

EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA  
E.S.E HOSPITAL ALCIDES JIMENEZ – PUERTO CAICEDO PUTUMAYO, EN  
RELACIÓN CON LA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS ASIGNADAS, EL  
PROCESO Y LOS RESULTADOS ALCANZADOS

YINA PAOLA ROJAS PARRA  
DIANA MARCELA YEPES MUÑOZ  
ANYI MAGALY GILON TORO  
JAVIER ERNESTO RODRIGUEZ NEIRA

Trabajo de investigación para optar al título de Especialista en Administración en  
Salud

Asesor:  
PAULA ANDREA PEÑA LÓPEZ  
Ingeniera Industrial de la Universidad Nacional de Colombia  
Especialista en Gerencia Empresarial y Magister en Administración de Negocios  
de la Universidad Autónoma de Manizales

UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD A DISTANCIA  
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION EN SALUD  
PITALITO  
2021

## TABLA DE CONTENIDO

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	9
2. RESUMEN	10
2. 1. RESUMEN	10
ABSTRACT	11
2.2. INTRODUCCIÓN	12
2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2.3.1. PREGUNTA DE INVESTIGACION	14
2.4 JUSTIFICACIÓN	14
3. OBJETIVOS	16
3.1. OBJETIVO GENERAL	16
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4. MARCO TEORICO	17
4.1 ANTECEDENTES	17
4.2 DEFINICION Y CARACTERISTICAS DE GRUPO DE TRABAJO Y EQUIPO DE TRABAJO	21
4.3 MODELOS DE EVALUACION DE EFECTIVIDAD EN EQUIPOS DE TRABAJO	24
4.3.1. MODELO DE HACKMAN	24
4.3.2. MODELO IMOI	26

4.3.3. MODEOLO DE JOSÉ NAVARRO	28
4.4. MARCO NORMATIVO	32
4.5 HOSPITAL ALCIDEZ JIMENEZ E.S.E.	34
4.5.1. INFORMACION DE LA ENTIDAD	34
4.5.2. VISION	35
4.5.3. MISION	35
4.5.4. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES	36
4.5.5. VALORES INSTITUCIONALES	36
5. METODOLOGÍA	38
5.1 ENFOQUE Y DISEÑO	38
5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	38
5.3 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	40
5.4 INSTRUMENTO	41
5.5 PLAN DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	41
5.6 COMPONENTE ETICO	42
5.7 CONSENTIMIENTO INFORMADO	42
6. RESULTADOS Y DISCUSION	43
6.1 RESULTADOS	43
6.1.1. CARACTERISTICAS SOCIODEMOGRAFICAS	44
6.1.2. CARACTERIZACION DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO	50

6.1.3. ANÁLISIS MULTIVARIADO	51
6.1.3.1. PUNTAJES DE LAS VARIABLES EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO	52
VARIABLE RESULTADOS	55
VARIABLE PROCESOS	56
VARIABLE TAREAS	57
6.1.3.2. CORRELACIONES	58
6.2. DISCUSIÓN	68
7. CONCLUSIONES	71
8. RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFIA	73

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1: CARACTERÍSTICAS DE GRUPO DE TRABAJO Y EQUIPO DE TRABAJO	23
TABLA 2: INTERDEPENDENCIA DE LAS TAREAS: NIVELES POSIBLES	31
TABLA 3: DISTRIBUCIÓN DE COLABORADORES EN LAS ÁREAS FUNCIONALES EN LA E.S.E. HOSPITAL ALCIDES JIMÉNEZ	39
TABLA 4: FASES DE DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	40
TABLA 5: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE ACUERDO A LAS VARIABLES CUALITATIVAS DE LA E.S.E. HOSPITAL ALCIDES JIMÉNEZ	47
TABLA 6: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE ACUERDO A LAS VARIABLES CUANTITATIVAS DE LA E.S.E. HOSPITAL ALCIDES JIMÉNEZ	48
TABLA 7: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES CUANTITATIVAS CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LA E.S.E. HOSPITAL ALCIDES JIMÉNEZ	49
TABLA 8: CARACTERIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA E.S.E. ALCIDES JIMÉNEZ	50
TABLA 9: ANÁLISIS DESCRIPTIVO CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS E.S.E. HOSPITAL ALCIDES JIMÉNEZ	51
TABLA 10: PRUEBAS DE CHI - CUADRADO	52
TABLA 11: VARIABLE RESULTADO	52
TABLA 12: VARIABLE PROCESOS	53
TABLA 13: VARIABLE TAREAS	53
TABLA 14: CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES RESULTADOS Y TAREAS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA E.S.E. ALCIDES JIMÉNEZ	59
TABLA 15: CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES RESULTADOS Y PROCESOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA E.S.E. ALCIDES JIMÉNEZ	59
TABLA 16: CORRELACIÓN DE LA VARIABLE RESULTADOS CON LA DIMENSIÓN INCERTIDUMBRE DE LA VARIABLE TAREAS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA E.S.E. ALCIDES JIMÉNEZ	60

TABLA 17: CORRELACIÓN DE LA VARIABLE RESULTADOS CON LA DIMENSIÓN INTERDEPENDENCIA DE LA VARIABLE TAREAS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA E.S.E. ALCIDES JIMÉNEZ 60

TABLA 18: CORRELACIÓN DE LA VARIABLE RESULTADOS CON LA DIMENSIÓN POTENCIA DE LA VARIABLE PROCESOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA E.S.E. ALCIDES JIMÉNEZ 61

TABLA 19: CORRELACIÓN DE LA VARIABLE RESULTADOS CON LA DIMENSIÓN LIDERAZGO DE LA VARIABLE PROCESOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA E.S.E. ALCIDES JIMÉNEZ 61

TABLA 20: CORRELACIÓN DE LA VARIABLE RESULTADOS CON LA DIMENSIÓN MADUREZ DE LA VARIABLE PROCESOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA E.S.E. ALCIDES JIMÉNEZ 62

TABLA 21: CORRELACIÓN DE LA VARIABLE RESULTADOS CON LA DIMENSIÓN IDENTIDAD DE LA VARIABLE PROCESOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA E.S.E. ALCIDES JIMÉNEZ 62

## LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICO 1: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE GRUPO DE TRABAJO	21
GRAFICO 2: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE EQUIPO DE TRABAJO	22
GRAFICO 3: CONDICIONES PARA LA EFICACIA DEL EQUIPO, ESQUEMA REPRESENTATIVO DEL MODELO DE HACKMAN	26
GRAFICO 4: MODELO IMOI (INPUT – MEDIATORS – OUTCOMES) DEL DESARROLLO DEL TRABAJO EN EQUIPO	26
GRAFICO 5: MODELO DE EQUIPOS DE TRABAJO: TAREAS, PROCESOS Y RESULTADOS	28
GRAFICO 6: IMÁGENES DE LA E.S.E. HOSPITAL ALCIDES JIMÉNEZ	35
GRAFICO 7: MAPA DE PROCESOS	36
GRAFICO 8: NUMERO DE COLABORADORES POR EQUIPOS DE TRABAJO DE LA E.S.E. HOSPITAL ALCIDES JIMÉNEZ	44
GRAFICO 9: DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA E.S.E. HOSPITAL ALCIDES JIMÉNEZ DE ACUERDO AL SEXO	45
GRAFICO 10: DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA E.S.E. HOSPITAL ALCIDES JIMÉNEZ DE ACUERDO A LA EDAD	45
GRAFICO 11: DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA E.S.E. HOSPITAL ALCIDES JIMÉNEZ POR NIVEL EDUCATIVO	46
GRAFICO 12: TIEMPO DE PERMANENCIA EN EL EQUIPO DE TRABAJO DE LOS COLABORADORES DE LA E.S.E. HOSPITAL ALCIDES JIMÉNEZ	46
GRAFICO 13: DISTRIBUCIÓN DE LOS PROMEDIOS PARA LAS VARIABLES TAREAS, PROCESOS Y RESULTADOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA E.S.E. ALCIEDES JIMÉNEZ	54
GRAFICO 14: DISTRIBUCIÓN DE LOS PROMEDIOS PARA LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE RESULTADOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA E.S.E. ALCIEDES JIMÉNEZ	55
GRAFICO 15: DISTRIBUCIÓN DE LOS PROMEDIOS PARA LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE PROCESOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA E.S.E. ALCIEDES JIMÉNEZ	59

GRAFICO 16: DISTRIBUCIÓN DE LOS PROMEDIOS PARA LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE TAREAS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA E.S.E. ALCIEDES JIMÉNEZ	58
GRAFICO 17: DISPERSIÓN DADA ENTRE LAS VARIABLES DE TAREAS Y RESULTADOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA E.S.E. ALCIEDES JIMÉNEZ	64
GRAFICO 18: DISPERSIÓN DADA ENTRE LAS VARIABLES DE PROCESOS Y RESULTADOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA E.S.E. ALCIEDES JIMÉNEZ	64
GRAFICO 19: DISPERSIÓN DADA ENTRE LA DIMENSIÓN INCERTIDUMBRE DE LA VARIABLE TAREAS Y LA VARIABLE RESULTADOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA E.S.E. ALCIDES JIMÉNEZ	65
GRAFICO 20: DISPERSIÓN DADA ENTRE LA DIMENSIÓN INTERDEPENDENCIA DE LA VARIABLE TAREAS Y LA VARIABLE RESULTADOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA E.S.E. ALCIDES JIMÉNEZ	65
GRAFICO 21: DISPERSIÓN DADA ENTRE LA DIMENSIÓN POTENCIA DE LA VARIABLE PROCESOS Y LA VARIABLE RESULTADOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA E.S.E. ALCIDES JIMÉNEZ	66
GRAFICO 22: DISPERSIÓN DADA ENTRE LA DIMENSIÓN LIDERAZGO DE LA VARIABLE PROCESOS Y LA VARIABLE RESULTADOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA E.S.E. ALCIDES JIMÉNEZ	66
GRAFICO 23: DISPERSIÓN DADA ENTRE LA DIMENSIÓN MADUREZ DE LA VARIABLE PROCESOS Y LA VARIABLE RESULTADOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA E.S.E. ALCIDES JIMÉNEZ	67
GRAFICO 24: DISPERSIÓN DADA ENTRE LA DIMENSIÓN IDENTIDAD DE LA VARIABLE PROCESOS Y LA VARIABLE RESULTADOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA E.S.E. ALCIDES JIMÉNEZ	67





Universidad  
Católica  
de Manizales

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

**1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO**

Título:

EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA E.S.E HOSPITAL ALCIDES JIMENEZ – PUERTO CAICEDO PUTUMAYO, EN RELACIÓN CON LA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS ASIGNADAS, EL PROCESO Y LOS RESULTADOS ALCANZADOS

Investigadores:

Yina Paola Rojas Parra  
Diana Marcela Yepes Muñoz  
Anyi Magaly Gilon Toro  
Javier Ernesto Rodríguez Neira

Línea de Investigación:

Administración de la Salud

Programa de Posgrado al que se articula:

Administración de la Salud

Lugar de Ejecución del Proyecto:

Ciudad: Puerto Caicedo

Departamento: Putumayo

Duración del Proyecto (periodos académicos):

Dos (2) semestres

## 2. RESUMEN

### 2.1. RESUMEN

En la actualidad en las instituciones de salud se hace importante la prestación de servicios de calidad y con enfoque costo efectivo que permita tener un buen desempeño organizacional; es por este motivo que la efectividad de las instituciones se mide a través de tres elementos fundamentales como lo son la realización de tareas, la ejecución de procesos y el logro de resultados. Este trabajo de investigación plantea como objetivo principal evaluar la efectividad de los equipos de trabajo en la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez en el municipio de Puerto Caicedo - Putumayo, en relación con la ejecución de las tareas asignadas, los procesos llevados a cabo y los resultados alcanzados; dicha investigación es de tipo cuantitativo, transversal y correlacional; para lo cual se aplicó el instrumento diseñado por José Navarro compuesto por 64 preguntas, a 73 colaboradores de la institución distribuidos en 15 equipos de trabajo, cada uno de los cuales contó con un líder de equipo. La información obtenida es analizada a través de pruebas estadísticas correlacionales a través del software SPSS, ejecutando correlación de Pearson, nivel de significancia bilateral y pruebas de chi cuadrado para las variables de tareas, procesos y resultados; de dichas pruebas se obtiene que para los colaboradores de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez son importantes los procesos que ejecutan con un promedio obtenido de 4.01, seguido de los resultados alcanzados con una valoración promedio de 3.61 y por último las tareas realizadas con un puntaje promedio de 3.36. Al analizar las dimensiones dentro de cada una de las variables, se encuentra que para los equipos de trabajo es más importante los objetivos propuestos dentro de la variable de resultados con una valoración promedio obtenida de 3.72, es decir la entidad presenta una falencia en la articulación de las tres dimensiones puesto que el promedio de mantenimiento y satisfacción es de 3.5 lo cuales son menores al promedio de cumplimiento de los objetivos; dentro de la variable procesos, consideran fundamental la existencia de un buen líder de equipo con una valoración promedio de 4.16; por último en la variable de tareas los equipos de trabajo consideran importante la interdependencia que existe entre ellos para realizar las tareas con una valoración promedio de 3.83. Al correlacionar estas variables, se evidencia que existe una relación directa entre las tareas realizadas con los resultados alcanzados y de igual manera una relación directa entre los procesos ejecutados con los resultados obtenidos.

### **2.1.1 ABSTRACT**

At present in health institutions, it is important to provide quality services with a cost-effective approach that allows for good organizational performance; It is for this reason that the effectiveness of the institutions is measured through three fundamental elements such as the performance of tasks, the execution of processes and the achievement of results. The main objective of this research work is to evaluate the effectiveness of the work teams in the E.S.E. Alcides Jiménez Hospital in the municipality of Puerto Caicedo - Putumayo, in relation to the execution of the assigned tasks, the processes carried out and the results achieved; This research is quantitative, cross-sectional and correlational; For which the instrument designed by José Navarro, composed of 64 questions, was applied to 73 collaborators of the institution distributed in 15 work teams, each of which had a team leader. The information obtained is analyzed through correlational statistical tests through the SPSS software, executing Pearson's correlation, bilateral significance level and chi-square tests for the variables of tasks, processes and results; From these tests it is obtained that for the collaborators of the E.S.E. Hospital Alcides Jiménez, the processes they executed with an average obtained of 4.01 are important, followed by results achieved with an average score of 3.61 and finally the tasks performed with an average score of 3.36. When analyzing the dimensions within each of the variables, it is found that for the work teams the objectives proposed within the results variable are more important with an average valuation obtained of 3.72, that is, the entity presents a deficiency in the articulation of the three dimensions, since the maintenance and satisfaction average is 3.5, which are lower than the average fulfillment of the objectives; Within the variable processes, they consider essential the existence of a good team leader with an average rating of 4.16; Finally, in the task variable, the work teams consider the interdependence that exists between them to carry out the tasks important, with an average score of 3.83. By correlating these variables, it is evident that there is a direct relationship between the tasks performed with the results achieved and in the same way a direct relationship between the processes performed with the results obtained.

## 2.2. INTRODUCCIÓN

El trabajo en equipo se ha destacado a menudo como un factor importante para el éxito de los proyectos y el desempeño organizacional (1). La atención médica es un campo basado en la evidencia y, por lo tanto, los administradores buscan evidencia en la literatura sobre el impacto del trabajo en equipo sobre los resultados del desempeño, como la mortalidad, morbilidad, tasas de infección o adherencia a las pautas de tratamiento clínico en los pacientes; algunos estudios encuentran un gran efecto del trabajo en equipo sobre los resultados de desempeño (Carlson et al.) mientras que otras informan relaciones pequeñas o nulas (Mishra A) (2).

En este trabajo se habla de equipos de trabajo efectivos, por lo tanto, es necesario indicar que estos se estructuran y consolidan sobre tres elementos clave como son: tareas, proceso y resultados; los mismos serán tenidos en cuenta en el desarrollo del presente trabajo. Estos tres elementos se retroalimentan entre sí de manera constante, y por lo tanto deben ser revisados constantemente en función del éxito de los equipos de trabajo (3).

En el presente estudio, los equipos se consideran grupos de al menos tres personas que “existen para realizar tareas organizacionalmente relevantes, comparten una o más metas comunes, interactúan socialmente, exhiben interdependencias de tareas y están integrados en un contexto organizacional que establece límites” (1).

La metodología para la aplicación del instrumento se basó en un diseño transeccional correlacional, siendo útil al momento de describir relaciones entre las variables analizadas. La población y muestra para el análisis y evaluación contó con la participación de 76 colaboradores distribuidos en 15 equipos de trabajo.

Las variables analizadas corresponden a las tareas, procesos y resultados; para el caso de la variable tareas, se tuvo en cuenta las dimensiones de incertidumbre e interdependencia; para el caso de la variable procesos, se trabajaron las dimensiones de madurez, liderazgo, potencia e identidad; por último, en el caso de la variable resultados, se trabajó la dimensión de efectividad percibida. Todo lo anterior analizado en los 15 equipos de trabajo conformados en la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez de Puerto Caicedo – Putumayo.

### **2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Para lograr la articulación y eficiencia de las tareas y procesos realizados por los colaboradores de las instituciones de salud, desde la gerencia surge la necesidad de apoyar y dar trazabilidad a los resultados; con el propósito de que los mismos colaboradores puedan convertirse en equipos de trabajo encaminados al cumplimiento de los objetivos y por ende al éxito de la organización.

En ese sentido un estudio realizado en México en el año 2020, el cual evaluó el rendimiento exitoso de los equipos de trabajo, arrojó resultados que permitieron comprobar que algunos aspectos como la composición de los equipos de trabajo, el liderazgo y la claridad de los objetivos, entre otros, inciden negativa o positivamente en la efectividad grupal, no obstante, proporciona tácticas que se podrían utilizar en beneficio de la organización a través de un plan de mejoramiento. Lo anterior demuestra que la evolución de equipos de trabajo proporciona datos para la toma de decisiones, prevaleciendo aquellos aspectos que hacen posible la mejora continua en la organización. (4)

En la actualidad Colombia presenta varios estudios y/o investigaciones referentes a los equipos de trabajo basados en: identificación de variables que afectan la eficiencia (5), estrategias para formación de equipos de trabajo (6) y diseño y propiedades psicométricas del inventario para evaluar la efectividad de los equipos de trabajo (7); este último relaciona herramientas de evaluación que miden 3 dimensiones teóricas donde el autor enfatiza en la importancia de la aplicabilidad: Trabajo en equipo, clima organizacional, cultura organizacional entre otros; si bien es cierto que las dimensiones teóricas en nuestro contexto no están relacionadas directamente, beneficia de alguna manera nuestro enfoque, dejando ver que en Colombia los equipos de trabajo con estructuras articuladas, pueden llegar a ser medidos y controlados.

Ahora bien, El Ministerio de Salud en su política nacional de talento humano en salud de julio 10 del 2018 en su apartado 5.3. Capacidad resolutive de los servicios y equipos multidisciplinarios de salud, párrafo 6 el cual establece: “En la conformación de equipos multidisciplinarios, se considera importante la adopción de un enfoque de competencias en los procesos de formación y gestión del desempeño del talento humano” (8), dicha política se emitió con el propósito de que los procesos de formación del recurso humano en salud, deben estar alineados con las necesidades de salud de la población, el sistema de salud y con los requerimientos de desempeño en el trabajo para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, por lo que se debería considerar el aprovechamiento de esta política para evaluar los equipos de trabajo establecidos dentro de cualquier

organización.

