



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA LA
EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA
UNIDAD CURRICULAR DE ENDODONCIA.**

CASO: Facultad de Odontología. Universidad de Carabobo

Autora: Od. Diana Pernía

Tutora: Msc. Brenda Velázquez

Valencia, Marzo de 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA LA
EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA
UNIDAD CURRICULAR DE ENDODONCIA.**

CASO: Facultad de Odontología. Universidad de Carabobo

Autora: Od. Diana Pernía

Trabajo Especial de Grado presentado
ante la Dirección de Postgrado de la
Universidad de Carabobo para optar al
título de Magíster en Gerencia Avanzada
en Educación

Valencia, Marzo de 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO
 MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros, miembros del Jurado Examinador designado para la evaluación del Trabajo de Grado de Maestría titulado: **FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA LA EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD CURRICULAR DE ENDODONCIA.CASO: Facultad de Odontología. Universidad de Carabobo**, presentado por **Od. Diana Pernía**, titular de la cédula de identidad N° **V.-16.580.380**, para optar al título de Magíster en Investigación Educativa, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____.

En fe de lo cual firmamos:

NOMBRE Y APELLIDO	C.I.	FIRMA
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Valencia, Marzo de 2017

DEDICATORIA

**A Dios Todopoderoso quien me concedió mucho más
de lo que pude imaginar gracias**

AGRADECIMIENTOS

A mi familia siempre apoyándome en todo momento gracias por sus palabras de ánimo, comprensión y amor incondicional

A mi esposo quien siempre me incentiva a seguir dando lo mejor de mí, quien está a mi lado en todo los momentos.

A la Profesora Carmen Omaira Pérez, persona ejemplar, única, que con sus palabras consejos y dedicación extraordinaria hicieron posible este proyecto.

A mi tutora Profesora Brenda Velásquez por ser tan admirable como persona y educadora.

A mis Profesores quienes siempre me aportaron lo mejor para ayudarme a crecer cada día como profesional

A la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo en especial la Unidad Curricular de Endodoncia, sus docentes y personal por darme tantos años de calor humano, crecimiento profesional, por prestar su colaboración de forma ejemplar.

A la Facultad de Educación de la Universidad de Carabobo por abrir sus puertas para incentivar el conocimiento con altos estándares de calidad.

A mis amig@s quienes siempre están a mi lado acompañándome incondicionalmente.

Mil gracias de corazón

ÍNDICE

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
ÍNDICE.....	vi
RESÚMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	4
EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación.	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos	10
Justificación.....	11
Delimitación de la Investigación.	12
CAPÍTULO II	13
MARCO TEÓRICO.....	13
Antecedentes de la Investigación.	13
Antecedentes Internacionales.	14
Antecedentes Nacionales.	15
Bases Teóricas	23
Estrategias Gerenciales	23
Equipos de Alto Desempeño	24
Características de los Equipos de Alto Desempeño.....	27
Propósito común	29
Roles claros	30
Liderazgo aceptado	31
Procesos efectivos	32

Relaciones sólidas	33
Comunicación excelente	34
Comunicación Organizacional.....	36
Elementos de la comunicación:.....	37
Propósito de la Comunicación en los Equipos de Alto Desempeño	39
Fundamentos de la comunicación	41
Medios de Comunicación:	42
Carácter de la comunicación.	45
Barreras para la comunicación efectiva	45
Fundamento Teórico de la Investigación	47
Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas.	47
Teoría de la Motivación de Herzberg	49
Teoría del Liderazgo Transformacional:	52
Bases Legales	55
Operacionalización de las Variables	62
CAPITULO III.....	63
Marco Metodológico.....	63
Nivel y Diseño de Investigación.....	63
Población y Muestra	65
Técnica e instrumento de recolección de Datos	67
Validez del Instrumento	68
Confiabilidad del Instrumento.....	69
Organización y Análisis de Datos	72
CAPÍTULO IV	73
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	73
Presentación de los resultados	73
MATRIZ FODA.....	107
ESTRATEGIAS FODA.....	108

CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES	112
CAPITULO V	114
La Propuesta.....	114
Estrategias Gerenciales para la formación de equipos de alto desempeño para la efectividad de la comunicación organizacional dirigidas a los profesores de la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.....	115
Introducción.....	117
Justificación	118
Misión	119
Visión.....	119
Objetivo General.....	120
Objetivos Específicos	120
Referencias Bibliográficas.....	132
Anexos.....	136

