017000100004&script=sci_arttext&tlng=en
5. Ramírez JF, Leyva M, Morejón M, Olivera D. Modelo computacional para la recomendación de equipos de trabajo quirúrgico combinando técnicas de inteligencia organizacional. ACIMED. [Internet] 2016 [Consultado 2020 Ene 15]; 10(4). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2227-18992016000400003
6. Bayona JA, Heredia O. El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. Estudios Gerenciales. [Internet] 2011 [Consultado 2020 Ene 15]; 28(123):121-132. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2227-18992016000400003
7. Delgado LE, León V, Pinzón AV, Marín A. Diseño y propiedades psicométricas del Inventario para Evaluar la Efectividad de los Equipos de Trabajo (IET). Dialnet. [Internet]

- 2018 [Consultado 2020 Ene 15]; 53(4):5-18. Disponible en: <https://www.aidep.org/sites/default/files/2019-10/RIDEP53-Art1.pdf>
8. Mena B. Análisis de la influencia de la interdependencia y la potencia grupal en la eficacia de los equipos de trabajo en contextos sanitarios. RDIPyCS. [Internet] 2012 [Consultado 2020 Ene 15]; 27(1). Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3828876>
 9. Tamayo M, Besoaín-Saldaña A, Aguirre M, Leiva J. Trabajo en equipo: relevancia e interdependencia de la educación interprofesional. Rev. Salud Públ. [Internet] 2015 [Consultado 2020 Ene 15]; 51(39):1-10. Disponible en: http://www.scielo.br/pdf/rsp/v51/es_0034-8910-rsp-S1518-87872017051006816.pdf
 10. Viles E, Jaca C, Tanco M, Medina A. Desarrollo metodológico para medir el trabajo en equipo. Redalyc. [Internet] 2010 [Consultado 2020 Ene 15]; 16(55):375-389. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29020561003>
 11. Secretaría Central de ISO en Ginebra. Norma Internacional Traducción oficial Official translation Traduction officielle. Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos. [Internet] Suiza:2015[Consultado 2020 Nov 26]. Disponible en: <http://sigug.uniguajira.edu.co:8080/sigug/pdf/ISO%209001%202008.pdf>
 12. Página Web Institucional ESE Manuel Castro Tovar [internet]. Pitalito: 2019 [Consultado 2020 May 08]. Disponible en: <http://esmanuelcastrotovar.gov.co/quienes-somos/>
 13. Código Sustantivo del Trabajo Colombia. [Internet]. Bogotá D.C.: 2011 [Consultado 2020 Jun 26]. Disponible en: <http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/Codigo%20Sustantivo%20del%20Trabajo%20Colombia.pdf>
 14. Ley 1438 de 2011. [Internet]. Bogotá D.C.: 2011 [Consultado 2020 Jun 26]. Disponible en: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201438%20DE%202011.pdf
 15. Ministerio del Trabajo Decreto Número 1072 de 2015. Bogotá D.C.: 2015 [Consultado 2020 Jun 26]. Disponible en: <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>

16. Landy FJ, Conte JM. Psicología Industrial: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. [Internet] 2005[Consultado 2020 Ene 15]. Disponible en: <https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=11156>
17. Robbins SP y Coulter M. The Effect of Strategic Orientation on Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation. [Internet] 2007 [Consultado 2020 Ene 15]. Disponible en: [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1910012](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1910012)
18. Ilgen DR, Hollenbeck JR, Johnson M, Jundt D. Teams In Organizations: From Input-Process-Output Models to IMO Models. Annu. Rev. Psychol. [Internet] 2005 [Consultado 2020 Feb 15]. Disponible en: [http://faculty.washington.edu/mdj3/Ilgen,%20Hollenbeck,%20Johnson,%20&%20Jundt%20\(2005\).pdf](http://faculty.washington.edu/mdj3/Ilgen,%20Hollenbeck,%20Johnson,%20&%20Jundt%20(2005).pdf)
19. Bozzo O. La efectividad de los Equipos de Trabajo [Internet]. Barcelona: 2020 [Consultado 2020 Feb 26]. Disponible en: <https://oriolbozzo.wordpress.com/2017/01/26/efectividad-de-los-equipos-de-trabajo/>
20. Mejor con Talento. Las 5 “C” del trabajo en equipo. [Internet] 2020 [Consultado 2020 Feb 26]. Disponible en: <https://mejorcontalento.com/las-5-c-del-trabajo-en-equipo/>
21. Navarro J, Quijano SD, Berger R, Meneses R. Grupos en las Organizaciones: Herramienta Básica para Gestionar la Incertidumbre y Ambigüedad Crecientes. Papeles del Psicol. [Internet] 2011[Consultado 2020 May 21]; 32(1):17-28. Disponible en: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1915.pdf>
22. Wikipedia. La enciclopedia libre [Internet] 2020 [Consultado 2020 Nov 26]. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Edad/Género/Nivel_de_formación
23. Encolombia. Atención Primaria en Salud: Actividades de la APS [Internet]. Bogotá D.C.: 2012 [Consultado 2020 Nov 27]. Disponible en: <https://encolombia.com/medicina/revistasmedicas/academedicina/vol97/aps-medico/#:~:text=El%20Equipo%20de%20Atenci%C3%B3n%20Primaria,seno%20de%20una%20comunidad%20determinada>