En el municipio de Puerto Caicedo Putumayo se cuenta con un total de 23.699 habitantes; en la actualidad, dicho municipio no cuenta con centros de salud, IPS o clínicas privadas por lo que la atención en salud se centraliza en un 100% en la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez, institución prestadora de servicios de salud de baja complejidad, atendiendo población de 17 asentamientos indígenas, 13 barrios y 2 juntas de vivienda ubicadas en la zona urbana y rural del pueblo. Esta institución carece de organigrama funcional actualizado y mapa de procesos lo que genera que los equipos de trabajo no se identifiquen de manera clara, a su vez no se ha evaluado la efectividad de estos; por lo que solo se toma en cuenta la evaluación de los resultados obtenidos de acuerdo con las metas establecidas y los objetivos específicos diseñados para el proceso interno del hospital. (9)

Es importante resaltar que cuando se tienen directrices precisas y el cumplimiento de las mismas por parte de los colaboradores en las actividades y tareas asignadas es positivo, se llega a un entorno laboral adecuado, con comunicación asertiva, sentido de pertenencia y responsabilidad laboral dentro de la organización, lo que conlleva a desarrollar equipos de trabajo laboralmente interdisciplinarios con estrategias encaminadas a un alto grado de desempeño laboral en la ejecución de sus actividades y del prestigio de la institución; por consiguiente es aquí donde se hace importante poder realizar el estudio de estas situaciones presentes que de alguna manera tienen injerencia directa o indirecta sobre los resultados que se obtienen en un equipo de trabajo, teniendo en cuenta la poca información que se tiene en estudios al respecto.

### **2.3.1 PREGUNTA DE INVESTIGACION**

¿Cómo se relaciona la efectividad de un equipo de trabajo con la ejecución de sus tareas, el proceso y los resultados alcanzados en la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez?

### **2.4 JUSTIFICACIÓN**

Actualmente las organizaciones presentan equipos de trabajo desorganizados, con baja motivación y no tienen en cuenta los objetivos personales para alinearlos con los objetivos empresariales impidiendo así que se llegue al cumplimiento de los objetivos planteados; (10) el trabajo en equipo es un elemento fundamental en la estructura de interacción entre las personas de cualquier organización, ya que este contribuye a tener claros los procedimientos y funciones de los miembros,

permitiendo a cada persona integrarse con los demás para así compartir valores, actitudes y normas de conducta.

“Los miembros del equipo necesitan comprender con claridad lo que se espera de ellos y saber hacia dónde se deben dirigir y cómo el propósito de ellos encaja dentro de la misión, la estrategia y las directrices centrales de la empresa”. (11) Con las afirmaciones descritas anteriormente, sobrellevamos que esta investigación puede llegar a dar respuesta no solo a la institución sino a los equipos de trabajo, respecto a si es favorable o no en cuanto a la generación de un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito bien sea laboral o particular.

Actualmente la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez es una entidad prestadora de servicios de salud de primer nivel, que trabaja dentro del marco de un sistema de mejoramiento continuo, por lo que debería contar con medición de la efectividad de los equipos de trabajo y no sólo de los procesos en general.

Se considera que otro tema importante a mencionar dentro de esta investigación, es el papel que juega el cumplimiento de actividades dentro de una institución así como la adecuada comunicación entre funcionarios; por tal razón en “las relaciones laborales la comunicación tiene que ver con la interpretación de la información jefe - subordinado, pero si se presentan falencias en este sentido, se puede generar divulgación de la información médica, debido a que esta no es suficientemente clara y precisa” (12), causando mal interpretar los datos compartidos y así violar los derechos de los pacientes, “por lo que se puede generar consecuencias a corto plazo como la integridad de una persona y a largo plazo se reduce la probabilidad de que la entidad pierda confiabilidad de sus clientes debido a la comunicación no asertiva”. (13)

Con el presente trabajo de investigación se pretende contribuir en la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez a la organización de equipos de trabajo de profesionales que logren desempeñarse eficientemente dentro de los diferentes servicios que ofrece; y así, con los datos que se obtengan, proponer sugerencias y acciones en los grupos de trabajo de las diferentes prestaciones de servicio de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez, que permitan superar las deficiencias si las hay, con la finalidad de obtener un desempeño equilibrado y homogéneo en la institución; lo que constituye una fuente valiosa de información que puede ser tomada en cuenta para la toma de decisiones a nivel gerencial y de los líderes de cada uno de los diferentes procesos institucionales en cuanto a la organización de los colaboradores y el desempeño laboral que permita obtener satisfacción efectiva en los usuarios.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la efectividad de los equipos de trabajo en la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez en el municipio de Puerto Caicedo del Departamento de Putumayo, en relación con la ejecución de las tareas asignadas, el proceso llevado a cabo y los resultados alcanzados.

#### 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el tipo de tarea que realizan los equipos de trabajo desde las variables de incertidumbre e interdependencia en el desempeño de estas.
- 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 equipos y el liderazgo.
- Relacionar las variables de las tareas desde la incertidumbre y la interdependencia con las variables de proceso y resultado con el fin de evaluar la efectividad de los equipos de trabajo en el cumplimiento de las tareas asignadas.



## 4. MARCO TEORICO

### 4.1 ANTECEDENTES

El artículo presentado en 2019, Variables asociadas al rendimiento exitoso de los equipos de trabajo del curso Gestión de Equipos, es un estudio desde la perspectiva de los estudiantes, se caracterizaron las variables relacionadas con la efectividad de los equipos de trabajo de una muestra de estudiantes universitarios chilenos, como estrategia metodológica para caracterizar las variables que tienen que ver con la efectividad de los equipos de trabajo de una muestra de estudiantes universitarios, se realizó un estudio cualitativo exploratorio de caso, recogiendo información por medio de entrevistas en profundidad a estudiantes de la asignatura “Gestión de equipos” impartida durante el quinto semestre en las carreras de Ingeniería Comercial y Contador Auditor, cuyos resultados fueron contrastados con las observaciones del desempeño de los equipos llevadas a cabo por los docentes y el análisis documental de los informes de proyecto entregado por los estudiantes, el análisis de resultados indica que aspectos tales como la composición del equipo, el liderazgo especialmente compartido, la claridad de objetivos, entre otros, afectan la eficacia y la eficiencia del trabajo en equipo como también los aprendizajes obtenidos tanto a nivel individual como en equipo. En este estudio se ha aplicado un modelo de análisis de la efectividad de los equipos de trabajo, modelo IPO en contextos de desarrollo de nuevos productos, a un caso de formación universitaria para desarrollar la competencia de trabajar en equipo de estudiantes de Ingeniería comercial y Contador auditor. Esta aplicación intensifica el carácter competencial del programa estudiado y contribuye a acercar la mirada de los formadores y de las organizaciones sobre dicha formación. (14)

En el artículo del año 2017, Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano, su objetivo fue determinar las estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del caribe colombiano, la metodología fue de tipo descriptiva con un diseño no experimental de tipo transversal, la población estuvo conformada por 39 sujetos gerentes de las empresas constructoras. La técnica de recolección de datos se llevó a cabo a través de dos cuestionarios, uno para estrategias con 69 ítems, el otro para la variable trabajo en equipo, con 57 ítems, con alternativas tipo escala Likert. La validez del instrumento se obtuvo a través del juicio de 10 expertos; para el cálculo de la confiabilidad se utilizó el método de Alfa Crombach, donde se obtuvo un valor de 0.81 y 0,80. El análisis de los datos se hizo a través de la estadística descriptiva, los mismos fueron procesados a partir del baremo presentado consecutivamente, este se construyó sobre la base de las puntuaciones utilizadas en la escala, la cual va de 1 a 5, ubicándose en los rangos muy bajo (1- 1.79), bajo (1.80– 2.59), medio (2.60 – 3.39), alto (3.40- 4.19)

y muy alto (4.20 –5), fueron tabulados de acuerdo a los reactivos e interpretados estadísticamente mediante frecuencia absoluta y relativa, calculando los puntajes de tendencia central y desviación estándar. En conclusión en este ámbito el personal posee habilidades que le permiten mostrar sus capacidades, por ende se manifiesta como eficiente, además esto les permite aprender las tareas complejas más rápido. (15)

En el año 2020 con el artículo “Estudio cualitativo del aprendizaje experiencial para equipos de trabajo organizacional”, el objetivo de esta investigación fue describir los beneficios percibidos de un programa de educación experiencial en el trabajo en equipo organizacional. Comprendió actividades de reto que simulaban situaciones laborales en 49 trabajadores de Pereira, en relación con las dimensiones: Objetivo común, sinergia, relaciones interpersonales, reconocimiento, rendimiento y flexibilidad. Se realizó un estudio cualitativo basado en teoría fundamentada a partir de la observación de sesiones y entrevistas a informantes clave. Como resultados, una vez aplicado el programa de EE, se encontraron varias categorías que se clasificaron de la siguiente forma: (a) Categorías globales, como la percepción de la EE y trabajo en equipo; (b) Categorías del instrumento aplicado, entre las que destacan objetivo común, potenciación-sinergia, relaciones, comunicación, flexibilidad, óptimo rendimiento, reconocimiento, aprecio y motivación; (c) Categorías emergentes o nuevas a nivel organizacional, tales como solución de problemas y estrés laboral; y (d) Categorías emergentes o nuevas a nivel de desarrollo humano, relacionadas con recreación y condición física; principalmente se encontraron dificultades interpersonales, comunicativas y de falta de consenso, que mejoraron con el programa, excepto la flexibilidad por el poder centralizado, en conclusión la aplicación de la EE en el entorno organizacional se constituyó en una contribución a la promoción de la felicidad en el trabajo, aspecto fundamental y necesario para el desarrollo humano organizacional, que trasciende hacia el espacio familiar y social. (16)

Con el artículo “El trabajo en equipo como fundamento en la seguridad del paciente” del año 2019, su objetivo era realizar la descripción e identificación de lineamientos y estrategias para lograr un ambiente de trabajo adecuado en pro de la seguridad del paciente. Para fomentar el trabajo en equipo, un ambiente laboral amigable y para la seguridad del paciente se necesita del aporte de conocimiento y 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. 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 conllevan 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, práctica, evaluación y supervisión), estrategia del ser (comunicación, respeto, colaboración, compromiso, pasión, y liderazgo). 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 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 fomentando el crecimiento profesional más que la frustración por no realizar la labor de la mejor forma, donde se podrá determinar qué se debe exigir el cumplimiento de procesos y protocolos con la personas y que se mantenga 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. (17)

En el artículo presentado en el año 2016, Trabajo en equipo y rendimiento académico en un curso de kinesiología empleando aprendizaje basado en equipos, cuyo objetivo principal es evaluar la relación entre las habilidades de trabajo en equipo y el rendimiento académico de los estudiantes de Kinesiología de una universidad privada chilena posterior a su participación en aprendizaje basado en equipos. Esta investigación se basó en un método de diseño preexperimental en el cual se aplicó el aprendizaje basado en equipos en 5 sesiones. 51 estudiantes (43.14% mujeres, edad promedio 23.61 años) trabajaron en 9 grupos. Al finalizar la asignatura se aplicó una escala tipo Likert para evaluar trabajo en equipo, se evaluó el rendimiento mediante test individuales, test grupales y actividades de aplicación, la participación fue voluntaria, previo consentimiento informado. En cuanto a los resultados a sus habilidades de trabajo en equipo, los estudiantes reportaron alta capacidad de planificación en equipo (80.9%), comunicación (68.8%) y baja capacidad de resolución de problemas colaborativos (25.5%). Las habilidades de trabajo en equipo no mostraron correlaciones significativas con los test individuales, pero sí una correlación directa con algunos test grupales y aplicaciones. Se concluye al finalizar el aprendizaje basado en equipos, los estudiantes de Kinesiología presentan altos puntajes en la escala de trabajo en equipo en general. Resultados esperables pues la metodología permite desarrollar habilidades de trabajo en equipo, con el estímulo de alcanzar metas comunes al finalizar cada sesión y la asignatura en sí misma. En cuanto a la relación del trabajo en equipo y el rendimiento académico, esto se observó en algunos casos, que mostraría que temáticas familiares y situaciones desafiantes facilitan el trabajo en equipo.(18)

Se analiza el artículo del año 2017, Trabajo en equipo: relevancia e interdependencia de la educación interprofesional, cuyo objetivo principal es determinar la percepción de estudiantes universitarios respecto al trabajo interprofesional e interdependencia entre los miembros del equipo, en su inserción en la atención primaria la metodología aplicada fue estudio de tipo analítico y transversal. El muestreo fue de tipo aleatorio, probabilístico estratificado con un 95% de confianza y un 5% de margen de error. Se utilizó un cuestionario auto-administrado en 704 estudiantes de Universidades del Estado en Santiago de Chile. Como resultado se obtuvo que un 97,8% de los estudiantes opinan que el trabajo interprofesional es importante; un 27,1% de ellos declara que su universidad no le ha entregado importancia en sus planes de estudios. Los profesionales mencionados como más importantes en el equipo son los médicos y enfermeras. Se concluye que los 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. (19)

En el artículo del año 2017, Diseño y Propiedades Psicométricas del Inventario para Evaluar la Efectividad de los Equipos de Trabajo (IET), el objetivo de esta investigación fue diseñar y analizar las propiedades psicométricas del Inventario para Evaluar la Efectividad de los Equipos de Trabajo (IET) en la metodología de evaluación integral del modelo IMOI, basada principalmente en entrevistas, de los diferentes factores a nivel de insumos, mediadores y resultados en organizaciones de los sectores automotriz, hospitalario, industrial y educativo, los resultados se presentan en tres niveles: organizacional, de equipo, de rol, y en tres tipos: desempeños, rendimiento y actitudes, se concluye que el IET posee una adecuada confiabilidad y evidencia de validez de contenido y constructo.(20)

Artículo del año 2017 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, tiene como objetivo 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, la metodología se basó en un estudio de tipo observacional descriptivo en organizaciones e instituciones de salud, el cual fue efectuado en el período comprendido entre septiembre de 2014 y octubre de 2015, sobre la información almacenada en el Sistema de Información Hospitalaria XAVIA HIS y con la colaboración del Hospital Provincial "Dr. Gustavo Aldereguía Lima", de Cienfuegos, Cuba; en conclusión 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, sociales y tecnológicos 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. (21)

## 4.2 DEFINICION Y CARACTERISTICAS DE GRUPO DE TRABAJO Y EQUIPO DE TRABAJO

Con el ánimo de poder evaluar la efectividad que se alcanza en una institución prestadora de servicios de salud por parte de los colaboradores al ejecutar las actividades diarias de acuerdo con sus roles, es importante tener en cuenta la organización operacional que existe dentro de la institución; y es allí, donde entra a jugar un papel importante la manera en que se realiza la agrupación de los colaboradores en equipos de trabajo sin tener en cuenta el modo de vinculación laboral.

Por lo tanto, es imprescindible diferenciar los conceptos existentes entre “grupos de trabajo” y “equipos de trabajo”, ya que son dos tipos de disposición para el trabajo diferentes, y de acuerdo con la adopción que se dé en la organización, de esta misma manera podrán alcanzar las metas y objetivos propuestos teniendo en cuenta su efectividad con la que se logren.

De acuerdo a esto, un grupo de trabajo es un grupo de personas que realizan una misma labor dentro de una organización; tienen un único líder quien decide, discute y delega; realizan la misma actividad de manera autónoma ya que no dependen del trabajo de sus compañeros, y cuya responsabilidad es de carácter individual; el producto del trabajo es individual; la efectividad es medida indirectamente (por ejemplo, impacto sobre el negocio de cada individuo) (22).

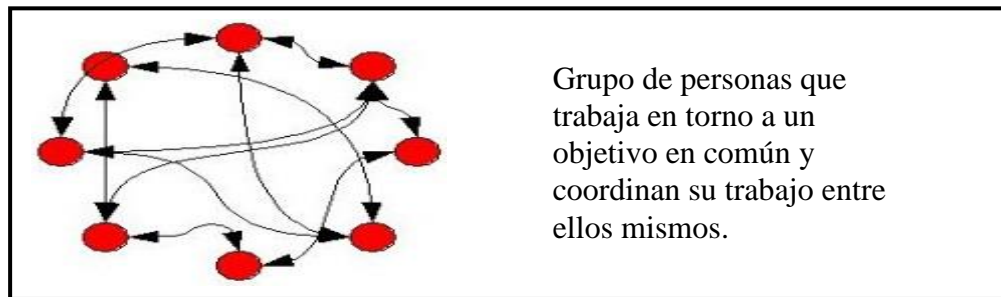
**GRAFICO 1: Representación gráfica de grupo de trabajo**



Fuente: LosRecursosHumanos.com, 2009

En lo relacionado a equipos de trabajo existen definiciones variadas, dentro de las cuales cabe mencionar las expresadas por Bayona & Heredia (23) en su documento como son: “Hackman (1987) los define como “unidades responsables de producir bienes o proveer servicios, cuya membrecía es generalmente estable, con una dedicación a sus actividades de tiempo completo y vinculación formal a una organización”; Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum (1992) los definen como “una agrupación de dos o más personas que interactúan de forma dinámica, interdependiente y adaptativa hacia una misión u objetivo valorado, que tienen asignados unos roles o funciones específicas para desarrollar y que tienen una membresía limitada en el tiempo”; finalmente Kozlowski & Ilgen (2006) ofrecen una definición más robusta que supone “dos o más individuos que interactúen socialmente (cara a cara o de forma virtual), que posean uno o más objetivos comunes, que se han reunido para desarrollar una tarea organizacional relevante, que demuestren interdependencia con respecto a la carga de trabajo, objetivos y resultados, que tengan diferentes roles y responsabilidades y que se encuentran inmersos en un sistema organizacional”; a partir de estas definiciones, se pueden encontrar diferentes aspectos que son centrales en los equipos de trabajo como son la interdependencia, la responsabilidad compartida, los objetivos compartidos, la especialización de roles y la pertenencia formal a una organización (Cannon-Bowers & Bowers, 2011)”.

#### GRAFICO 2: Representación gráfica de equipo de trabajo



Fuente: LosRecursosHumanos.com. 2009

De acuerdo con estas definiciones se puede entender que en un equipo de trabajo cada miembro realiza una parte concreta del proyecto; es necesaria la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación como lo son la rapidez de respuesta, eficacia, precisión, entre otros; debe existir una estrecha colaboración entre los integrantes y no existen jerarquías (22).

Teniendo en cuenta que dentro de los objetivos planteados en toda institución prestadora de servicios de salud está la oferta de servicios con altos estándares de calidad, esto significará en términos de organización del personal, garantizar altos índices de efectividad sumado al logro de satisfacción a nivel de personas

tanto individualmente como conjunto institucional; de esta manera se hace importante que los líderes institucionales tengan en claro las características que tiene un grupo de trabajo y un equipo de trabajo y de acuerdo a estas garantizar su organización. Dichas características son recopiladas por Gómez & Acosta (24) como se presenta en la siguiente tabla

**Tabla 1: Características de grupo de trabajo y equipo de trabajo**

<b>GRUPO DE TRABAJO</b>	<b>EQUIPO DE TRABAJO</b>
Liderazgo fuerte e individualizado.	Liderazgo compartido.
Responsabilidad individual.	Responsabilidad individual y colectiva.
La formación de un grupo de trabajo ocurre a partir de su creación o instalación.	La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo.
Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización.	Dentro del marco del objetivo global de la organización, se auto asignan propósitos y metas específicas.
Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual.	Sus resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros.
El trabajo colectivo se considera como algo inevitable o, incluso, un mal necesario.	El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta.
Los conflictos se resuelven por imposición o evasión.	Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva.
Se encuentra centrado principalmente en la tarea.	Se centra en la tarea y en el soporte socio – emocional de sus miembros.
No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias entre sus miembros.	Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo.