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°1.....	75
Tabla N°2.	
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°2.....	77
Tabla N°3.	
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°3 y 4.....	79
Tabla N°4.	
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°5.....	81
Tabla N°5.	
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°6.....	83
Tabla N°6.	
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°7.....	85
Tabla N°7.	
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°8.....	87
Tabla N°8.	
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°9.....	89
Tabla N°9.	
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°10.....	91
Tabla N° 10.	
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°11.....	93
Tabla N°11.	
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°12.....	95
Tabla N°12.	
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°13.....	97
Tabla N°13.	
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°14.....	99

Tabla N°14.	
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°15.....	101
Tabla N°15.	
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°16.....	103
Tabla N°16.	
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°17.....	105
Tabla de Estrategia 1: Mesa de Trabajo para promover la integración	122
Tabla de Estrategia 2: Encuentro Mensual para motivar al equipo docente.....	123
Tabla de Estrategia 3: Taller Práctico para crear espacios tecnológicos para la comunicación	124
Tabla de Estrategia 5: Boletín Informativo Virtual para impulsar el uso de plataformas tecnológicas	126
Tabla de Estrategia 6: Taller Teórico- Participativo para el adiestramiento del nuevo personal	127
Tabla de Estrategia 7: Envío de Cartas y Memorandos de carácter formal.....	128
Tabla de Estrategia 8: Mesa de trabajo para impulsar la autogestión.....	129
Tabla de Estrategia 9: Asignación de Tareas para delegar funciones.....	130
Tabla de Estrategia 10: Reunión de Reprogramación periódica.....	131

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	75
Gráfico N° 2	77
Gráfico N°3	79
Gráfico N°4	81
Gráfico N°5	83
Gráfico N°6	85
Gráfico N°7	87
Gráfico N°8	89
Gráfico N°9	91
Gráfico N°10	93
Gráfico N°11	95
Gráfico N°12	97
Gráfico N°13	99
Gráfico N°14	101
Gráfico N° 15	103
Gráfico N°16	105



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA LA EFECTIVIDAD
DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD CURRICULAR
DE ENDODONCIA.

CASO: Facultad de Odontología. Universidad de Carabobo

Autora: Od. Diana Pernía

Tutora: Mcs. Brenda Velázquez

(2016)

RESÚMEN

El presente estudio tuvo como propósito proponer estrategias para la formación de equipos de alto desempeño para la efectividad de la comunicación organizacional en la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, esta investigación estuvo sustentada en la Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas, la Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg y la Teoría de Liderazgo Transformacional. Se desarrollo bajo la modalidad de Proyecto Factible, con un diseño de campo, no experimental, transversal o transeccional. La población de estudio estuvo constituida por 15 docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia perteneciente al Departamento de Estomatoquirúrgica de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, para la muestra se tomó el mismo número de la población por ser esta reducida; es decir, por 15 docentes. La información se recolectó a través de un cuestionario dirigido a los docentes el cual estuvo constituido por 17 preguntas cerradas dicotómicas (dos alternativas de respuestas SI-NO); las cuales fueron sometidas a validación a través del juicio de expertos. La confiabilidad fue medida por el coeficiente de Kuder de Reicharson siendo altamente confiable, los datos obtenidos se procesaron y graficaron. Se evidencio en los resultados que el equipo de trabajo tiene gran potencial para alcanzar las características de un equipo con alto desempeño, por lo cual se diseñaron como propuestas estrategias destinadas a incentivar la comunicación, mejorar la motivación y la integración dirigida a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia

Area Prioritaria UC: Educación

Area Prioritaria FACE: Gerencia Educativa

Línea de Investigación: Gerencia Educativa, gestión y trabajo

Temática: Dirección en las organizaciones educativas

Subtemática: Equipos de alto desempeño.

Palabras clave: Estrategias, Equipos de Alto Desempeño, Comunicación, Gerencia Educativa.



UNIVERSITY OF CARABOBO
MANAGEMENT OF POSTGRADUATE
FACULTY OF EDUCATION SCIENCES
MASTER EDUCATION ADVANCED MANAGEMENT



FORMATION OF HIGH PERFORMANCE WORK TEAMS FOR THE
EFFECTIVENESS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN THE
CURRICULAR ENDODONTICS UNIT.