24. Ministerio de Salud y Protección Social [Internet]. Bogotá D.C.: 2020 [Consultado 2020 Nov 26]. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/Atencion-primaria-en-salud.aspx>
25. Maceira-Brito JL, Martín-Valladares E, Terry-Herrera IB. Nivel de vocación por la especialidad de enfermería en los estudiantes de segundo año. Rev. Cubana Enf. [Internet] 1999 [Consultado 2020 Nov 21]; 15(1):1-5. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03191999000100003
26. Jardines-Méndez JB. Acceso a la Información y Equidad en Salud. Rev. Cubana Salud Púb. [Internet] 2007 [Consultado 2020 Nov 21]; 33(3):1-6. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662007000300009
27. Cronbach LJ. Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika. [Internet] 1951 [Consultado 2020 Nov 26]; 16(3): 297-334. Disponible en: http://cda.psych.uiuc.edu/psychometrika_highly_cited_articles/cronbach_1951.pdf
28. Caycho T. Importancia del análisis de invarianza factorial en estudios comparativos en Ciencias de la Salud. Educ. Med. Super. [Internet] 2017 [Consultado 2020 Nov 26]; 31(2):1-2. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412017000200004
29. Salazar-Estrada JG, Guerrero-Pupo JC, Machado-Rodríguez YB, Cañedo-Andalia R. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Acimed [Internet] 2009 [Consultado 2020 Nov 26]; 20(4):75. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
30. Universidad Privada del Norte. ¿Qué es un cuello de botella en el proceso de producción? [Internet]. Bogotá D.C.: 2016 [Consultado 2020 Nov 26]. Disponible en: <https://blogs.upn.edu.pe/ingenieria/2016/11/14/que-es-un-cuello-de-botella-en-el-proceso-de-produccion/>
31. Dias CA. Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. Informação e Sociedade. [Internet] 2000 [Consultado 2020 Nov 26]; 10(2):1-12. Disponible en: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/330>
32. Millán A, Calvanese N, D'Aubeterre ME. Propiedades psicométricas del Cuestionario de Condiciones de Trabajo (qCT) en una muestra multiocupacional venezolana. Rev. CES

- Psicol. [Internet] 2013 [Consultado 2020 Nov 26]; 6(2):28-52. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cesp/v6n2/v6n2a04.pdf>
33. Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia. Sistemas Integrados de Gestión, ¿Cuáles son sus beneficios? [Internet]. Bogotá D.C.: 2020 [Consultado 2020 Nov 26]. Disponible en: <https://www.isotools.org/2019/02/28/sistemas-integrados-gestion-beneficios/>
34. Acuña I, Michelini Y, Guzmán JI, Godoy JC. Evaluación de validez convergente y discriminante en tests computarizados de toma de decisiones. Aval. Psicol. [Internet] 2017 [Consultado 2020 Nov 26]; 16(3):375-383. Disponible en: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v16n3/15.pdf>

14. Anexos

Anexo 1. Cuestionario MYDE_dimensión

Anexo 2. Cuestionario MYDE_dimensión - Respuestas