Fuente: Faria de Mello FA. Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. México D.F. Grupo Noriega Editores, 1998.

Teniendo en cuenta la importancia de los equipos de trabajo como método organizacional para alcanzar los objetivos empresariales, se hace indispensable de la misma manera poder evaluar su rendimiento. Para efectos de dicha evaluación se tiene en cuenta la efectividad de los equipos de trabajo, la cual se ha definido como la capacidad que tienen para activar sus propios recursos en pro del logro de sus objetivos (25).

Existen tres criterios interrelacionados que se utilizan para evaluar la efectividad de un equipo de trabajo:

1. Los resultados del equipo (productos, servicios, decisiones) deben cumplir los estándares de todos aquellos que tienen que utilizarlos. Esto implica que los objetivos del equipo tienen que definirse en términos de quienes se verán afectados por los resultados que él obtenga.
2. La experiencia que obtenga el equipo en su accionar debe contribuir al bienestar y al desarrollo de sus miembros.
3. La experiencia que el equipo adquiera debe aumentar la capacidad de sus miembros para trabajar y aprender juntos en el futuro (26).

Un equipo de trabajo es efectivo cuando logra los objetivos propuestos; para ello deberán ser eficientes, utilizando racionalmente las herramientas y recursos con los que cuentan; y deberán ser eficaces logrando los resultados de manera satisfactoria; en el ámbito de las instituciones prestadoras de servicios de salud, estas características deberán estar relacionadas directamente con la prestación de servicios de salud con altos estándares de calidad.

#### **4.3 MODELOS DE EVALUACION DE EFECTIVIDAD EN EQUIPOS DE TRABAJO**

Existen varios modelos para realizar la evaluación de la efectividad en los equipos de trabajo de una empresa, a continuación, se realiza una pequeña reseña de los más importantes y reconocidos.

##### **4.3.1 MODELO DE HACKMAN**

Richard Hackman en su libro *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances* presenta un modelo el cual inicialmente define los criterios de efectividad de un equipo de trabajo, y posteriormente determina las condiciones que inciden en dicha efectividad.

Refiere que los mejores equipos de trabajo sirven a los clientes bien; se convierten con el tiempo en unidades de trabajo más capaces, ya que sus integrantes descubren nuevas formas para trabajar juntos y ganan experiencia. Al mismo tiempo, los equipos proporcionan espacios donde cada miembro a manera individual encuentra satisfacción personal y un alto grado de aprendizaje. En este modelo, un equipo de trabajo es efectivo cuando los integrantes con su trabajo satisfacen los siguientes criterios:



- *Genera un producto o servicio aceptable para sus clientes:* El resultado obtenido cumple o excede los estándares de calidad, cantidad y oportunidad.
- *El equipo aumenta con el tiempo su capacidad:* El proceso social que utiliza el equipo para realizar su trabajo aumenta la capacidad de sus miembros para trabajar juntos interdependientemente en el futuro.
- *Cada uno de los miembros aprende en forma individual:* La experiencia como equipo contribuye al aprendizaje y bienestar de sus integrantes considerándose individualmente. (27)

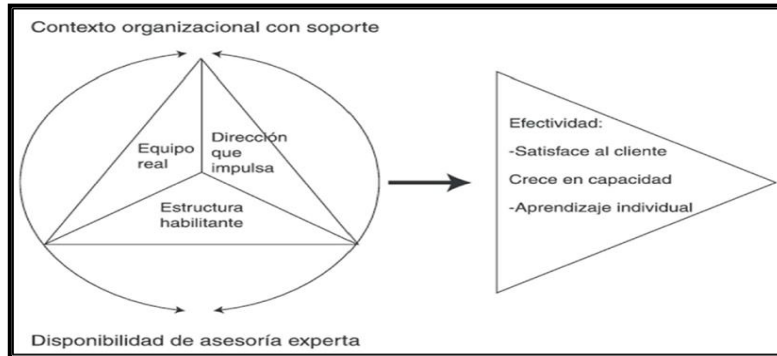
Hackman representa cinco condiciones necesarias a tener en cuenta para que un equipo de trabajo sea efectivo; considera 3 condiciones de diseño y 2 condiciones accesorias; estas condiciones de diseño corresponden a:

- *Equipo real:* Caracterizado por tener una tarea definida, límites claros, autoridad totalmente delimitada para el manejo de sus propios procesos de trabajo y sus miembros permanecen estables durante periodos razonables.
- *Dirección que impulsa:* La efectividad se logra con la dirección de una persona con autoridad, quien determinará el trabajo; tener dirección energiza a los miembros, orienta su atención y acción y compromete sus talentos. Deberá ser restante, clara y consecuente.
- *Estructura habilitante:* En esta condición se deben tener en cuenta aspectos como el diseño del trabajo que el equipo debe realizar, normas de conducta que sirvan para guiar y restringir el comportamiento del equipo y la composición del equipo (tamaño, habilidades, diversidad, entre otras). (27)

En lo que tiene que ver a las condiciones accesorias están:

- *Contexto organizacional con soporte:* Esta condición incluye el sistema de evaluación y recompensas, sistemas de información, el sistema educativo y los recursos materiales y las relaciones intergrupales.
- *Disponibilidad de asesoría experta:* Tiene que ver con los procesos grupales, interactuando con un equipo, con el fin de ayudar a sus miembros a conseguir los resultados que se proponen. (27)

**GRAFICO 3: Condiciones para la eficacia del equipo, Esquema representativo del modelo de Hackman**

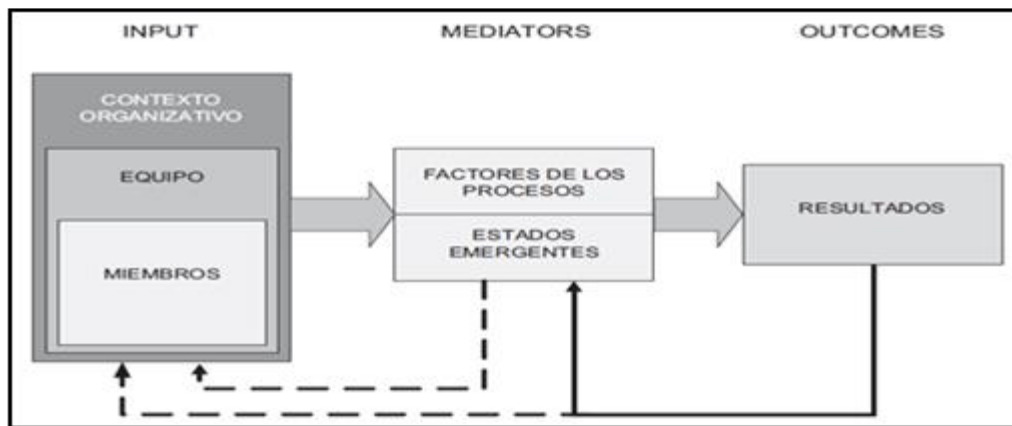


Fuente: Hackman J. Richard. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. Boston: Harvard Business School Press. 2002.

#### 4.3.2 MODELO IMO

Corresponde a un modelo ajustable a los equipos de trabajo asistenciales; representa un carácter cíclico en los procesos de retroalimentación que ocurren en el equipo, en donde los resultados (output) se convierten en nuevos inputs para el proceso. Considera a los equipos de trabajo como un sistema multinivel, orientado a los principales procesos para el objetivo del equipo, que evoluciona en el tiempo, de tal manera que tanto los procesos como la eficiencia del equipo influyen en el desarrollo del equipo y trabajo.

**GRAFICO 4: Modelo IMO (Input – Mediators – Outcomes) del desarrollo del trabajo en equipo.**



Fuente: Mathieu et al., 2008

Como se observa en el diagrama, este modelo agrupa los factores que afectan al equipo en tres grandes grupos: inputs, mediators y outcomes. En el modelo se representa mediante bucles de retroalimentación la característica cíclica de los procesos realizados por los equipos. Las líneas sólidas de retroalimentación sugieren que los resultados influyen de manera importante en los procesos y estados emergentes. Las líneas punteadas indican que la influencia sobre los inputs es menor al ser más difícil de cambiar la estructura y composición del equipo, así como el contexto organizativo. (28)

En los inputs se agrupan factores clasificados en tres niveles y corresponden a los factores previos a la formación del equipo, y los cuales corresponden a:

- Contexto organizativo, que hace referencia a todos aquellos factores que existen dentro de la organización y que influyen en el diseño de los equipos y en el entorno de trabajo.
- Los factores pertenecientes al equipo son aquellos relacionados con el funcionamiento del propio equipo, que están definidos o existen antes de que el equipo empiece a trabajar como tal.
- Los factores relacionados a los miembros incluyen las características individuales de los miembros del equipo.

De esta manera se ve representado la fuerte influencia que tienen los factores del contexto organizativo sobre el equipo y, a su vez, cómo el equipo influye sobre los miembros exigiéndoles ciertas competencias y distribución de roles. (28)

En los mediators se encuentran agrupados los factores que influyen durante el proceso del trabajo en equipo. Algunos de estos factores suponen acciones de los miembros, mientras que otros son considerados como estados afectivos, cognitivos o referentes a la motivación. De acuerdo con esto, se dividen en factores de procesos y en estados emergentes.

- Los factores de los procesos describen funciones e interacciones que aparecen durante el trabajo en equipo y cómo son gestionadas por la organización, el equipo y los miembros.
- Los estados emergentes son factores dinámicos que aparecen durante el proceso del trabajo en equipo y que varían en el tiempo dependiendo del resto de los factores, input, procesos y outputs. (28)

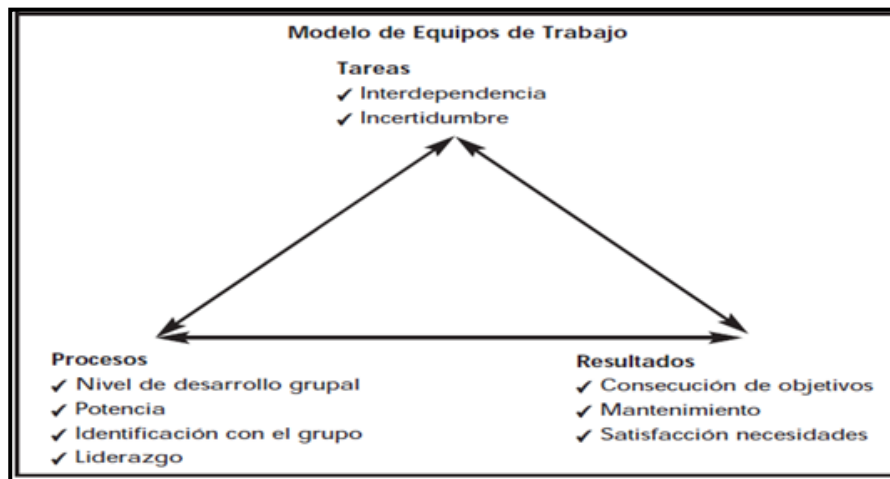
En los outcomes se agrupan los factores relacionados con el desempeño del trabajo en equipo y, por tanto, se valoran los resultados tanto del equipo como de los miembros y de la organización. (28)

### 4.3.3 MODELO DE JOSE NAVARRO

En este modelo, el autor José Navarro expresa tres aspectos que se deben tener en cuenta principalmente y de manera simultánea al momento de diseñar los equipos de trabajo, dentro de los cuales están: las tareas que desarrollarán los miembros del equipo, los procesos humanos que sucederán dentro del equipo, y los resultados que obtienen en los dos aspectos mencionados anteriormente. Las tareas, los procesos y los resultados se conectan y retroalimentan entre sí, de acuerdo como se observa en la figura 5.

La primera dimensión de este modelo corresponde a las *tareas*. Las que se encomiendan a los equipos deben tener ciertas características, ya que no todos los trabajos requieren ser realizados en grupo y, si las tareas no requieren de la interacción coordinada es difícil que las personas trabajen en grupo, porque ello supone una serie de esfuerzos adicionales a añadir al propio trabajo individual; cuando las tareas requieren del trabajo grupal, se consideran interdependientes y pueden presentar niveles medios o altos de incertidumbre (3).

**GRAFICO 5: Modelo de equipos de trabajo: Tareas, Procesos y Resultados**



Fuente: Navarro J. Grupo en las Organizaciones: Herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes. 2011.

Una de las variables de esta dimensión es la *incertidumbre* de las tareas, la cual hace referencia 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). Para evaluar esta variable, una propuesta o modelo desarrollado por varios autores es el MITAG, una herramienta tipo cuestionario que considera como subvariables teóricas de la incertidumbre las siguientes:

- *La claridad*, que se refiere al conocimiento de los miembros del grupo sobre qué tienen que conseguir (objetivos) y cómo pueden conseguirlo (procedimientos); esto refleja la existencia de una representación mental compartida sobre las metas a conseguir y cómo lograrlas y enfatiza en la importancia que tiene para el desempeño de la tarea grupal establecer con cierta claridad a dónde se espera que llegue el grupo, que los miembros manejen esta información y cuáles son los procedimientos necesarios para lograrlo (3).
- *La diversidad* abarca el número y los diferentes tipos de las tareas a realizar por el equipo de trabajo, y hace énfasis en las diferentes formas de procesamiento de la información que han de realizar cada uno de los miembros del equipo durante la ejecución de sus tareas para hacerlo de forma eficaz.
- *La novedad* se refiere a aquellas características de las tareas que hacen que el grupo no conozca cuál es la mejor forma de hacerla y, que los miembros tengan que elegir entre diferentes procedimientos alternativos posibles según su propio criterio de eficiencia. Está relacionada con la familiaridad o la experiencia previa del grupo con respecto a la tarea: tareas novedosas serían tareas poco familiares y al revés (3).
- *El conflicto* en las tareas hace referencia a la posibilidad de encontrar incompatibilidades relativas frente a las tareas que se le asignan al equipo de trabajo, bien puede ser por discordias entre tareas distintas o dentro de una misma tarea, ya que centrar la atención en realizar una tarea de forma eficiente puede llevar a desatender otras tareas que también han sido asignadas para desarrollar por el mismo equipo de trabajo.

Entonces, se puede decir que la incertidumbre de las tareas a abordar por el grupo de trabajo recoge el grado en que dichas tareas son poco claras para los miembros, suponen una novedad, son diversas y muestran incompatibilidad o conflicto entre ellas, por lo que se esperaría que cuando las tareas tienen unos niveles de incertidumbre medios o altos el trabajo en equipo se hace necesario; por el contrario, frente a tareas escasamente inciertas (tareas claras, repetitivas, poco diversas y compatibles entre sí) su abordaje en equipo no se hará necesario. La segunda variable de la dimensión tareas es la *interdependencia* la cual se

refiere a la dirección del flujo de trabajo que hace que los miembros de un equipo tengan que interactuar, en menor o mayor grado, unos con otros para lograr realizar la tarea con éxito; la interdependencia se puede clasificar en mínima, secuencial, recíproca y en red, y las características de cada una, se pueden observar en la tabla 2. (3)

La interdependencia de las tareas a realizar por los miembros del grupo aporta información significativa para saber qué tareas requieren del trabajo conjunto. De acuerdo con lo anterior, el trabajo grupal es requerido cuando la interdependencia de las tareas es recíproca o máxima en red y considerada junto al nivel de incertidumbre nos proporciona una información clave para el diseño de las tareas del equipo (3).


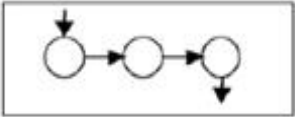
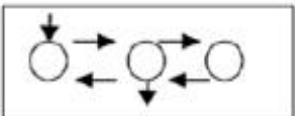
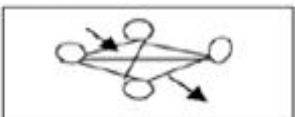
La segunda dimensión del modelo propuesto por José Navarro corresponde a los Procesos. Aunque en la literatura son numerosos los procesos identificados como claves para el buen funcionamiento de los equipos, en este modelo se estudian los siguientes, a modo de subvariables de esta dimensión: El Nivel de Desarrollo Grupal (NDG) o Madurez, hace referencia 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, por lo que, a mayor presencia de estas propiedades, mayor es el nivel de desarrollo que muestra el grupo.

Se han propuesto como algunas de estas propiedades las siguientes: 1) la interrelación entre los miembros, 2) la identificación con el colectivo, 3) la coordinación de comportamientos, recursos y tecnologías y 4) la orientación de los miembros hacia la consecución de las metas del equipo. Por lo tanto, podría decirse que un grupo altamente desarrollado sería aquel en el que los miembros tienen una alta interrelación, se identifican fuertemente con el grupo, presentan una elevada coordinación y están orientados hacia el logro del objetivo compartido, obteniendo de esta manera un grupo maduro cuyo funcionamiento es complejo si lo comparamos con solo agregados de trabajadores. (3)

La potencia del equipo hace referencia a la creencia compartida que tienen todos los miembros del equipo de que este equipo puede ser efectivo, es decir, la percepción que tienen de que van a ser capaces de desempeñarse de forma exitosa al desarrollar las tareas que les han sido asignadas. La identificación con el grupo o Identidad se refiere a la percepción que el miembro tiene del vínculo con el 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 su pertenencia a este. De otra manera, la identificación con el grupo de trabajo se refiere al grado en que el trabajador ha incorporado en su propia

identidad la pertenencia a dicho grupo. El liderazgo, corresponde al conjunto de habilidades que posee un individuo para influir en las personas del equipo de trabajo generando que el equipo trabaje en pro de cumplir las metas y objetivos trazados, y al ser evaluado en este modelo, se confirma su importancia y los efectos que produce tanto a nivel individual como grupal. (3)

**TABLA 2: Interdependencia de las tareas: Niveles posibles**

1. Interdependencia mínima	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los miembros tienen tareas similares</li> <li>✓ El resultado del grupo es la suma de los resultados individuales</li> </ul>
	
2. Interdependencia secuencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cada miembro realiza diferentes partes de la tarea siguiendo un orden preestablecido</li> <li>✓ Los miembros tienen tareas diferentes y uno necesita el resultado del otro para poder realizar su trabajo</li> <li>✓ El resultado del grupo depende de la eficiencia en cada una de las etapas</li> </ul>
	
3. Interdependencia recíproca	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cada miembro realiza una parte de la tarea y el resultado de uno, el otro lo necesita para hacer bien su trabajo y viceversa</li> <li>✓ Los miembros tienen tareas diferentes según su conocimiento y habilidades</li> <li>✓ El resultado del grupo depende de cada uno de sus miembros y de la coordinación entre ellos</li> </ul>
	
4. Interdependencia máxima en red	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Todos los miembros colaboran simultáneamente en la realización de la tarea</li> <li>✓ El grupo tiene libertad para auto-organizarse de la manera que mejor le parezca para realizar la tarea</li> <li>✓ El resultado del grupo depende de que los miembros diagnostiquen, resuelvan problemas y colaboren para completar la tarea eficientemente</li> </ul>
	

Fuente: Navarro J. Grupo en las Organizaciones: Herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes. 2011.