CASE: Faculty of Dentistry. University of Carabobo

Author: Od. Diana Pernía

Tutor: Mcs. Brenda Velázquez

(2016)

ABSTRACT

The present study aimed to propose strategies for the formation of high performance teams for the effectiveness of organizational communication in the Curricular Unit of Endodontics of the Faculty of Dentistry of the University of Carabobo, this research was supported by The Theory of Action Communicative of Habermas, Herzberg's Theory of Motivation and Hygiene and Transformational Leadership Theory. It will be developed under the feasible project modality, with a field design, non-experimental, transverse or transectional. The study population consisted of 15 teachers from the Curricular Unit of Endodontics belonging to the Department of Stomatosurgical of the Faculty of Dentistry of the University of Carabobo, for the sample was taken the same number of the population because it is reduced; That is, by 15 teachers. The information was collected through a questionnaire to the teachers, which was constituted by 17 closed dichotomous questions (two alternatives of SI-NO responses); which were validated through expert judgment. Reliability was measured by the Kuder coefficient of Reicharson being highly reliable, the data obtained were processed and plotted. It was evidenced in the results that the work team has great potential to reach the characteristics of a team with high performance, for which strategies were designed as incentives to encourage communication, improve motivation and integration directed to the teachers of the Endodontic Curricular Unit.

Priority Area UC: Education

Priority Area FACE: Educational Management

Research Line: Educational Management, arrangement and work

Theme: Management in educational organizations

Subthematic: High performance equipment.

Keywords: Strategies, High Performance Teams, Communication, Educational Management.

INTRODUCCIÓN

En las Organizaciones Educativas interactúan un alto número de personas que trabajan con un propósito común, brindar excelencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje; es por ello que cada individuo que forma parte de este tipo de organizaciones tiende a esforzarse en adquirir y reforzar competencias que permitan su desarrollo docente; sin embargo, en el ámbito de la gerencia educativa es primordial el trabajo en equipos en donde cada individuo de su aporte a la organización que será complementado con el de otro compañero, buscando potencializar los resultados para el cumplimiento de las metas de la institución.

Por consiguiente, el trabajo en equipo es necesario en todas las organizaciones educativas, específicamente equipos que se caractericen por poseer un alto desempeño, es decir que estén comprometidos en dar lo mejor de sí para el logro de las metas en común e interactuar demostrando sus competencias individuales y, complementando la de otros miembros de la organización.

Entonces, cabe señalar que la presente investigación estuvo enfocada en proponer la formación de equipos de alto desempeño para la efectividad de la comunicación en la Unidad Curricular de Endodoncia, la cual se encuentra adscrita al Departamento de Estomatoquirúrgica de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

La investigación se encuentra organizada por capítulos. El Capítulo I titulado Planteamiento del Problema, describe de forma precisa y concisa la situación observada como problemática en la Unidad Curricular de Endodoncia, también contiene los objetivos planteados y la justificación de la investigación.

A continuación, el Capítulo II titulado Marco Teórico, se presentan los antecedentes relevantes en el ámbito nacional e internacional que sirven de bosquejo para la investigación, seguidamente un análisis de la revisión documental en relación con las variables de la investigación, luego se presentan las Teorías pertinente con el tema planteado, finalizando con las bases legales que sirven de sustento a la investigación.

Posteriormente, se presenta el Capítulo III, Marco Metodológico, en el cual se describen los aspectos metodológicos de la investigación específicamente el nivel y diseño, la población y muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, su respectiva confiabilidad y validez del instrumento.