En lo que respecta a la dimensión Procesos, podría decirse que altos niveles de desarrollo del grupo, fuertes creencias de poder en sus capacidades (potencia) y una alta identificación de los miembros con el equipo serían tres excelentes indicadores de que el grupo está funcionando como un auténtico equipo de trabajo y a estos procesos fundamentales se añade el liderazgo transformacional. (3)

La tercera dimensión del modelo de Navarro corresponde a los Resultados, como defienden McGrath y Argote (2001) los grupos cumplen tres funciones básicas, las cuales son tomadas como subvariables de esta dimensión: 1) cumplimiento de sus proyectos, 2) satisfacción de las necesidades de los miembros y 3) el establecimiento y mantenimiento del grupo. Un equipo altamente efectivo sería, desde este planteamiento, aquel que ha conseguido altos niveles en los tres criterios, mientras que un bajo nivel en algunos de los criterios indicaría que el equipo no ha sido tan efectivo como pudiera. En lo concerniente al cumplimiento de objetivos, si el equipo de trabajo no logra culminar las tareas asignadas, la organización asume una posición en la cual dejará de asignar nuevas tareas a dicho equipo y quizá se termine disolviendo este equipo de trabajo. (3)

En cuanto al mantenimiento, si el equipo no es capaz de satisfacer la necesidad del propio grupo y muestra problemas en el manejo de la integración de nuevos miembros, no respeta los tiempos de trabajo descuidando los horarios de inicio y cierre de actividad de trabajo conjunto, o gestiona mal los conflictos que inevitablemente van a surgir, el grupo como unidad social tendrá pocas probabilidades de continuar a largo plazo. Respecto a la satisfacción, si el equipo no presta atención y logra atender las necesidades individuales, que no necesariamente coinciden para todos los integrantes del grupo, sencillamente los miembros dejarán de interesarse por pertenecer a dicho equipo y tratarán de buscar otro en el que sí logren este resultado (3).

#### 4.4. MARCO NORMATIVO

- **CONSTITUCIÓN DE COLOMBIA (1991):** Refiere que la atención en salud está a cargo del gobierno nacional y que por ende se garantiza la equidad de la atención de servicios de promoción, prevención, protección y recuperación de la salud de la población. Para el cumplimiento de estos objetivos el personal del área de la salud tiene unos lineamientos básicos y de estricto cumplimiento que evitan la vulneración de los derechos de los pacientes, en todo el sentido de la expresión. (29)
- **LEY 1122 (2007):** La presente ley tiene como objeto realizar ajustes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, teniendo como prioridad el mejoramiento en la prestación de los servicios a los usuarios. Con este fin se hacen reformas en los aspectos de dirección, universalización,



financiación, equilibrio entre los actores del sistema, racionalización, y mejoramiento en la prestación de servicios de salud, fortalecimiento en los programas de salud pública y de las funciones de inspección, vigilancia y control y la organización y funcionamiento de redes para la prestación de servicios de salud. (30)

- **LEY 152 (1994): Esta** Ley establece la necesidad de elaborar planes de desarrollo en los que aspectos económicos, sociales e institucionales se concreten de acuerdo con las prioridades de los grupos sociales que conforman el municipio y basados en los propósitos y orientaciones de los programas de gobierno. (31)
- **LEY 1438 (2011) ARTÍCULO 97: Establece:** “El Ministerio de la Protección Social, teniendo en cuenta las recomendaciones del Consejo Nacional de Talento Humano en Salud, definirá la política de Talento Humano en Salud que oriente la formación, ejercicio y gestión de las profesiones y ocupaciones del área de la salud, en coherencia con las necesidades de la población colombiana, las características y objetivos del Sistema General de Seguridad Social en Salud. (32)
- **LEY 1751 (2015): Dispone** que: “los trabajadores y en general el talento humano en salud, estarán amparado por condiciones laborales justas y dignas, con estabilidad y facilidades para incrementar sus conocimientos, de acuerdo con las necesidades institucionales. (33)
- **DECRETO 770 (2005): Por** el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional. (34)
- **DECRETO 785 (2005): Por** el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004. (35)
- **DECRETO ÚNICO REGLAMENTARIO 1083 (2015) NIVEL NACIONAL:** Compila y racionaliza en un sólo cuerpo normativo los decretos reglamentarios vigentes de competencia del sector de la función pública, incluidos los atinentes a las siguientes materias: empleo público; funciones, competencias y requisitos generales para los empleos públicos de los

distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden nacional y territorial; administración de personal, situaciones administrativas; capacitación; sistema de estímulos; retiro del servicio; reformas de las plantas de empleos; gerencia pública; comisiones de personal; Sistema de Información y Gestión del Empleo Público – SIGEP (36)

- **RESOLUCIÓN 3100 (2019):** Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y de habilitación de los servicios de salud y se adopta el Manual de Inscripción de Prestadores y Habilitación de Servicios de Salud. Donde determinan y se establece en es Estándar de Talento Humano idóneo para prestar servicios de salud. (37)

#### **4.5 HOSPITAL ALCIDEZ JIMENEZ E.S.E.**

La E.S.E. Hospital Alcides Jiménez del municipio de Puerto Caicedo – Putumayo, es una entidad de categoría especial de entidad pública, descentralizada del orden departamental, dotada de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creada como centro de salud el 17 de abril de 2001 mediante resolución 0123, y se constituye como Hospital de primer nivel de complejidad mediante decreto 0202 del 31 de agosto de 2004, y como Empresa Social del Estado cumpliendo las disposiciones de la ley 100 de 1993. Su nombre se debe a la memoria del sacerdote católico Alcides Jiménez Chicangana, quien fue asesinado el 11 de septiembre de 1998 mientras celebraba misa en el municipio de Puerto Caicedo - Putumayo. El Padre Alcides trabajó durante 18 años en la región, interesado especialmente por los problemas ambientales de la región y la situación de las mujeres.

##### **4.5.1 INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD**

- Razón Social: Empresa Social del Estado Hospital Alcides Jiménez - I Nivel
- NIT: 846000471-0
- Código de Prestador: 846.001.669-01
- Representante Legal: Dra. ANA MILENA MORA MORENO
- Decreto de nombramiento N° 00128 del 24 de marzo de 2020 y Acta de posesión N° 362 del 24 de marzo del 2020.
- Localización de la entidad: Se encuentra ubicada en el barrio la Esperanza del Municipio de Puerto Caicedo – Putumayo.

Actualmente el E.S.E Hospital Alcides Jiménez, catalogado como hospital de 1<sup>er</sup> nivel, sigue siendo el único hospital en el Municipio de Puerto Caicedo - Putumayo.

**GRAFICO 6: Imágenes del Hospital Alcides Jiménez E. S. E.**



#### **4.5.2 VISION**

“En el año 2024, seremos una E.S.E. de baja complejidad de atención, reconocida en el departamento por la innovación en la implementación de los programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad con enfoque etnodiferencial, 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”. (38)

#### **4.5.3 MISION**

“Contribuir a mejorar la calidad de vida de los usuarios del municipio de Puerto Caicedo, brindando servicios de salud de baja complejidad equitativos, oportunos, asequibles, con enfoque etnodiferencial y 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”. (38)

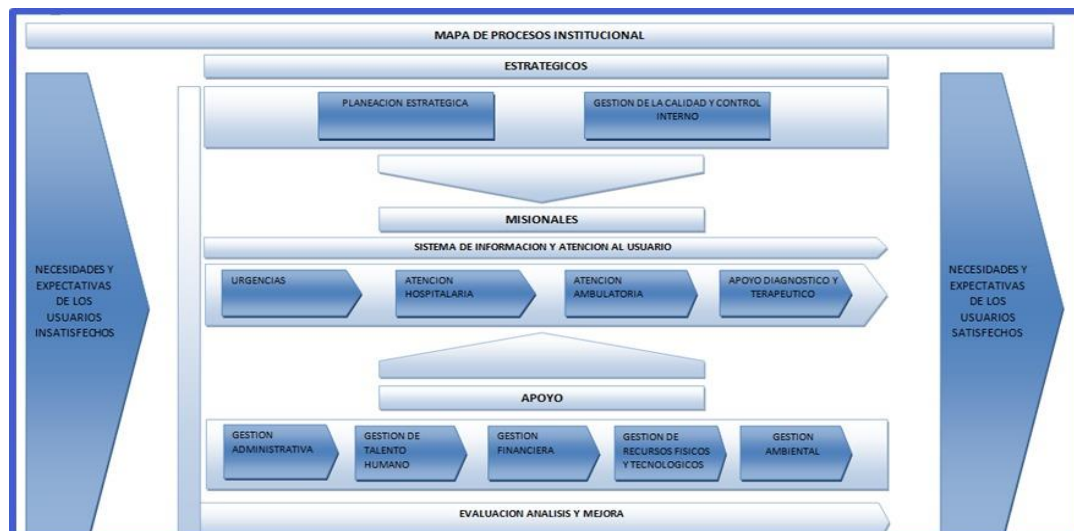
#### 4.5.4 PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

- Trato digno y humano
- Mejoramiento continuo
- Transparencia
- Eficiencia
- Sentido de pertenencia
- Trabajo en equipo.

#### 4.5.5 VALORES INSTITUCIONALES

- Vocación de servicio
- Respeto.
- Responsabilidad.
- Calidad
- Ética.

**GRAFICO 7: Mapa De Procesos de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez**



El análisis de capacidad instalada en el hospital considera como principales herramientas para la prestación de los servicios la dotación en: camas, consultorios, salas de cirugía, especialistas, así como el número de pacientes que demandan el servicio. (Guerrero, 2014). La E.S.E. Hospital Alcides Jiménez, está en capacidad de prestar los servicios de baja complejidad, tales como:

- Servicio De Consulta Externa
  - ✓ Medicina General
  - ✓ Odontología General
  - ✓ Laboratorio Clínico
  - ✓ Farmacia
  - ✓ Fisioterapia
  - ✓ Psicología
  - ✓ Fonoaudiología
  - ✓ Nutrición
  - ✓ Terapia Ocupacional
  - ✓ Servicio de Radiología
  
- Servicio De Promoción Y Mantenimiento De La Salud
  - ✓ Vacunación Regular
  - ✓ Vacunación Covid
  - ✓ Planificación Familiar
  - ✓ Toma de Citología
  - ✓ Higiene Oral
  
- Servicio De Urgencias: Los servicios de urgencias que se prestan en el Hospital Alcides Jiménez son los referidos como de baja complejidad.
  - ✓ Urgencias 24 Horas:
  - ✓ Laboratorio Clínico 24 Horas
  - ✓ Hospitalización: Cuenta con personal médico y asistencial calificado y capacitado, disponible las 24 horas del día, quienes apoyados en equipos biomédicos que cumplen estándares de calidad, brindan excelente servicio y acompañamiento a los pacientes y sus familias durante la estadía en el Hospital.
  - ✓ Transporte Asistencial Básico y Medicalizado. (38)

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 ENFOQUE Y DISEÑO

Se realizó un estudio estadístico de tipo cuantitativo que tuvo como finalidad determinar en cifras los parámetros de estudio de la población a tratar mediante la aplicación de una encuesta (3), transversal porque se evaluó la efectividad de los equipos de trabajo en función con las tareas asignadas y corresponde a una sola medición y correlacional, porque es un método de investigación no experimental donde se miden dos o más variables para determinar cuál es su relación a partir de las necesidades de nuestra investigación en la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez del municipio de Puerto Caicedo - Putumayo.

Se analizó la correlación entre las variables de las tareas de los equipos de trabajo desde las dimensiones de incertidumbre e interdependencia; adicionalmente, se correlacionaron las variables de proceso con resultados, con el fin de evaluar la efectividad de los grupos de trabajo en el cumplimiento de las tareas asignadas.

El estudio permitió la medición simultánea de todas las variables en el Hospital Alcides Jiménez E. S. E. para poderlas correlacionar, ya que el proceso y la tipología de las tareas realizadas, se relacionan directamente con los resultados alcanzados.

### 5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La E.S.E. Hospital Alcides Jiménez está constituida por el área administrativa (Talento Humano, calidad, finanzas, almacén entre otras) y por el área asistencial (Urgencias, hospitalización, laboratorio, entre otros) con un total de 75 colaboradores; de tal manera, que la población de estudio fue del 97% del total de los colaboradores, es decir participaron 73 personas en el estudio.

El instrumento se aplicó a 73 colaboradores de la institución, quienes hacen parte de las diferentes áreas funcionales de la institución de la manera que se presenta a continuación.

**Tabla 3: Distribución de colaboradores en las áreas funcionales en la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez**

E.S.E HOSPITAL ALCIDES JIMENEZ							
<b>ADMINISTRATIVOS</b>	Gerencia	Gerente	1	<b>AISTENCIALES</b>		Rurales	2
		Secretaria Gerencia	1			Crónicos	1
	Talento humano	Subgerente	1		médicos	Cons Exte	2
		Asistente Talento Humano	1			Pym	2
		Asistente Talento Humano	1			Urgencias	3
	Contabilidad	Contador	1		Urgencias y Hospitalización	Jefe	1
		Tesorero A Aux	2			Aux Enfermería	6
		Aux Contador	1		Referencia	Aux Enfermería	2
	Control interno	Control Interno	1		Laboratorio	Bacteriólogo	1
	Área de Calidad	Auditora	1			Aux Laboratorio	1
	Almacén	Almacenista	1		Pym	Jefe	2
		Aux Almacenista	1			Aux	4
	Facturación	Coordinador Facturación	1			Aux Vacunación	6
		Facturación pym	1		Odontología	Odontólogo	1
		Facturación urgencias	1			Higienista Oral	2
		Facturación Consulta Externa	1		Esterilización	Aux Enfermería	1
		Facturación Medicamentos	1		Psicología	Psicóloga	1
		Facturación SOAT	1		Nutrición	Nutricionista	1
	Auditor de Cuentas	Auditor	1		Fisioterapia	Fisioterapeuta	1
	SST	SST	1		Trabajo social	Trabajadora Social	1
	Ambiental	Ingeniero Ambiental	1		Farmacia	Regente	1
		Servicios Generales	2		TAB	Conductores	2
	Celadores	Porteros	2		Covid	Aux Enfermería	1
	Archivo		1				
	Biomédico	Ingeniero Biomédico	1				
	Sistemas	Ingeniero Sistemas	1				
	Planeación		1				
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>TOTAL</b>		<b>45</b>		
<b>TOTAL DE FUNCIONARIOS</b>		<b>75</b>					

Teniendo en cuenta la estructura del instrumento aplicado, en donde existe una sección para líderes de equipo y otra sección para integrantes de equipo, del total de participantes del estudio hubo 12 líderes y 61 integrantes respondiendo las preguntas del instrumento. Es de aclarar que hubo dos colaboradores que se desempeñaron como líder de equipo en dos o más equipos; de acuerdo a esto resulta un total de 76 instrumentos aplicados.

### 5.3 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información se realizaron las fases que se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 4: Fases de desarrollo de la investigación**

<b>FASE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>Fase 1</b>	Solicitud formal y debidamente autorizada por ambas partes tanto de la universidad como de la entidad	Se establecieron los canales de comunicación dentro de la organización para la autorización y realización de la investigación
<b>Fase 2</b>	Cumplimiento de los requisitos de la entidad para realizar la intervención de estudio	Se suministró toda la información requerida por el hospital para el correcto protocolo de inicio
<b>Fase 3</b>	Entrega de Instrumento Evaluador a cada funcionario participante del Estudio	Con el propósito de recolectar la información en el menor tiempo posible se estableció un cronograma definiendo las actividades realizadas, responsables y tiempo ejecutado
<b>Fase 4</b>	Recopilación de la información	Obtención de la información requerida para el análisis de los datos
<b>Fase 5</b>	Tabulación y Análisis de los resultados obtenido del instrumento evaluador aplicado a los equipos de trabajo de la ESE Hospital Alcides Jiménez	Tabulación de Instrumento
<b>Fase 6</b>	Resultados, conclusiones y recomendaciones	Consolidar los resultados



## **5.4 INSTRUMENTO**

Para el desarrollo del proyecto se utilizó el instrumento diseñado por el Psicólogo español José Navarro Quintana (3), el cual está compuesto por 64 ítems que miden las variables de ejecución de tareas, procesos y resultados. Dicho instrumento también incluye subvariables que estarían evaluadas de la siguiente manera:

- Dimensión ejecución de tareas: Subvariable de incertidumbre (18 ítems) compuesta por claridad, diversidad, novedad y conflicto; y la subvariable de interdependencia (7 ítems).
- Dimensión de procesos: Aquí evaluamos las subvariables de nivel de desarrollo grupal (8 ítems), potencia (7 ítems), identificación de grupo (4 ítems) y liderazgo transformacional (8 ítems).
- Dimensión de resultado: Se evalúan las subvariables de consecución de objetivos, satisfacción y mantenimiento, analiza los resultados conseguidos y calidad del servicio interno (12 ítems).

De acuerdo con esto, el instrumento es adoptado y adaptado para el presente estudio realizando la aplicación de un cuestionario que involucra las diferentes subvariables anteriormente relacionadas, en donde las preguntas están con respuestas establecidas en rangos de numeración entre 1 y 5 que permiten identificar si la persona se encuentra en total desacuerdo (calificación 1) hasta totalmente de acuerdo (calificación 5). (3)

## **5.5 PLAN DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

El análisis de la información se realizó mediante el cruce de la variable tareas desarrolladas por los equipos de trabajo desde las dimensiones de incertidumbre e interdependencia, con las variables de proceso y resultado a través del software SPSS para el análisis correlacional respectivo.

En el análisis de la información, se utilizaron medidas de frecuencia como la media, la moda, la mediana y desviación estándar. Las correlaciones se analizaron a través de la correlación de Pearson, el nivel de significancia bilateral y la prueba de chi cuadrado. (39)

El chi cuadrado evalúa si hay correlación entre dos variables independientes una de la otra aparentemente. Para efectos de la interpretación de los resultados se

consideró correlación en las variables cuyo nivel de significancia bilateral fuera inferior a 0.05. Se analizaron los datos partiendo de la hipótesis de que las variables no tienen correlación alguna. La información obtenida a través de las encuestas aplicadas se tabuló y procesó en SPSS, en donde se aplicaron las pruebas estadísticas mencionadas y a partir de los resultados obtenidos se analizaron las correlaciones encontradas.

## **5.6 COMPONENTE ÉTICO**

Para el desarrollo de este trabajo investigativo tipo cuantitativo - descriptivo, se contó con la aprobación de la gerencia de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez para la aplicación del Instrumento Evaluador, donde se confirmó la pertinencia y relevancia del tema, los objetivos, metodología y los medios para obtener los resultados.

Se destaca en este ejercicio investigativo la recolección de información en cuanto a los artículos científicos que aportaron al desarrollo del mismo; se obtuvo la garantía de guardar la privacidad de los participantes, la autonomía al aceptar o no la participación en la investigación mediante consentimiento informado, sin que este generara acción alguna frente a su trabajo; se garantizó la claridad en cuanto a que los datos recolectados serían de uso exclusivo para esta investigación y que los resultados serían entregados a las directivas del Hospital, con el fin de sugerir mecanismos que ayuden a mejorar la realización de las actividades de trabajo en equipo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez del Municipio de Puerto Caicedo – Putumayo.

La resolución 8430 de 1993 establece una clasificación de las investigaciones según su Riesgo, siendo esta investigación clasificada como: Sin Riesgo, pues para el desarrollo se emplearon técnicas y métodos de investigación documental donde no se realizó ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participaron en el estudio. (40)

## **5.7 CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Se diligenció el consentimiento informado establecido por el macroproyecto, con el cual se respetó la imagen y autonomía de la institución frente a la participación en el proyecto; igualmente a las personas participantes se les repetió su integridad al solicitar previamente su autorización para el diligenciamiento del instrumento aplicado, garantizando en ellos la claridad de la información relacionada con el objetivo del proyecto, la utilización de la información y su impacto.

## 6. RESULTADOS Y DISCUSION

### 6.1 RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación, evaluaron la efectividad de los equipos de trabajo de la E.S.E Hospital Alcides Jiménez de Puerto Caicedo Putumayo, en relación con la ejecución de las tareas asignadas, el proceso efectuado y los resultados alcanzados, es decir fue necesario analizar las variables mencionadas a través del instrumento establecido por Jose Navarro.

En el análisis efectuado a través del instrumento sugerido por Jose Navarro Quintana con 64 preguntas; fue aplicado a 73 colaboradores de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez del Municipio de Puerto Caicedo en Putumayo, población que corresponde a la totalidad del personal administrativo y asistencial que hace parte de la institución, y la cual se constituyó en 15 equipos de trabajo; los resultados son analizados teniendo en cuenta la información obtenida a través de las variables: descripción sociodemográfica, ejecución de tareas con las dimensiones incertidumbre e interdependencia, procesos con las dimensiones de madurez, liderazgo, potencia e identidad, y resultados con la dimensión de efectividad percibida.

El instrumento consta de 74 preguntas, de las cuales 10 hacen referencia a la información sociodemográfica y 64 preguntas que corresponden a la evaluación de cada variable, para lo cual se dio inicio a la aplicación del instrumento a cada uno de los participantes a través de un formulario tipo encuesta con la herramienta google, luego se consolidó la información en la herramienta ofimática Excel a través de 3 pestañas, la primera de organización y/o caracterización de la población, la segunda de consolidación de las respuestas obtenidas de los líderes y la tercera pestaña de consolidación de las respuestas obtenidas de los integrantes; una vez se consolida la información, se procedió a utilizar el software estadístico SPSS el cual permitió analizar datos y relacionar variables para formular hipótesis de forma rápida lo cual aportó a los resultados de nuestro trabajo, a través de gráficas, tablas de frecuencia y estadísticos, para su posterior análisis.

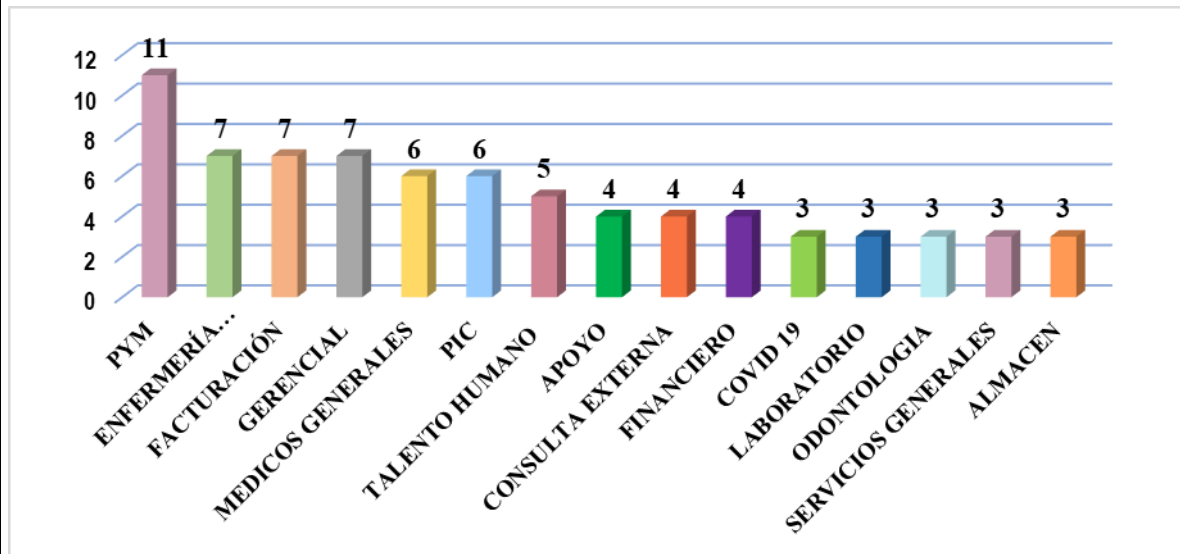
### 6.1.1 CARACTERISTICAS SOCIODEMOGRAFICAS

En lo que tiene que ver con las características sociodemográficas de los colaboradores de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez, se presenta la graficación de dicha caracterización de las variables más relevantes para el presente estudio y su respectivo análisis que permita posteriormente tener en cuenta estas condiciones con respecto a los resultados obtenidos en las demás variables de interés.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se presentan gráficas donde se muestra la distribución de los participantes en el presente estudio de acuerdo a la caracterización sociodemográfica obtenida.

En el grafico 8, se evidencia que el 46.7% de los equipos de trabajo cuentan con 5 o más integrantes, en donde el equipo de trabajo de PYM esta conformado 11 integrantes el cual es el de mayor número de colaboradores; por el contrario el 53.3% de los equipos de trabajo tienen menos de 5 integrantes cada uno.

**GRAFICO 8: Número de colaboradores por equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez.**

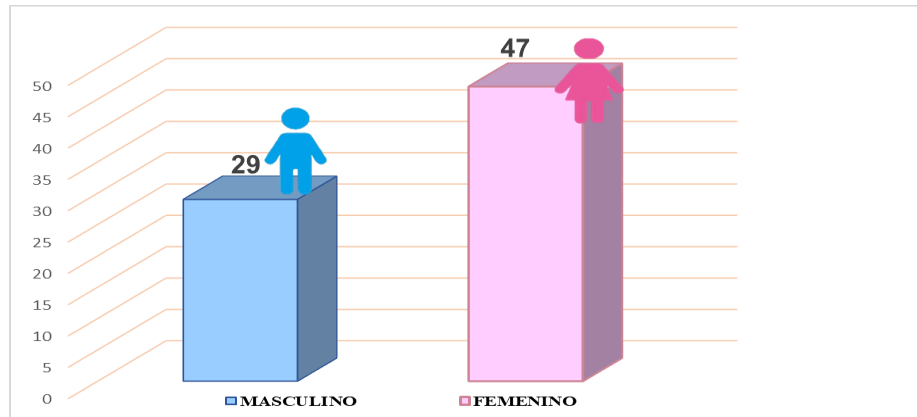


Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

En el gráfico 9, se evidencia que del total de colaboradores de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez que participaron en el presente estudio, el 61.84% correspondiente a 47 colaboradores que son de género femenino, y el 38.16%

equivalente a 29 colaboradores son de género masculino.

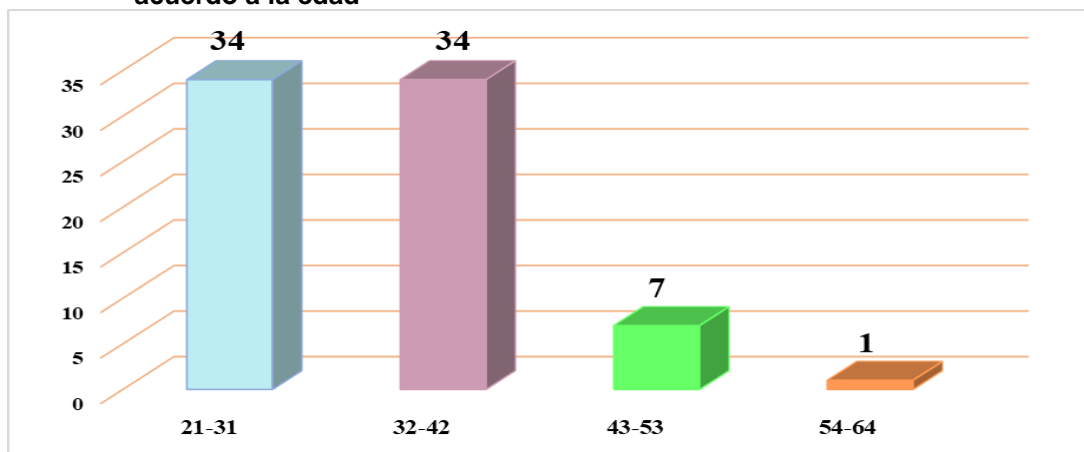
**GRAFICO 9: Distribución de los colaboradores de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez de acuerdo al Sexo**



Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

En el gráfico 10 se encuentra la distribución de los colaboradores de acuerdo a su edad, en donde se observa que del total de colaboradores de la institución que participaron en el estudio, el 44.7% corresponde a personas de 21 a 31 años y de igual manera para el rango de edad entre 32 y 42 años, seguido del rango de edad de 43 a 53 años con 7 personas que corresponde al 9.2%.

**GRAFICO 10: Distribución de los colaboradores de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez de acuerdo a la edad**

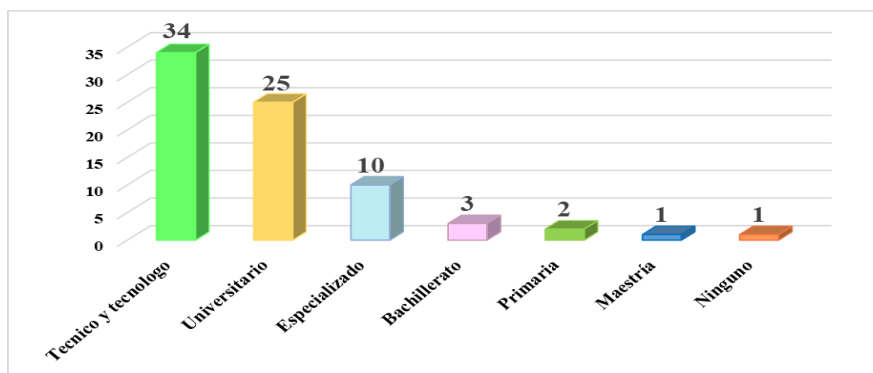


Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

En el gráfico 11 se observa la distribución de los colaboradores de acuerdo a su nivel educativo; aquí se puede evidenciar que el 44.74% (34 colaboradores) tienen título de técnico o tecnólogo; 32.89% (25 colaboradores) tienen título universitario;

el 13.16% (10 colaboradores) son especializados; 3.95% (3 colaboradores) son bachilleres; 2.63% (2 colaboradores) tienen cursado hasta primaria; con maestría y sin título hay un 1.32% cada uno del total de colaboradores lo que equivale a 1 colaborador con maestría y 1 colaborador sin título.

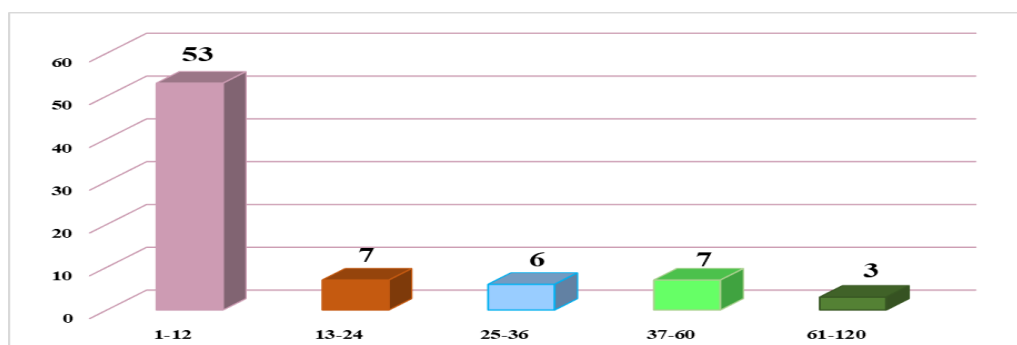
**GRAFICO 11: Distribución de los colaboradores de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez por nivel educativo**



Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

En el gráfico 12 se observa la distribución de los colaboradores de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez de acuerdo al tiempo de permanencia en el equipo de trabajo, en donde se evidencia que la mayor cantidad de colaboradores tienen 12 meses o menos de pertenecer a los equipos de trabajo, correspondiendo al 69.74% (53 colaboradores); por el contrario 23 colaboradores que representan el 30.26% del total hacen parte de los equipos de trabajo con un tiempo superior a 12 meses.

**GRAFICO 12: Tiempo de permanencia en el equipo de trabajo de los colaboradores de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez**



Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

Para el análisis univariado de las características sociodemográficas de los colaboradores de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez, se emplean medidas de tendencia central, dispersión o posición para las variables cuantitativas, y frecuencias absolutas y relativas para las variables cualitativas.

**Tabla 5: Distribución de la población de acuerdo a las variables cualitativas de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez**

Variable	Categoría	Genero			
		Femenino		Masculino	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	porcentaje
Nombre del equipo de trabajo	Almacén	1	2,1%	2	6,9%
	Consulta Externa	2	4,3%	2	6,9%
	Covid	3	6,4%	0	0,0%
	Apoyo	1	2,1%	3	10,3%
	Facturación	5	10,6%	2	6,9%
	Laboratorio	1	2,1%	2	6,9%
	Odontología	2	4,3%	1	3,4%
	P y M	8	17,0%	3	10,3%
	Enfermería Hospitalización Urgencias	6	12,8%	1	3,4%
	Financiero	3	6,4%	1	3,4%
	Gerencial	4	8,5%	3	10,3%
	Médicos Generales	2	4,3%	4	13,8%
	PIC	4	8,5%	2	6,9%
	Talento Humano	3	6,4%	2	6,9%
	Servicios Generales	2	4,3%	1	3,4%
<b>Total</b>		<b>47</b>		<b>29</b>	
Último nivel de formación terminado	Bachiller	1	2,1%	2	6,9%
	Especializado	6	12,8%	4	13,8%
	Maestría	1	2,1%	0	0,0%
	Ninguno	0	0,0%	1	3,4%
	Primaria	1	2,1%	1	3,4%
	Técnico y tecnológico	25	53,2%	9	31,0%
	Universitario	13	27,7%	12	41,4%
<b>Total</b>		<b>47</b>		<b>29</b>	

Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

De los datos analizados para los equipos de trabajo se puede concluir que hay

mayor participación de mujeres que de hombres en la mayoría de los equipos. Dentro de los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez que tienen mayor concentración de mujeres son el equipo de P y M con 8 mujeres (17%) y el equipo de enfermería de hospitalización y urgencias con 6 mujeres (12,8%).

En cuanto al nivel de estudio alcanzado predomina la educación técnica y tecnológica con un 53,2% de las mujeres, mientras que en los hombres predomina la educación universitaria con un 41,4%. En educación posgradual se evidencia una mujer con maestría que representa el 2,1%, y 6 mujeres con especialización que son el 12,8%; en el caso de los hombres hay 4 hombres con especialización que representan el 13,8% de estos.

En la tabla 6 se muestran los datos de las frecuencias de las variables cuantitativas de las condiciones sociodemográficas, como son la edad, años en la empresa, años de experiencia y tiempo de permanencia en el equipo.

**Tabla 6: Distribución de la población de acuerdo a las variables cuantitativas de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez**

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Edad	21-31	34	44,7%
	32-42	34	44,7%
	43-53	7	9,2%
	54-64	1	1,3%
Años empresa	0-2	55	72,4%
	3-5	12	15,9%
	7-9	3	3,9%
	10-12	3	3,9%
	15-19	3	3,9%
Años cargo	0-5	64	84,2%
	6-12	8	10,5%
	13-18	4	5,3%
Tiempo equipo (En meses)	1-12	53	69,7%
	13-24	7	9,2%
	25-36	6	7,9%
	37-60	7	9,2%
	61-120	3	4,0%

Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

A través de la tabla se observa que la distribución de las edades está concentrada en personas entre 21 a 31 años y entre los 32 a los 42 años cada una de estas categorías con 44,7% de los datos. Se observa como disminuye significativamente la cantidad de personas que laboran en los equipos mayores de 43 años.



En los años de permanencia con el hospital predomina la categoría de 0 a 2 años con el 72,4% de las personas, se puede relacionar con la edad de las personas, pues en su mayoría son adultos jóvenes.

Con respecto al tiempo en el cargo el 84,2% de las personas están entre 0 a 5 años consistente con el tiempo de permanencia en la empresa. Al igual del tiempo en el equipo hay más personas entre 1 y 12 meses con el 69.7%.

En conclusión, se puede observar una tendencia dada por la cantidad de personas que trabajan en la empresa y que llevan en esta entre 0 a 4 años, así mismo la mayoría de las personas llevan en los equipos y en el cargo la misma cantidad de tiempo o muy cercana a estos valores.

A las variables cuantitativas también se calculan las medidas de dispersión y un análisis descriptivo a través de ellas.

**Tabla 7: Estadísticos descriptivos de las variables cuantitativas de las características Sociodemográficas de los colaboradores de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez**

Variables	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Edad en años	76	21	62	33,14	8,099
Años de experiencia en la empresa	75	0	19	2,87	3,909
Años de experiencia en el cargo	75	0	18	3,16	3,929
Tiempo de permanencia en el equipo	76	3	120	20,75	22,114
N válido (según lista)	75				

Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

El promedio de edad es 33 años con su mayoría de la población entre los 21 hasta los 42 años según la desviación estándar.

También se puede observar en la media de las variables de años en la empresa, años de experiencia en el cargo y el tiempo de permanencia en el equipo hay un valor similar lo que demuestra la poca rotación en los cargos desde el ingreso a la empresa.

## 6.1.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

A continuación, se muestran los datos que permiten caracterizar a los equipos de trabajo, con las frecuencias del número de integrantes, tiempo de existencia, nivel de actuación y área de actuación.

**Tabla 8: Caracterización de los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez**

N° EQUIPO	NOMBRE EQUIPO	N° INTEGRANTES	TIEMPO DE EXISTENCIA	NIVEL DE ACTUACION	AREA DE ACTUACION
1	Equipo De Talento Humano	5	Entre 1 Y 3 Años	Medio	Talento Humano
2	Equipo De Médicos Generales	6	Entre 1 Y 3 Años	Operativo	Asistencial Hospitalario
3	Equipo De Laboratorio	3	Entre 1 Y 3 Años	Operativo	Apoyo Diagnostico Y Terapéutico
4	Equipo Consulta Externa	4	Menor A 1 Año	Operativo	Asistencial Ambulatorio
5	Equipo Enfermería Hospitalización Y Urgencias	7	Entre 1 Y 3 Años	Operativo	Asistencial Hospitalario
6	Equipo De P y M	11	Entre 1 Y 3 Años	Operativo	Asistencial Ambulatorio
7	Equipo De Odontología	3	Entre 1 Y 3 Años	Operativo	Asistencial Ambulatorio
8	Equipo PIC	6	Menor A 1 Año	Operativo	Asistencial Ambulatorio
9	Equipo De Facturación	7	Entre 1 Y 3 Años	Medio	Facturación
10	Equipo Servicios Generales	3	Menor A 1 Año	Operativo	Aseo
11	Equipo COVID	3	Entre 1 Y 3 Años	Operativo	Asistencial Hospitalario
12	Equipo Financiero	4	Entre 1 Y 3 Años	Estratégico	Gerencia
13	Equipo De Almacén	3	Entre 1 Y 3 Años	Medio	Gerencia
14	Equipo Apoyo	4	Entre 1 Y 3 Años	Operativo	Apoyo
15	Equipo Gerencial	7	Entre 1 Y 3 Años	Estratégico	Gerencia

Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

De acuerdo al área de actuación predomina el trabajo asistencial tanto ambulatorio como hospitalario con el 46.7% y la gerencia con un 20%. En el nivel de actuación el trabajo operativo predomina en un 66.7%, es decir que la población entrevistada se concentra en equipos de enfermería, laboratorio y médicos.

También se puede concluir que la mayoría de las personas entrevistadas llevan en su cargo entre 1 y 3 años.