Así mismo, el Capítulo IV, describe el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos, específicamente el cuestionario con 17 ítems, los cuales se organizaron y presentaron en tablas y gráficos, que fueron analizados, para luego establecer las conclusiones en base a los objetivos que se propusieron contrastándolo con el marco teórico; también se presenta las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente se anexa el Capítulo V cuyo título es La Propuesta, en el cual se presenta la propuesta titulada: Estrategias Gerenciales para la formación de equipos de alto desempeño para la efectividad de la comunicación organizacional dirigidas a los profesores de la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Actualmente, las organizaciones de educación superior se desarrollan en un mundo influenciado por nuevos paradigmas como la globalización y la transformación hacia la postmodernidad; lo que genera que se susciten retos cada vez más complejos que requieren de cambios organizacionales que les garanticen alcanzar los resultados deseados para mantener la efectividad. Como consecuencia a estas premisas, la dirección de estas organizaciones han dirigido su enfoque hacia una gerencia centrada en el conocimiento, la calidad y productividad del talento humano, maximizando las competencias individuales para lograr su integración con un equipo de trabajo altamente productivo.

En este sentido, en la última década las organizaciones han acelerado la transformación de equipos o grupos de trabajo productivos en equipos de alto desempeño que se caracterizan por ser flexibles, estar comprometidos y poseer un alto ritmo de adaptación, para aplicar los avances de la tecnología y desarrollar estrategias gerenciales enfocadas en el logro de la misión de la organización. Los

equipos de trabajo de alto desempeño a diferencia de los grupos son creados con el concepto de efectividad, y no sólo de eficiencia. Un equipo de trabajo de alto desempeño es un número pequeño de empleados con competencias complementarias (habilidades, capacidades y conocimientos), comprometidos con metas comunes y relaciones interactivas de las que se consideran a sí mismos mutuamente responsables (Hellriegel & Slocum, 2009).

Consecuentemente, los equipos de alto desempeño manifiestan como un valor esencial el compromiso, que les permita a sus integrantes sentirse involucrados con la meta u objetivo común que todos comparten y tienen clara; donde la comunicación se da de manera fluida, recíproca, asertiva y positiva, permitiendo la expresión respetuosa de opiniones y visiones, que permita discutir y desarrollar ideas para el bien de la organización. Las características fundamentales de un equipo de alto desempeño son principalmente: comunicación eficaz, liderazgo aceptado, roles claros, propósito común, proceso efectivo, relaciones sólidas. (Donoso & García 2012)

Por otra parte, la comunicación se considera clave para el funcionamiento exitoso de la sociedad, representando un papel importante en base a la esencialidad del ser humano. De esta manera, la comunicación implica la comprensión de significados. Para que la comunicación sea exitosa, el significado se debe impartir y entender. (Robbins & Coulter, 2010). Es decir, la comunicación es eficaz dentro de las organizaciones, cuando se presenta un entendimiento básico de algunos de sus

elementos, en particular: proceso de comunicación, patrones de flujo de la comunicación, medios de comunicación, canales de comunicación y carácter formal e informal de la comunicación. Es por ello que para lograr un equipo de trabajo con alto desempeño, la comunicación juega un importante rol, ya que mediante esta se proporcionará la información necesaria para ser eficaces y efectivos, ya que se encuentra estrechamente vinculada con el desempeño.

Cabe señalar, que en los últimos cuatro años aproximadamente las principales organizaciones educativas de Venezuela como lo son las Universidades Autónomas; entre las cuales se encuentra la Universidad de Carabobo, han estado inmersas en un ambiente transicional que ha generado una gran incertidumbre, y ha fomentado algunos cambios de paradigmas; sin embargo, se ha observado la prevalencia de un liderazgo democrático manteniendo siempre el enfoque hacia la misión contemplando cada uno de los aspectos de la visión de estas organizaciones.

Por su parte, la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, en estos últimos tres años se han suscitado una serie de cambios necesarios para estar a la vanguardia con las reformas educativas del mundo moderno, como lo es el cambio del currículo hacia el enfoque por competencia, lo que ha generado una etapa de transición y adecuación para que el personal se adapte a este modelo; lo que originó la separación de algunos grupos de trabajo, formación de nuevos grupos enmarcados en nuevas unidades curriculares, necesidad de nuevas contrataciones y apertura de nuevos cargos entre otros cambios organizacionales.

Entonces, la asignatura de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo que pertenecía al cuarto año académico de la carrera luego del cambio curricular realizado en el año 2015, fue dividida en dos unidades curriculares, la unidad curricular de Endodoncia (3er año académico) y la unidad curricular de Integral del adulto, (4to año académico) las cuales pertenecen al Departamento de Estomatoquirúrgica, esta transformación originó la formación de nuevos equipos de trabajo.