**Tabla 9: Análisis Descriptivo de las características sociodemográficas de los colaboradores de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez**

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
<b>Área De Actuación</b>	Apoyo	1	6,7%
	Apoyo Diagnostico Y Terapéutico	1	6,7%
	Aseo	1	6,7%
	Asistencial Ambulatorio	4	26,7%
	Asistencial Hospitalario	3	20,0%
	Facturación	1	6,7%
	Gerencia	3	20,0%
	Talento Humano	1	6,7%
<b>Nivel De Actuación</b>	Estratégico	2	13,3%
	Medio	3	20,0%
	Operativo	10	66,7%
<b>Tiempo De Existencia</b>	Entre 1 Y 3 Años	12	80,0%
	Menor A 1 Año	3	20,0%
<b>Número De Integrantes</b>	3	5	33,3%
	5	3	20,0%
	6	1	6,7%
	6	2	13,3%
	7	3	20,0%
	11	1	6,7%

Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

### 6.1.3 ANALISIS MULTIVARIADO

A continuación, se establecen las pruebas de hipótesis de chi cuadrado para los diferentes equipos relacionado con las preguntas por dimensión:

#### **Prueba del chi-cuadrado preguntas por dimensión**

$H_0$  = No hay relación entre las variables y los equipos

$H_1$  = hay relación entre las variables y los equipos

En la siguiente tabla se presentan los resultados del chi cuadrado para las variables y los equipos de trabajo.

Según estos con un nivel de significancia del 0,05%, se acepta la hipótesis alternativa  $H_1$  ya que el valor de la prueba muestra un error de tan solo 0,001 lo cual indica que existe una relación exitosa entre las variables y los equipos.

**Tabla 10: Pruebas de Chi - cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3319,194 <sup>a</sup>	3078	,001
Razón de verosimilitudes	532,771	3078	1,000
N de casos válidos	76		

a. 3190 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,01.

Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

Esto significa que la percepción de los integrantes de los equipos de trabajo frente a las variables de tareas, procesos y resultados están mutuamente relacionadas, pues son ellos mismos quienes tienen a su cargo la ejecución y desarrollo de las tareas, actividades y procesos que permiten generar y alcanzar los resultados que se esperan de acuerdo a las metas de la Institución.

### 6.1.3.1 PUNTAJES DE LAS VARIABLES EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

En primera instancia se presentan los valores obtenidos a través del instrumento aplicado a los equipos de trabajo en la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez para la variable de resultados alcanzados (a través de sus dimensiones cumplimiento de objetivos, satisfacción y mantenimiento), la variable procesos (desde el nivel de desarrollo grupal, potencia, identificación con el equipo y liderazgo) y la variable tareas (con la incertidumbre y la interdependencia).

En la obtención de esta información, es importante tener en cuenta que para el caso de la dimensión de liderazgo en la variable de procesos no hubo la participación de los 15 líderes de los equipos de trabajo ya que a ellos no se les evalúa dicha dimensión, por lo tanto para este caso solo se midió con los 61 integrantes de los equipos de trabajo. A continuación se presenta la información obtenida para cada una de las variables y sus dimensiones.

**Tabla 11: Valores absolutos de la variable resultado**

Variable	Resultado - efectividad		
	Cumplir objetivo	satisfacción	mantenimiento
Media	3.72	3.68	3.42
Suma	849	1118	1301

Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

**Tabla 12: Valores absolutos de la variable procesos**

<b>Variable</b>	<b>procesos</b>			
<b>Dimensión</b>	<b>Madurez</b>	<b>liderazgo</b>	<b>Potencia</b>	<b>identidad</b>
Media	3.81	4.16	4.08	4.00
Suma	2319	2030	2173	1216

Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

**Tabla 13: Valores absolutos de la variable tareas**

<b>Variable</b>	<b>Tareas</b>				
<b>Dimensión</b>	<b>Incertidumbre</b>				<b>interdependencia</b>
<b>Subdimensión</b>	<b>diversidad</b>	<b>conflicto</b>	<b>claridad</b>	<b>novedad</b>	
Media	3.36	2.71	2.32	3.17	3.83
Suma	766	617	1059	1444	2035

Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

Al validar los valores que se registran en la tabla 11 con respecto a las dimensiones de la variable resultados-efectividad, se puede ver que para los equipos de trabajo llega a ser importante el cumplir los objetivos propuestos lo que les permite tener un grado de satisfacción pero no es suficiente para llegar a la efectividad, así mismo, el promedio sigue estando por debajo de un nivel satisfactorio, influenciado muy posiblemente por la rotación de personal el cual se logra evidenciar con la valoración de mantenimiento que es aún más baja.

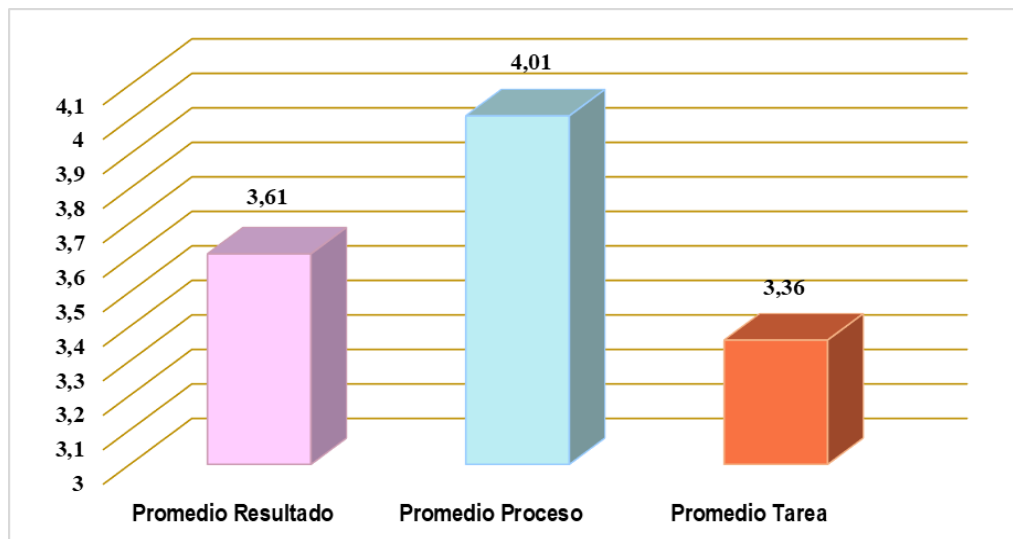
Para el caso de la tabla 12 - variable de procesos en relación con la madurez, el liderazgo, la identidad y la potencia, se evidencio una debilidad en la madurez debido a que el personal que labora en la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez está en un 44.7% del rango de edad entre los 21 y 31 años análisis anteriormente mencionado, por el contrario y como análisis positivo en los resultados el liderazgo, la potencia y la identidad son robustos a la hora de ejecutar sus procesos puesto que tiene congruencia con la realización de cada uno de ellos, por lo que se podría indicar que tienen adecuados procesos establecidos a cargo de personas competentes, con habilidades y roles establecidos.

Con respecto a la variable tareas y sus dimensiones en la tabla 13, se puede ver que para los integrantes de los equipos hay interdependencia entre ellos en la

realización de las tareas asignadas, no obstante las dimensiones muestran valores muy inestables lo cual permite evidenciar que entre conflicto y claridad hay relación por que al no existir claridad en la ejecución de las tareas se puede presentar una tendencia conflictiva entre los colaboradores, por el contrario la diversidad y novedad muestran valores con un promedio similar.

De acuerdo a la anterior información, se obtiene la gráfica que se presenta a continuación comparando la media de las tres variables analizadas en los equipos de trabajo conformados en la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez. Teniendo en cuenta que el interés de esta investigación consiste en evaluar la efectividad de los equipos de trabajo con base en la ejecución de tareas, los procesos y los resultados que se logran; los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado indican que la variable con mayor puntuación corresponde a la de procesos, posteriormente le sigue la variable de resultados y por último se encuentra la variable de tareas; sin embargo la diferencia entre las tres considerable.

**Gráfico 13: Distribución de los promedios para las variables tareas, procesos y resultados en los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez.**



Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

De acuerdo con las valoraciones obtenidas, se denota que los equipos de trabajo son más efectivos con los procesos llevados a cabo, mientras que son menos efectivos con las tareas que ejecutan. Para identificar las situaciones expresadas a través de las calificaciones dadas a las preguntas planteadas a través del instrumento aplicado de José Navarro, a los integrantes y líderes de los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez, se realiza un análisis gráfico de cada

una de las variables y sus dimensiones.

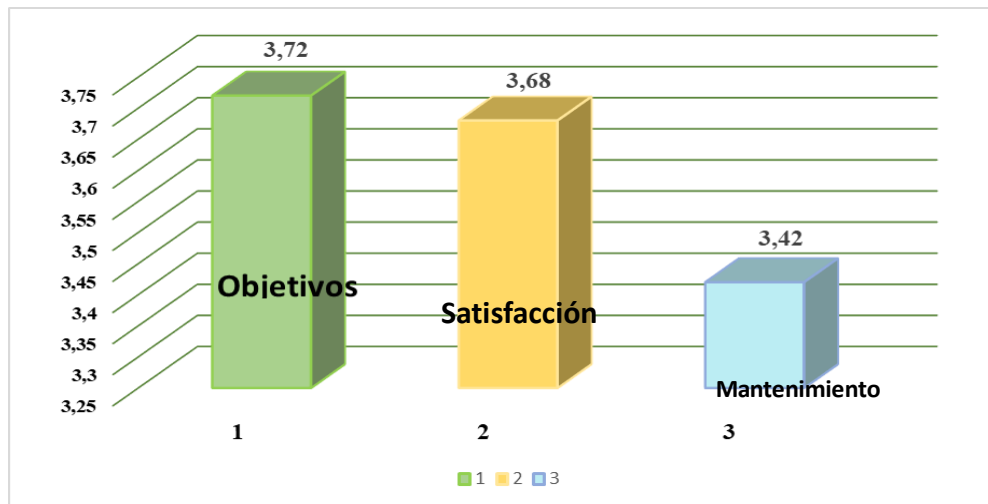
## VARIABLE RESULTADOS

Al hablar de los resultados obtenidos por los equipos de trabajo entendiendo estos como la efectividad alcanzada, es importante poder considerarse y tener en cuenta tanto elementos técnicos (relacionados a las tareas de los equipos) como elementos sociales (correspondientes a procesos cognitivos emergentes), los cuales influyen directamente en los resultados alcanzados.

Por lo tanto para catalogar un equipo de trabajo que es efectivo, es importante incluir el cumplimiento de los objetivos institucionales a través de la satisfacción en las tareas asignadas y ejecutadas y el mantenimiento del equipo de trabajo, es decir, la capacidad que tienen los integrantes para trabajar juntos.

A continuación se analiza la información a través de tablas de datos con las medias o promedios de las diferentes dimensiones, como aparece en la siguiente gráfica:

**Gráfico 14: Distribución de los promedios para las dimensiones de la variable resultados en los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez.**



Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

De acuerdo a la gráfica se evidencia que la mayor valoración la tiene el cumplimiento de objetivos, lo cual significa que los colaboradores de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez consideran que buscan garantizar el lograr los objetivos propuestos; sin embargo, no se evidencia un total convencimiento de dicha situación, esto podría estar influenciado muy posiblemente por desconocimiento real de cuáles son las metas y la baja satisfacción que se tienen productivamente

en la institución lo cual les permita dimensionar el estado real de su trabajo como aporte en el cumplimiento de los objetivos.

Sin embargo, las tres dimensiones tienen una calificación general por debajo de 4, lo que evidencia la necesidad de un plan de mejoramiento que permita escalar el nivel del cumplimiento de los resultados de forma efectiva que a su vez garantizará la satisfacción de los colaboradores de la institución en la efectividad de los equipos de trabajo, así como mayor cohesión entre los miembros procurando un mejor mantenimiento de los equipos.

## **VARIABLE PROCESOS**

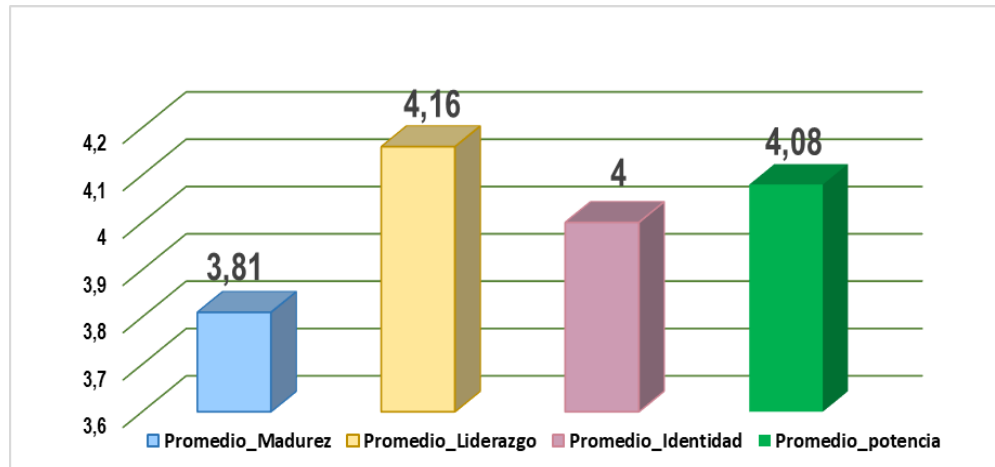
En esta variable se analizó el nivel de desarrollo grupal, entre la potencia, madurez, liderazgo e identidad, es decir, se evaluó el desempeño y la capacidad de articulación entre las dimensiones de tal manera que se puede inferir la necesidad de adherir la madurez debido a que es el 3.8 valor más bajo entre las dimensiones, la cual ha ocasionado que los procesos se afecten.

En el gráfico 15 que se presenta a continuación se muestran los promedios que se obtuvieron para cada una de las dimensiones, de acuerdo a las valoraciones otorgadas por cada uno de los integrantes de los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez, como se mencionó anteriormente se debe reforzar la madurez con un valor de 3.8 de desarrollo de los equipos de trabajo y los demás valores con una puntuación promedio de 4, lo que muestra la falta de experiencia en trabajar en conjunto y la necesidad de fortalecer propiedades básicas presentes como respeto por la diversidad de pensamiento en cualquier grupo humano que permita el desarrollo de esta variable.

Sin embargo, los promedios muestran en cuanto a liderazgo, identidad y potencia que los equipos están funcionando cohesionados, tienen fuertes creencias de poder en sus capacidades y se identifican como miembros de un colectivo, ya que los promedios superan el 4, por lo tanto se espera que la institución mantenga, fortalezca o en su defecto supere los valores evidenciados.



**Gráfico 15: Distribución de los promedios para las dimensiones de la variable procesos en los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez.**



Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

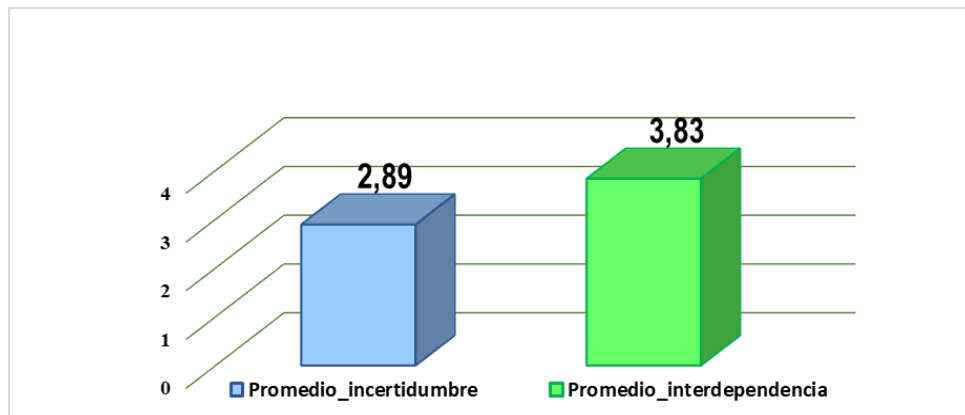
Los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez se comportan como tal, teniendo en cuenta los puntajes de las dimensiones de liderazgo, potencia e identidad dentro de la variable de procesos. Lo anterior estaría relacionado a lo expresado por José Navarro en su artículo publicado en el año 2011 y que da fundamento al presente trabajo, donde expresan: *“un grupo altamente desarrollado es aquel en el que los miembros tienen una alta interrelación, se identifican fuertemente con el grupo, presentan una elevada coordinación y están orientados hacia el logro del objetivo compartido”*. (3)

## VARIABLE TAREAS

En la variable de tareas se analiza, la incertidumbre que genera las conexiones o vínculos poco claros entre lo que ha de hacer el equipo (trabajo) y el resultado que conseguirá de dicho trabajo (resultados) y la interdependencia de tareas o el flujo de trabajo que hace que los miembros de un equipo tengan que interactuar, en menor o mayor grado, unos con otros para lograr realizar la tarea con éxito.

De acuerdo a la información anterior y a la gráfica que se presenta a continuación, en la cual se mide a través del promedio las respuestas de los integrantes en los equipos de trabajo, el nivel de incertidumbre e interdependencia que perciben ellos, es decir un puntaje medio o alto de incertidumbre implica que se requiere más trabajo en equipo, y un puntaje bajo implica que el equipo no posee incertidumbre sino certeza de las tareas que se realizan. En cuanto a la interdependencia un puntaje alto sugiere que hay buena comunicación y cohesión entre los integrantes de los equipos de trabajo para realizar las tareas.

**Gráfico 16: Distribución de los promedios para las dimensiones de la variable tareas en los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez.**



Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

La grafica muestra en incertidumbre puntaje promedio cercano a 3.0, lo cual es un puntaje medio y por lo tanto se requiere mejorar el trabajo en equipo, pues este puntaje sugiere que los equipos presentan incertidumbre en la realización de sus labores, esto se ratifica al ver el promedio en el puntaje de la interdependencia que es 3,83, así se puede concluir que las conexiones y en especial la comunicación deben mejorar para tener equipos de trabajo más fuertes y con mejores resultados en sus tareas.

### **6.1.3.2. CORRELACIONES**

Teniendo en cuenta el objetivo de la presente investigación, que corresponde a evaluar la efectividad que tienen los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez a través de las tareas ejecutadas, los procesos llevados a cabo y los resultados obtenidos, se hace indispensable poder analizar los datos obtenidos posterior a aplicar el instrumento de José Navarro correlacionando los datos de las variables tareas y procesos con los datos de la variable resultados; a continuación, se presenta el análisis correlacional entre las tres variables, teniendo como variable dependiente a la variable resultado y como variables independientes las variables tareas y procesos.

La primera hipótesis que se planteó fue la existencia de una correlación entre la variable resultados y la variable tareas.

**Tabla 14: Correlación de las variables resultados y tareas en los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez**

		resultados	Tareas
<b>resultados</b>	Correlación de Pearson	1	,708**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	73	73
<b>Tareas</b>	Correlación de Pearson	,708**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	73	76

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

Según la correlación de Pearson se puede afirmar que la variable resultados y tareas están correlacionadas; esta correlación estadística quiere decir, que para los integrantes de los equipos de trabajo existentes en la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez alcanzar los resultados esperados depende de las tareas realizadas, y de cómo estas son realizadas.

En la siguiente hipótesis, se pretende ver si existe correlación entre la variable resultados con la variable procesos.

**Tabla 15: Correlación de las variables resultados y procesos en los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez**

		Resultado	Proceso
<b>Resultados</b>	Correlación de Pearson	1	,581**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	76	76
<b>Procesos</b>	Correlación de Pearson	,581**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	76	76

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

Según la información obtenida con la correlación de Pearson se puede afirmar que la variable resultados y procesos están correlacionadas; esta correlación estadística significa, que para los integrantes de los equipos de trabajo existentes en la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez alcanzar los resultados esperados depende de los procesos ejecutados.

Las siguientes hipótesis plantean la posibilidad de una correlación entre la variable resultados y las dimensiones incertidumbre e interdependencia de la variable tareas; en las tablas 16 y 17 se muestran los datos obtenidos al respecto.

**Tabla 16: Correlación de la variable resultados con la dimensión incertidumbre de la variable tareas en los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez**

		resultados	Incertidumbre
<b>resultados</b>	Correlación de Pearson	1	,664**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	73	73
<b>Incertidumbre</b>	Correlación de Pearson	,664**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	73	76

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

Respecto a la dimensión incertidumbre correlacionada con la variable resultados, estadísticamente hablando, se evidencia que hay una correlación directa entre las dos, lo cual significa, que para los colaboradores de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez al no tener claridad en las tareas a ejecutar, diversidad de tareas por ejecutar, genera cierto grado de conflicto entre los integrantes de los equipos conformados, lo cual puede estar generando bajos niveles de satisfacción grupal al no lograr los objetivos de manera satisfactoria.

**Tabla 17: Correlación de la variable resultados con la dimensión interdependencia de la variable tareas en los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez**

		Resultado	interdependencia
<b>Resultado</b>	Correlación de Pearson	1	,652**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	76	76
<b>interdependencia</b>	Correlación de Pearson	,652**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	76	76

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

En lo que tiene que ver con la interdependencia y los resultados, se evidencia de igual manera que existe una correlación entre las dos; esto estaría significando, que existe una dependencia mutua entre los integrantes de los equipos de trabajo para desarrollar las tareas y de esta manera alcanzar los objetivos propuestos, lo

cual a su vez representa que haya una mayor cohesión entre ellos, fortaleciendo los equipos de trabajo, lo cual a su vez garantiza que la permanencia en ellos perdure con mayor facilidad.

A continuación se valida si existe correlación entre la variable resultados y las dimensiones de la variable procesos.

**Tabla 18: Correlación de la variable resultados con la dimensión potencia de la variable procesos en los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez**

		resultado	potencia
<b>Resultado</b>	Correlación de Pearson	1	,534**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	73	73
<b>potencia</b>	Correlación de Pearson	,534**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	73	76

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

De acuerdo a los datos obtenidos, se evidencia que existe una correlación entre la variable resultados y la dimensión potencia de la variable procesos; lo cual está representado en la motivación que tienen los colaboradores de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez para lograr los resultados alcanzados reflejando una mayor satisfacción personal y como equipos de trabajo.

La hipótesis ahora es si existe correlación entre la variable resultados y la dimensión liderazgo de la variable procesos.

**Tabla 19: Correlación de la variable resultados con la dimensión liderazgo de la variable procesos en los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez**

		resultado	liderazgo
<b>resultado</b>	Correlación de Pearson	1	,439**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	73	73
<b>liderazgo</b>	Correlación de Pearson	,439**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	73	76

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

De acuerdo a la información registrada, existe correlación entre la variable resultados y la dimensión de liderazgo de la variable procesos; esto teniendo en cuenta que para los integrantes de los equipos de trabajo en la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez es de gran importancia contar con líderes que saben

direccionarlos para alcanzar los objetivos propuestos y que a su vez permite a la institución obtener los resultados de manera efectiva.

La hipótesis ahora es si existe correlación entre la variable resultados y la dimensión de madurez de la variable procesos.

**Tabla 20: Correlación de la variable resultados con la dimensión madurez de la variable procesos en los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez**

		resultado	madurez
<b>resultado</b>	Correlación de Pearson	1	,794**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	73	73
<b>madurez</b>	Correlación de Pearson	,794**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	73	76

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

Según la información registrada en la tabla, se puede indicar que hay correlación entre la variable resultados y la dimensión de madurez de la variable procesos; esto significa que los resultados alcanzados en la E.S.E: Hospital Alcides Jiménez tienen bastante relación con el tiempo de permanencia de los colaboradores tanto en la institución como en los equipos de trabajo, adicionalmente la experiencia individual aporta sustancialmente a los logros alcanzados.

La hipótesis ahora es si existe correlación entre la variable de resultados y la dimensión identidad de la variable procesos.

**Tabla 21: Correlación de la variable resultados con la dimensión identidad de la variable procesos en los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez**

		resultado	identidad
<b>resultado</b>	Correlación de Pearson	1	,508**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	73	73
<b>identidad</b>	Correlación de Pearson	,508**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	73	76

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

De acuerdo a los datos estadísticos de la tabla, se observa que existe correlación entre la variable resultados y la dimensión identidad de la variable procesos; esto significa que los colaboradores de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez que conforman los equipos de trabajo se identifican como tal dentro de la institución, lo

que permite que los procesos que llevan a cabo sean eficientes, redundando en los resultados propuestos a lograrse.

En conclusión, se evidencia como todos los coeficientes de correlación son positivos implicando una relación directamente proporcional entre las tareas realizadas y los procesos ejecutados con los resultados obtenidos. Este resultado es coherente con el modelo propuesto por José Navarro en donde indica que a mayor nivel de las dimensiones de la variable de procesos mayor efectividad, es decir consecución de resultados.

Ya que los resultados están relacionados con los procesos y estos tienen una puntuación sobre 4 en liderazgo, identidad y potencia se intuye como los diferentes equipos cuando tienen un buen liderazgo, se identifican como miembros del equipo y son capaces de desempeñarse de forma exitosa al desarrollar las tareas que les han sido asignadas, esto tiene un impacto positivo en la efectividad o resultados alcanzados.

Los datos confirman que los puntajes en las dimensiones de la variable procesos que están entre 4,2 y 3,5 implican un nivel de efectividad medio, entre estos mismos puntajes esta la efectividad es de 3,61 en promedio, lo cual implica como afecta la variable proceso a las dimensiones satisfacción, cumplir los objetivos y mantenimiento de la variable de resultados; en otras palabras, si hay fallas en los procesos, el cumplir los objetivos no será posible y no habrá satisfacción en los usuarios y los integrantes del equipo.

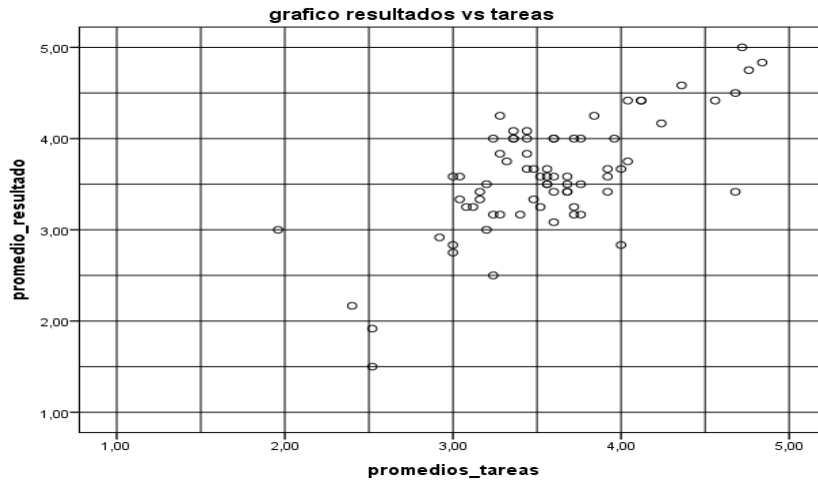
Los resultados también están ligados a las tareas según la correlación de Pearson, es decir que la incertidumbre en las tareas asignadas afecta la efectividad medida a través de las dimensiones de los resultados.

Al observar el grafico 16 y compararlo con el grafico 14, vemos como el puntaje de 2.89 en incertidumbre significa que algunas tareas no son claras para los equipos de trabajo y esto afecta el lograr cumplir los objetivos y la satisfacción y mantenimiento de los equipos de trabajo y viceversa; el mantenimiento de los equipos tiene en el grafico 14 un puntaje promedio de 3.42, lo cual es bajo, así que incide en la interdependencia, en el 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, por ello su puntaje, como vemos en la gráfica 16 es 3.83 que es un puntaje medio.

A continuación se presentan las gráficas de dispersión que corroboran lo presentado y expresado en las tablas anteriores de las correlaciones establecidas

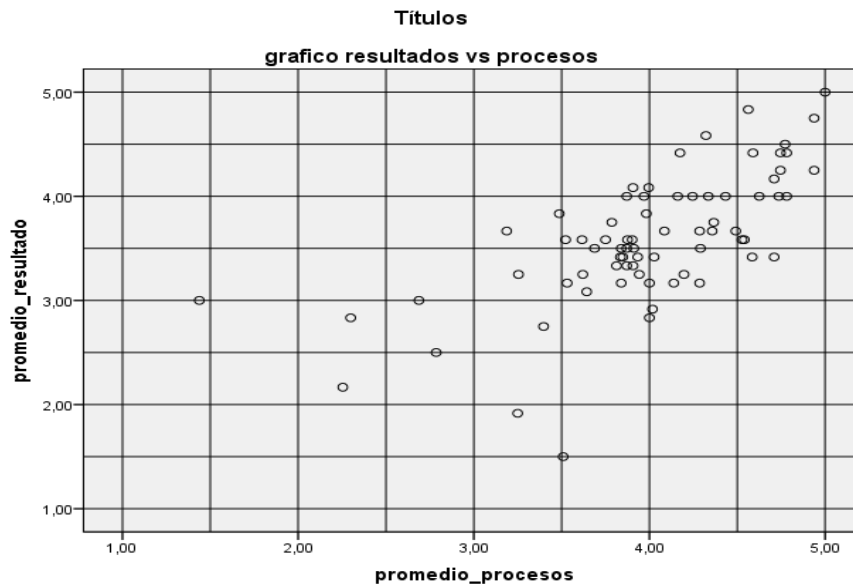
entre las variables y sus dimensiones, lo cual permite que se pueda reafirmar lo expresado.

**Gráfico 17: Dispersión dada entre las variables de tareas y resultados en los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez.**



Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

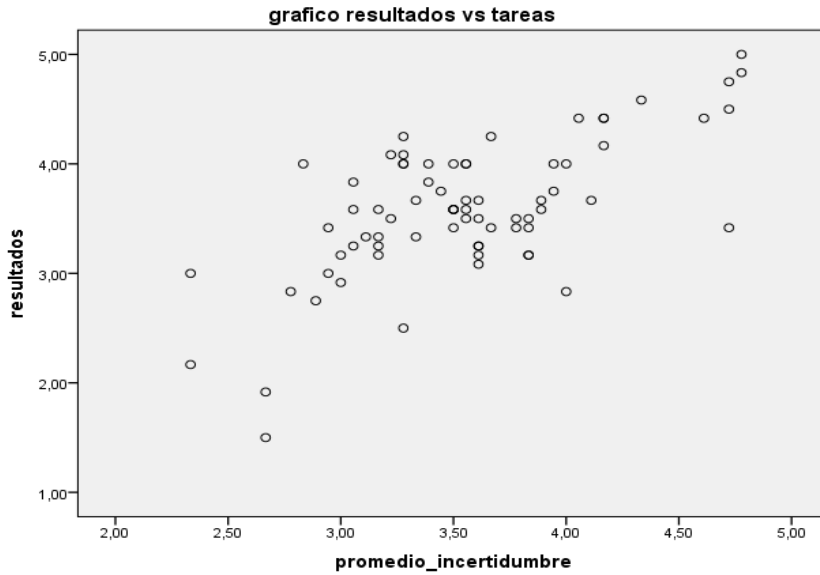
**Gráfico 18: Dispersión dada entre las variables de procesos y resultados en los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez.**



Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

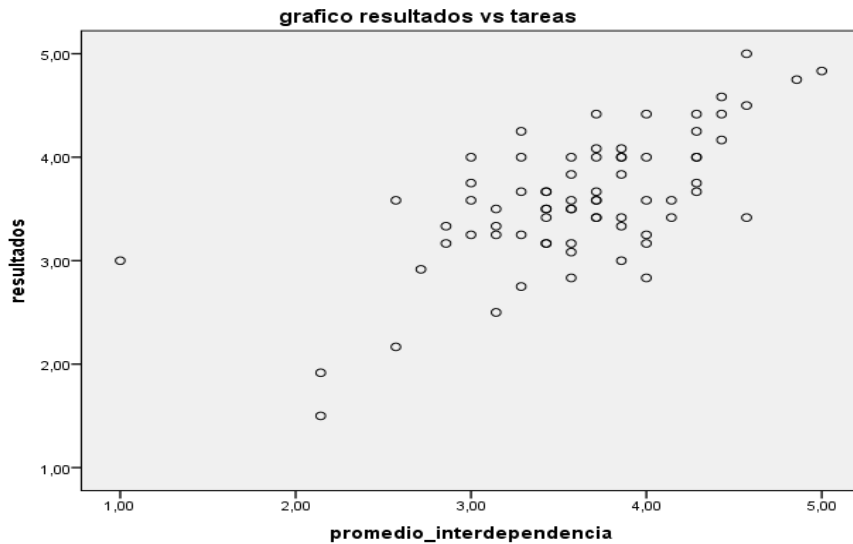


**Gráfico 19: Dispersión dada entre la dimensión incertidumbre de la variable tareas y la variable resultados en los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez.**



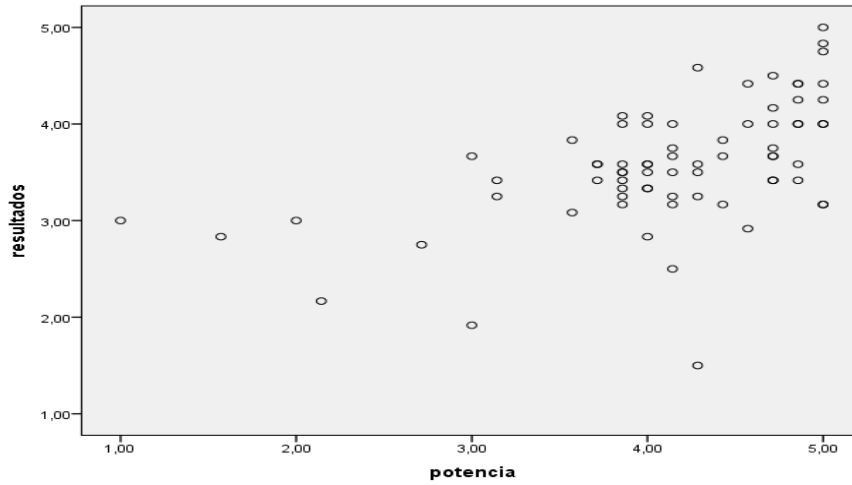
Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

**Gráfico 20: Dispersión dada entre la dimensión interdependencia de la variable tareas y la variable resultados en los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez.**



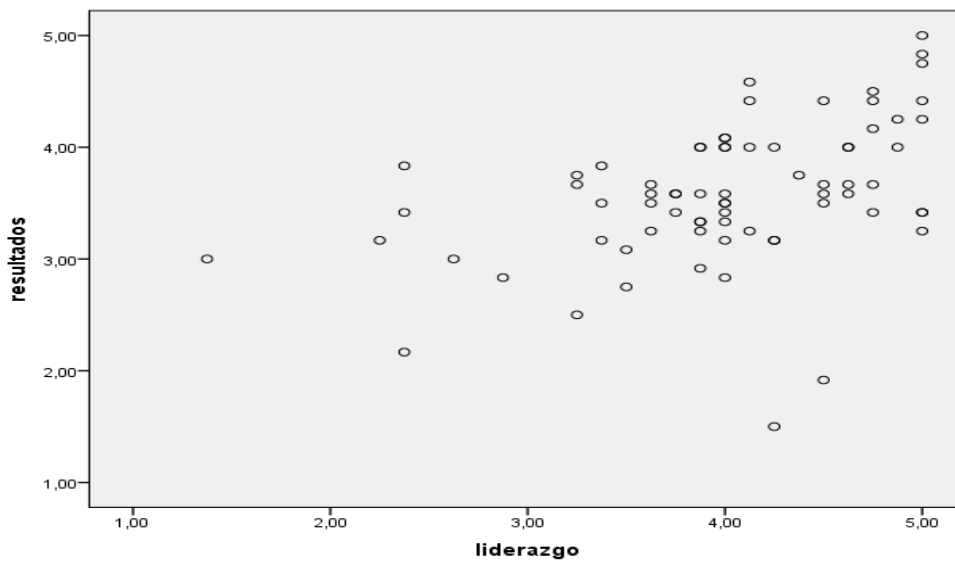
Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

**Gráfico 21: Dispersión dada entre la dimensión potencia de la variable procesos y la variable resultados en los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez.**



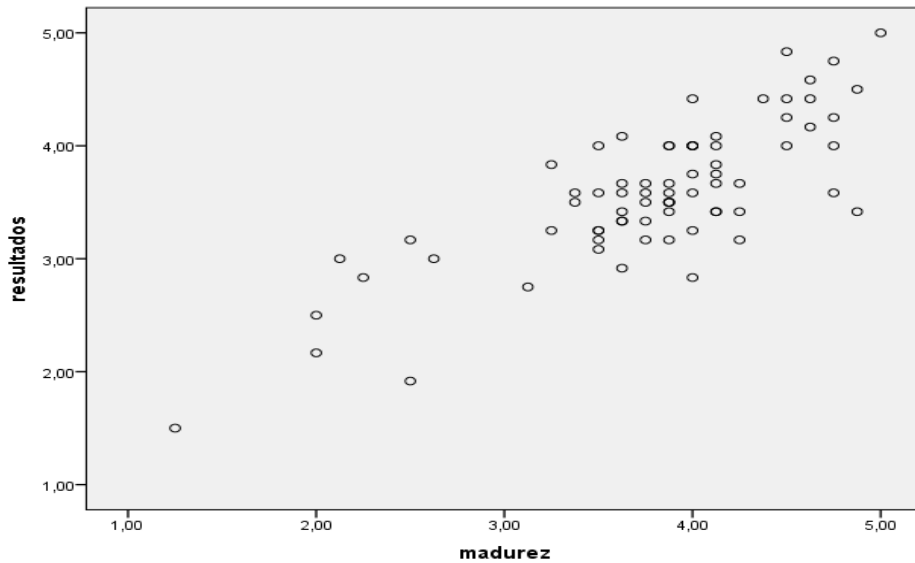
Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

**Gráfico 22: Dispersión dada entre la dimensión liderazgo de la variable procesos y la variable resultados en los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez.**



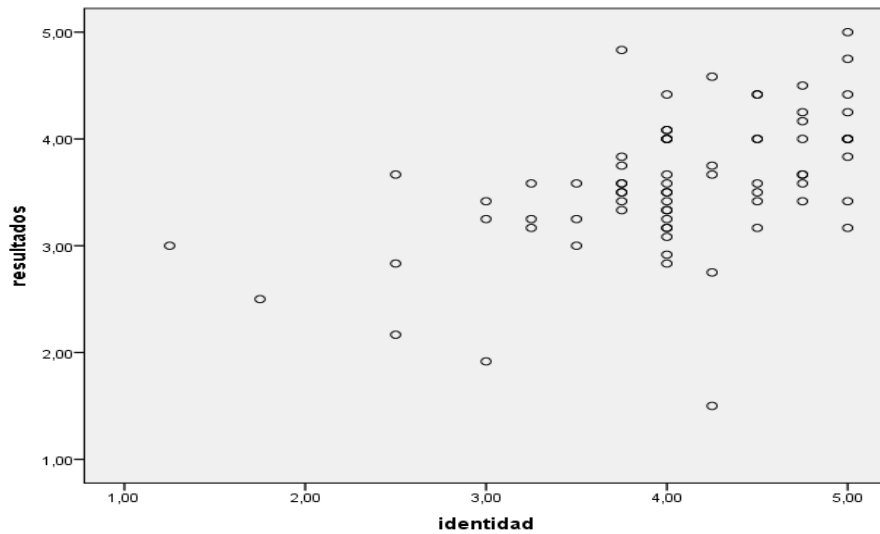
Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

**Gráfico 23: Dispersión dada entre la dimensión madurez de la variable procesos y la variable resultados en los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez.**



Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

**Gráfico 24: Dispersión dada entre la dimensión identidad de la variable procesos y la variable resultados en los equipos de trabajo de la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez.**



Fuente: Software SPSS análisis estadístico para E.S.E Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo Putumayo

A través de las gráficas se puede ratificar que la correlación es de manera positiva y como una proporción directa, los puntos indican que puntajes altos en la variable independiente implica puntajes altos en la variable dependiente y puntajes bajos en la variable independiente indican puntajes bajos en la variable dependiente.