Por consiguiente, la Unidad Curricular de Endodoncia cuenta con un recurso profesional de aproximadamente 15 docentes y 2 asistentes que laboran para fomentar competencias específicas en actividades prácticas y teóricas a los cursantes del 3er año de Odontología de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. La estructura de este equipo de trabajo, está conformada por un docente coordinador cuyas funciones es de velar por el cumplimiento de las actividades académicas y prácticas, organizar horarios de profesores, supervisar, realizar los exámenes parciales, publicar las notas entre otras actividades, los demás docente asumen responsabilidades según el rango y escalafón teniendo mayor carga de trabajo los profesores titulares, seguido de los contratados por credenciales y luego los contratados por necesidad de servicio.

Sin embargo, en la unidad curricular no existe una organización con roles equilibrados para facilitar el trabajo del coordinador, las tareas suelen ser realizadas de manera voluntaria por quien tenga la disposición de colaborar en algún asunto en

especial; en vista de esto a veces el coordinador está sobrecargado de trabajo, o algunos docentes suelen ser más activos y colaboradores que otros, que suelen limitarse a su competencia como docente de aula; por otra parte, los nuevos integrantes deben integrarse de manera rápida al equipo de trabajo existente.

Se plantea entonces, el problema, que debido a que la Facultad de Odontología como estructura, manifiesta una tendencia a ser una organización postmoderna que se enfrenta a cambios constantes, además de que es primordial que su personal docente obtengan un buen desempeño en las áreas exigidas por el plan académico integral (docencia, investigación, extensión y servicio, gerencia universitaria y autoformación), el equipo de trabajo debe estar organizado y mantener una comunicación efectiva para que exista un flujo de información que permita un clima organizacional que potencie las competencias genéricas y específicas de cada individuo para mejorar el desempeño en la Unidad Curricular.

Ahora bien, las debilidades que se observan en la Unidad Curricular en relación con las fallas en el flujo comunicacional, pueden traer como consecuencia falta de motivación por parte de los docentes que forman el equipo de trabajo, pérdida de información vital para el correcto funcionamiento de la Unidad Curricular, retraso en el cumplimiento de las responsabilidades grupales; entre otras. Por lo cual, se hace primordial la conformación de un equipo sólido de trabajo con las características inherentes a equipos de alto desempeño.

En efecto, ante lo expuesto anteriormente, surgen las siguientes interrogantes ¿Cómo contribuye el diseño de estrategias para la formación de equipos de alto desempeño para la efectividad de la comunicación en la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo?, ¿Cómo es la efectividad de la comunicación organizacional en el desempeño del equipo de trabajo que conforman la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo?, ¿Qué factibilidad existe de proponer estrategias para la formación de equipos de alto desempeño para la efectividad de la comunicación en la Unidad Curricular de Endodoncia? ¿Cuáles estrategias gerenciales pueden incentivar la formación de equipos de alto desempeño?

En consecuencia, dándole respuesta a estas interrogantes se pudo obtener información significativa para la formación de equipos de alto desempeño para la efectividad de la comunicación organizacional en la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo; en donde el talento humano debe organizarse en base a sus competencias para realizar las actividades propuestas en conjunto que van dirigidas hacia el fomento de un ambiente de trabajo donde prevalezca la efectividad en la comunicación.

Objetivos de la Investigación.

Objetivo General

Proponer estrategias para la formación de equipos de alto desempeño para la efectividad de la comunicación organizacional en la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

Objetivos Específicos

- 1- Diagnosticar la efectividad de la comunicación organizacional en el desempeño del equipo de trabajo que conforman la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.
- 2.- Determinar la factibilidad de proponer estrategias para la formación de equipos de alto desempeño para la efectividad de la comunicación organizacional dirigidas a los profesores de la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.
- 3.- Diseñar estrategias para la formación de equipos de alto desempeño para la efectividad de la comunicación organizacional dirigidas a los profesores de la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

Justificación

Un equipo de trabajo en el cual sus integrantes están claros con sus roles, enfocados en los objetivos y metas que desean alcanzar como organización, donde la comunicación fluya de manera efectiva; por ende, cada integrante se encuentre motivado, enfocado en dar lo mejor de sí; y especialmente el gerente o líder esté capacitado para promover un ambiente de trabajo que permita que las competencias individuales se potencien y se complementen entre los miembros; un equipo que cumpla principalmente con estas características está destinado a convertirse en un equipo de alto desempeño, lo cual permitiría un aumento en la efectividad y eficiencia de la organización.

Sin embargo, es necesario que para que ocurra la transformación de un equipo o grupo de trabajo hacia un equipo de alto desempeño, que se propongan y ejecuten estrategias dentro de la organización para lograr que las características antes mencionadas se reflejen. Dentro de las estrategias resalta mejorar la efectividad de la comunicación, la cual debe ser clara, rápida y exacta es un punto de referencia de altos niveles de desempeño de equipo, es el pilar clave para pensar en grupo y encontrar sinergia en las soluciones.

A raíz de esto, en una búsqueda reflexiva de estrategias que promuevan la formación de equipos de alto desempeño para la efectividad de la comunicación organizacional dentro de la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, la presente investigación pretende

primeramente realizar un diagnóstico que permita conocer como es la interacción de los integrantes del equipo de trabajo, describir las características del equipo de trabajo y en base a esto proponer estrategias para la formación de equipos de alto desempeño para la efectividad de la comunicación; con la finalidad principal de crear un aporte teórico-práctico en el ámbito de la gerencia educativa, que permite comprender y al mismo tiempo orientar al equipo de trabajo: docente, coordinador y/o gerente hacia la incorporación de las estrategias en el proceso gerencial de la Unidad Curricular. Al mismo tiempo, también se justifica esta investigación, porque procura brindar un aporte científico valedero, que sirva de antecedente para crear nuevos estudios entorno a esta línea de investigación.

Delimitación de la Investigación.

Cabe señalar, que la presente investigación se realizó en la Facultad de Odontología de La Universidad de Carabobo, específicamente en la Unidad Curricular de Endodoncia, la cual pertenece al Departamento de Estomatoquirúrgica. Se tomara como población el personal docente tanto ordinario, como contratado por credenciales y necesidad de servicio adscrito a la Unidad Curricular.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico y conceptual es la exposición resumida, concisa y pertinente del conocimiento científico y de hechos empíricamente acumulados acerca de nuestro objeto de estudio, ello implica analizar y exponer las teorías, los enfoques teóricos, las investigaciones y los antecedentes que se consideren pertinentes para el encuadre del estudio. (Gómez citado por Jayes, 2013)

Por consiguiente, en el presente capítulo se describen primeramente los antecedentes internacionales seguido de los nacionales que guardan relación con las variables del tema de estudio, seguidamente se desarrollan las teorías y el basamento científico y teórico que sustenta la investigación, así como también el basamento legal, finalmente se definen las variables y la operacionalización de estas.

Antecedentes de la Investigación.

A continuación se presenta un análisis de investigaciones realizadas en los últimos cinco años que guardan relación con las variables objeto de estudio, resultando crear un aporte valioso que enriquezca el conocimiento en torno a equipos de alto desempeño y comunicación efectiva.

Antecedentes Internacionales.

Mundialmente, investigaciones como la de Uribe, Molina, Contreras y Barboza (2013) en la Universidad Empresa, con sede en Bogotá, Colombia; realizaron una investigación descriptiva documental titulada: “Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales”, cuyo propósito fue delimitar conceptualmente el liderazgo en relación con los equipos de alto desempeño y discutir entorno al rol que este debe tener en su conformación y mantenimiento. Se puntualiza sobre la necesidad de que el líder se convierta en un facilitador para la transformación no solo de las personas que componen los equipos, sino de la organización, a través de desarrollo y crecimiento. Se plantea la necesidad de incluir en los procesos de dirección exitosa de equipos de alto desempeño factores como la estrategia organizacional, la gestión humana y la estructura organizacional.

Cabe señalar que esta investigación documental es un aporte teórico actualizado que sin duda provee información valiosa y a la vanguardia para el presente estudio que servirá para comprender el comportamiento de los equipos de alto desempeño en las organizaciones con miras a relacionarlo con organizaciones educativas de nivel superior.