La identidad se correlaciona con los resultados, a mayor puntaje en el reconocimiento en los equipos significa que hay mayor efectividad. Cuando hay mejor liderazgo los resultados presentan oportunidades de mejora.

La madurez en los equipos de trabajo redundan en mejores resultados en los mismos, esta es la subdimensión con puntajes más altos, juntos con la potencia, lo que indica que lo que respecta a la dimensión Procesos, podría decirse que altos niveles de desarrollo del grupo, fuertes creencias de poder en sus capacidades (potencia) y una alta identificación de los miembros con el equipo serían tres excelentes indicadores de que el grupo está funcionando como un auténtico equipo de trabajo y a estos procesos fundamentales se añade el liderazgo.

Con respecto a las tareas la interdependencia también está relacionada fuertemente con el cumplimiento de objetivos por eso la correlación indica que a mayor interdependencia hay una mayor eficiencia.

## **6.2. DISCUSION**

La presente investigación buscó evaluar la efectividad de los equipos de trabajo en la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez del Municipio de Puerto Caicedo – Putumayo, a través de la valoración dada por los colaboradores de la institución organizados en equipos de trabajo a la realización de las tareas, la ejecución de procesos y los resultados obtenidos, de acuerdo al planteamiento de José Navarro (2011) en donde expresa que los equipos de trabajo son altamente efectivos cuando en estas tres variables se obtiene puntajes altos de calificación.

Para la obtención de la información se adaptó y aplicó el instrumento elaborado por José Navarro, en el cual no solo se tiene en cuenta el desarrollo de los equipos de trabajo dentro de la institución, sino que también intenta evaluar a los colaboradores a manera individual, con respecto a su rol y participación como individuo en el equipo. A partir de los resultados que se obtuvieron se puede identificar que a pesar de ser una institución prestadora de servicios de salud pequeña de acuerdo a la cantidad de colaboradores que laboran en ella, existe una gran rotación de personal que no permite que se alcance a tener una estabilidad en

la efectividad medida; esto detectado a través de los promedios obtenidos para cada una de las variables analizadas así como sus dimensiones, en donde los puntajes escasamente se acercaron a una puntuación de 4.

Teniendo en cuenta la relación directa que tienen las tres variables y sus dimensiones entre sí, los resultados obtenidos en la presente investigación son muy semejantes a los obtenidos por Hebles, M. y C.(2020), en donde se evidencia que aspectos como la composición del equipo, el liderazgo, la claridad de objetivos, entre otros, afectan la eficacia y la eficiencia del trabajo en equipo como también los aprendizajes obtenidos tanto a nivel individual como en equipo. (14). En la presente investigación se puede denotar que para los integrantes de los equipos de trabajo es muy importante el liderazgo recibido; por otra parte el tener claro los objetivos que se buscan alcanzar permite realizar con mayor eficacia las tareas y ejecución de los procesos.

Al evaluar la variable de tareas, para los integrantes de los equipos de trabajo les resulta claro que existe una interdependencia entre ellos para el desarrollo satisfactorio de las tareas encomendadas, que a su vez permite alcanzar unos logros y resultados que les permite cierto grado de satisfacción tanto a nivel personal como a nivel de equipo; esto concuerda con las características que tiene un equipo de trabajo y sus miembros, compiladas y expresadas por Bayona J. (2012) en donde se habla que un equipo es efectivo cuando sus miembros interactúan entre sí, demuestran interdependencia para el desarrollo de las actividades designadas, trabajando con unos objetivos en común y desempeñando diferentes roles dentro del equipo. (23)

Sin embargo, los miembros de los equipos de trabajo presentan una considerable percepción de incertidumbre, al sentir que tienen poca claridad frente a las tareas al momento de llevarlas a cabo, lo que a su vez genera cierto grado de conflicto entre ellos y sus líderes, al no saber como actuar en dichas situaciones, sumado a la gran variedad de tareas que se presentan en un momento dado, lo cual resultan ser condiciones no esperadas en un equipo de trabajo eficiente y eficaz de acuerdo a lo expresado por S. E. Durán (2017), en donde de acuerdo a las características óptimas en un equipo de trabajo esta el tener claro las tareas a realizar así como el conocimiento mutuo de las metas de cada uno de los integrantes y respeto por las diferencias que se presentan en conceptos y metodologías. (5)

En cuanto a los procesos que se llevan a cabo, es considerado por los diferentes equipos de trabajo que se cuenta con buenos líderes para la dirección, sin embargo esto no está muy relacionado con lo mencionado frente a la incertidumbre que presentan para el desarrollo de las tareas; tal situación estaría como una debilidad

en los equipos de trabajo e lo que tiene que ver al liderazgo de acuerdo a lo expresado por Franco G. (2001), en donde algunas de las condiciones para lograr efectividad en los equipos de trabajo radican en la funcionalidad de los directivos y líderes quienes deben equilibrar el direccionamiento de ejecución adecuada de las tareas junto con la evaluación y seguimiento de cumplimiento con los procesos estandarizados, para lo cual es importante que se trabaje en dos aspectos clave como lo son el moldeamiento de la cultura del equipo y el asesoramiento del mismo. (11)

En lo que tiene que ver a la variable de resultados, la calificación no ha sido satisfactoria a nivel general de la institución, lo que conlleva a pensar en la necesidad de realizar ajustes en los procedimientos establecidos en la institución, así como el desarrollo de actividades adicionales que les permita afianzar el conocimiento que se tiene para el desarrollo de las actividades y ejecución de los procesos, lo cual es muy relacionado con lo expresado por Hebles M. y Y. Concepción (2020), en donde consideran que la eficiencia de los equipos de trabajo en contextos organizacionales, debe estar enfocada teniendo en cuenta competencias de resolución de conflictos, comunicación, planificación y coordinación de las tareas y procesos, entre otros; (14), es así como se fundamenta la necesidad del conocimiento interno de la institución en donde es indispensable la revisión y ajuste de procedimiento institucionales que involucren el conocimiento de la misma entidad por parte de los colaboradores.

## 7. CONCLUSIONES

En el presente proyecto se analizaron 15 equipos de trabajo los cuales permitieron observar el comportamiento de las tres variables en la institución E.S.E Hospital Alcides Jiménez, dichas variables arrojaron resultados positivos y negativos, como la gran capacidad de liderazgo burocrático de la institución, es decir la gran importancia que tienen con el cumplimiento de los objetivos y los procesos altamente consolidados, pero con una falta de visión y poca intervención de las tareas asignadas a sus colaboradores lo cual mostro inestabilidad en la efectividad de los equipos de trabajo.

Teniendo en cuenta el análisis de los resultados y la efectividad en el cumplimiento de los objetivos, la satisfacción y el mantenimiento, se puede inferir, que existe efectividad promedio del 3.5 en la obtención de los resultados de la institución, donde cada variable a través de un buen sostenimiento en la ejecución de sus actividades satisfaga a los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos, y de esta manera los equipos de trabajo sean altamente efectivos.

La variable procesos presenta en sus dimensiones un promedio general de 4 sobre 5, excepto la madurez con 3.8, lo cual permite deducir una debilidad que influye directamente en el 44.7% de los colaboradores que están en la edad entre 21 y 31 años, ya que la experiencia y la madurez con la que ejecutan los procesos no es lo suficientemente consistente con los demás procesos ejecutados por los colaboradores que tienen mayor edad y experiencia en la prestación de los servicios de la institución.

La variable tareas tuvo un resultado bajo en comparación con las otras variables, lo cual refleja que en la institución E.S.E Hospital Alcides Jiménez hay una alta importancia en la obtención de los objetivos a través de los resultados, con un alto grado de cumplimiento en los procesos pero con una debilidad muy marcada en la ejecución de la tareas.

En general en los 15 equipos de trabajo conformados en la institución, se reconoce tener cierto grado de interdependencia entre sí para poder llevar a cabo las tareas asignadas y alcanzar los objetivos propuestos a través de una sólida ejecución de los procesos, es decir, la efectividad de los equipos de trabajo dependerá directamente de la articulación de todas las variables en función de sus dimensiones para el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.

## 8. RECOMENDACIONES

1. Establecer mecanismos de control y seguimiento de la realización de las tareas, para el cumplimiento de los objetivos, las cuales deben ser socializadas con todos los líderes o jefes directos para que en caso de novedad se realice la trazabilidad correspondiente a las acciones de mejora y seguimiento.
2. Desarrollar un plan de mejoramiento en articulación con bienestar social que mejoren las relaciones interpersonales y la satisfacción de todos los colaboradores de la E.S.E Hospital Alcides Jiménez, mediante actividades de incentivos y reconocimiento al desempeño laboral.
3. Identificar las capacidades en el talento humano idóneo para liderar planes de comunicación asertiva, experiencia laboral y capacitación en habilidades, destrezas y emociones, con el fin de que la madurez en cada uno de los colaboradores se nivele y/o sea tolerante al cumplimiento de los procesos.
4. Fortalecer los entrenamientos en los puestos de trabajo, que permitan generar la claridad suficiente en la ejecución de las tareas, evitando la realización mecánica de las mismas y por consiguiente perdiendo la objetividad en el cumplimiento de los resultados.
5. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se sugiere a la E.S.E. Hospital Alcides Jiménez implementar estrategias de seguimiento a los equipos de trabajo donde se identifiquen las fortalezas y debilidades, que permitan la toma de decisiones de manera efectiva.



## 9. BIBLIOGRAFÍA

1. Gander F, Gaitzch I, Ruch W. “Las relaciones entre el rol del equipo y las fortalezas del carácter, el equilibrio con la satisfacción y el desempeño a nivel individual y de equipo”, *Frontiers in Psychology*, 11 (2020).
2. Schmutz J, Meier L, Manser T. “¿Qué tan efectivo es realmente el trabajo en equipo? La relación entre el trabajo en equipo y el desempeño en los equipos de salud: una revisión sistemática y un metaanálisis”, *BMJ Open* 9 (9) (2019).
3. Navarro J, Quijano S, Berger R, Meneses R. “Grupos en las organizaciones: herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes. *Papeles del Psicólogo*. 2011; 32 (1): 17 – 28.
4. Hebles, Melany y Concepción Yániz-Alvarez-de-Eulate (2020), “Variables asociadas al rendimiento exitoso de los equipos de trabajo del curso Gestión de Equipos. Un estudio desde la perspectiva de los estudiantes”, *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, vol. XI, núm. 30, pp. 22-40, <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2020.30.586>.
5. S. E. Durán; J. E. Crissien Rissien Orellano; J. Virviescas Peña; J. E: García (2017), “Estrategias Gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del caribe colombiano”. *Revista Espacios*, Vol. 38 un. (13) pp. 15. <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/1589>.
6. Cardona Triana CP, Trejos Parra JJ. Estudio cualitativo del aprendizaje experiencial para equipos de trabajo organizacional [Internet]. Dialnet. 2020 [citado 14 enero 2021]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7565468>
7. Leonor Emilia DA, León Rodríguez V, Pinzón Ruiz AV, Marín Contreras A. Estudio cualitativo del aprendizaje experiencial para equipos de trabajo organizacional [Internet]. UNIVERSIDAD DEL BOSQUE. 2019 [citado 15 enero 2021]. Disponible en: <https://repositorio.unbosque.edu.co/handle/20.500.12495/2647>
8. Ministerio de Salud M. Política Nacional de Talento Humano en Salud [Internet]. MINSALUD. 2018 [citado 16 enero 2021]. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/politica-nacional-talento-humano-salud.pdf>
9. Puerto Caicedo A. Nuestro municipio [Internet]. Alcaldía de Puerto Caicedo. 2020 [citado 16 enero 2021]. Disponible en: <http://www.puertocaicedo-putumayo.gov.co/municipio/nuestro-municipio>: <http://www.puertocaicedo-putumayo.gov.co/transparencia>
10. Toro Suarez Luz Yolanda. La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. Bogotá d.c. mayo 2015. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20Y:jsesionid=1362FB152FBB10DF2C14B56D3E1E6553?sequence=2>
11. FRANCO G. CARLOS ALBERTO. Factores para la dirección y efectividad de los equipos de trabajo *estud.gerenc.* vol.17 no.81 Cali Oct./Dec. 2001 [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-)

[59232001000400003](#)

12. Vitolo Fabian. Problemas de comunicación en el equipo de salud. Biblioteca Virtual NOBLE. Julio 2015. Tomado de:  
[http://www.nobleseguros.com/ARTICULOS\\_NOBLE/63.pdf](http://www.nobleseguros.com/ARTICULOS_NOBLE/63.pdf)
13. Falagan José, Nogueira Javier. La información clínica y la salud. Tomado de:  
<http://www.conganat.org/seis/informes/2003/PDF/CAPITULO3.pdf>
14. Hebles, Melany y Concepción Yániz-Álvarez-de-Eulate (2020), “Variables asociadas al rendimiento exitoso de los equipos de trabajo del curso Gestión de Equipos. Un estudio desde la perspectiva de los estudiantes”, Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES), vol. XI, núm. 30, pp. 22-40,  
<https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2020.30.586>
15. S. E. Duran; J. E. Crissien Rissien Orellano ; J. Virviescas Peña ; J. E. Garcia (2017), “ Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano”. Revista Espacios, Vol. 38 num. (13) pp. 15. <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/1589>.
16. Cardona, C. y Trejos, J. (2020). Estudio cualitativo del aprendizaje experiencial para equipos de trabajo organizacional. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVI(3), 71-82. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7565468>.
17. Rangel BP. El trabajo en equipo como fundamento en la seguridad del paciente. Universidad Militar Nueva Granada. [Internet] 2019 [Consultado 2021 Mar 06]. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/21513/RangelAlvarezBenildaPatricia2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
18. DELGADO RIVERA, Macarena et al. Trabajo en equipo y rendimiento académico en un curso de kinesiología empleando aprendizaje basado en equipos. Investigación educ. médica. 2017, vol.6, n.22, pp.80-87. ISSN 2007-5057. <https://doi.org/10.1016/j.riem.2016.05.006>.
19. Tamayo M, Besoain-Saldaña A, Aguirre M, Leiva J. Trabajo en equipo: relevancia e interdependencia de la educación interprofesional. Rev Saude Publica. 2017;51:39. [https://www.scielo.br/pdf/rsp/v51/es\\_0034-8910-rsp-S1518-87872017051006816.pdf](https://www.scielo.br/pdf/rsp/v51/es_0034-8910-rsp-S1518-87872017051006816.pdf).
20. Ruiz y A. M. Contreras, L E Delgado-Abella, V L Rodríguez, A V Píznón. Diseño y Propiedades Psicométricas del Inventario para Evaluar la Efectividad de los Equipos de Trabajo (IET). Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación – e Avaliação Psicológica RIDEP • No53 • Vol4 • 5-18 . 2019; Disponible en: <https://repositorio.unbosque.edu.co/handle/20.500.12495/2647>.
21. 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] 2017 [Consultado 2021 Mar 06]; 28(1). Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S230721132017000100004&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S230721132017000100004&lng=es&nrm=iso)
22. LosRecursosHumanos.com (internet), Diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo, 2009 sept 28. (citado 25 enero 2021). Disponible en <https://www.losrecursoshumanos.com/diferencias-entre-grupo-de-trabajo-y-equipo-de-trabajo/>

23. BAYONA BOHÓRQUEZ, JAIME ANDRÉS, HEREDIA CRUZ, OSWALDO, El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*. 2012; 28 (123): 121-132. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232012000200008&lang=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232012000200008&lang=es)
24. Gómez Mujica Aleida, Acosta Rodríguez Heriberto. Acerca del trabajo en grupos o equipos. *ACIMED*. 2003 dic; 11( 6 ). Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352003000600011&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011&lng=es).
25. Delgado Abella, Leonor; Rodríguez, Valeria; Ruiz, Angélica; Contreras, Alejandro, Diseño y Propiedades Psicométricas del Inventario para Evaluar la Efectividad de los Equipos de Trabajo (IET), *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación - e Avaliação Psicológica*, vol. 4, núm. 53, 2019. Disponible en: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4596/459661297002/459661297002.pdf>.
26. FRANCO G., CARLOS ALBERTO. FACTORES PARA LA DIRECCIÓN Y EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO. *Estudios Gerenciales*. 2001, 17(81), 27-33. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232001000400003&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232001000400003&lng=en&tlng=es).
27. Hackman J. Richard. *Leading Teams. Setting the Stage for Great Performances*. Boston: Harvard Business School Press. 2002.
28. Viles, Elisabeth, Jaca, Carmen, Tanco, Martín, Medina, Allan, Desarrollo metodológico para medir el trabajo en equipo. *Revista Venezolana de Gerencia [Internet]*. 2011; 16 (55): 375-389. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29020561003>
29. Constitución Política de Colombia de 1991.
30. Congreso de la República de Colombia. Ley 1122 de 2007.
31. Congreso de la República de Colombia. Ley 152 de 1994.
32. Congreso de la República de Colombia. Ley 1438 de 2011.
33. Congreso de la República de Colombia. Ley 1751 de 2015.
34. Presidencia de la República. Decreto 770 DE 2005.
35. Presidencia de la República. DECRETO 785 DE 2005.
36. Departamento Administrativo de la Función Pública. Decreto Único Reglamentario 1083 DE 2015.
37. Ministerio de Salud y Protección Social. Resolución No. 3100 de 2019.
38. PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL “Calidad en Salud con Calidez Humana” 2020-2023. Empresa Social Del Estado Hospital Alcides Jimenez. NIT. 846.001.669-0
39. Rodríguez, R. (2004). Ayuda SPSS – chi cuadrado – Notas metodológicas. Disponible en [http://www.rubenjoserodriguez.com.ar/wp-content/uploads/2013/04/Ayuda\\_SPSSChi\\_Cuadrado\\_Notas\\_Metodologicas.pdf](http://www.rubenjoserodriguez.com.ar/wp-content/uploads/2013/04/Ayuda_SPSSChi_Cuadrado_Notas_Metodologicas.pdf)
40. Ministro de Salud. Resolución 8430 de 1993.

ANEXOS:

1. CARTAS DE AUTORIZACIÓN.
2. FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO.
3. INSTRUMENTOS UTILIZADOS.
4. PLAN DE MEJORAMIENTO

Adicionalmente los anexos que sean requeridos.