Asimismo, Donoso y García (2012) publicaron un estudio documental realizado en Chile titulado “Variables dinámicas y su influencia en los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño”, con el objeto de explorar los aspectos generales para conformar equipos de alto desempeño y concentra su estudio particularmente en un

modelo basado en la psicología y sustentado en matemáticas. Con este trabajo se pretendió entregar al lector una serie de conceptos, definiciones que permitieron comprender las variables dinámicas que influyen en los equipos de trabajo de una organización laboral bajo este modelo.

Recalcando, los dos antecedentes anteriores, tienen relevancia ya que sirve de sustento teórico a la presente investigación proporcionando una amplia mirada a las variables de este estudio, en especial a la formación de equipos de alto desempeño proporcionando ideas que sean fundamentales para dar forma a la propuesta que se pretende realizar.

Antecedentes Nacionales.

En este sentido, Pérez (2015) en el proyecto especial de grado titulado “Plan estratégico gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño para la enseñanza de las destrezas del idioma inglés”, realizado en la escuela de Idiomas Modernos de la Universidad Arturo Michelena con sede en San Diego, Estado Carabobo; el cual, tuvo como objetivo proponer un plan estratégico gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño para la enseñanza de las destrezas del idioma inglés en las asignaturas Lectura III, Oral III e Inglés III en la Escuela de Idiomas Modernos de la Universidad Arturo Michelena. Fundamentado en las teorías de Hellriegel y Slocum (2004) en relación a los equipos de alto desempeño y Chomsky (1957) para el aprendizaje del inglés. Metodológicamente los autores

utilizaron la modalidad proyecto factible apoyada en un diseño de campo. La población objeto de estudio estuvo constituida por 3 docentes, y 71 estudiantes, recolectando información a través de dos cuestionarios, los resultados evidenciaron que era necesario la elaboración de un plan estratégico gerencial basado en equipos de alto desempeño y se procedió a la realización del mismo.

Es relevante señalar, que este antecedente sirve de apoyo a la presente investigación, ya que tiene como similitud el objeto primordial de proponer la formación de equipos de alto desempeño en una institución educativa de nivel superior, en una unidad curricular específica, además tiene el mismo diseño metodológico, lo que permite que se consideren como referencia aspectos como el diseño del instrumento de recolección de datos, así como los criterios utilizados para la población y el diseño de la muestra.

Desde otra perspectiva, Gutiérrez (2015), en el proyecto especial de grado “Liderazgo del personal directivo como factor influyente en la formación de equipos de alto desempeño en las instituciones educativa”, el objetivo general fue proponer un programa dirigido al liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño en la U.E “Antonio José de Sucre” ubicada en la Urb. Popular Antonio José de Sucre Norte, Parroquia Santa Rosa Municipio Valencia, Estado Carabobo. Dicha investigación se sustentó en la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns citado por Ayoub (2011) y la Teoría de camino-meta de Robert House citado por Ayoub (2011). La estructura metodológica se

fundamentó bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, enmarcado en el paradigma positivista o de enfoque cuantitativo.

La población estuvo integrada por un grupo de cuarenta (40) docentes y la muestra estuvo conformada por treinta (30) docentes, para ello, se consideró la técnica muestral de tipo probabilística; fue seleccionada la encuesta como técnica y el instrumento fue un cuestionario con alternativas de respuesta de tipo dicotómicas, resultados arrojaron que existe en la institución deficiencias en el liderazgo del personal directivo lo que propicia el bajo nivel de compromiso en los miembros del equipo y factores necesarios y específicos de un liderazgo directivo, por consiguiente se determinó que es factible la aplicación de un programa dirigido al liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño en la U.E “Antonio José de Sucre”, para lo cual, se diseñó dicho programa fundamentado en los resultados obtenidos.

En relación a este antecedente, el autor concluye:

El liderazgo, la comunicación y la motivación son también esenciales para ayudar a que los demás acepten los cambios necesarios en la organización y, así mismo, para crear una atmósfera de trabajo estable y tranquilo, por consiguiente si el proceso gerencial cubre todas las expectativas antes mencionadas entonces cumplirá con las exigencias necesarias para la formación de equipos de alto desempeño, basados en valores éticos y morales, dirigidos por líderes altamente capacitados y seguidores con habilidades y técnicas adecuadas para llevar a cabo la actividad designada.

Lo cual evidencia que la investigación infiere que la variable comunicación entre otras es considerada para influir en la formación de equipos de alto desempeño;

cabe señalar, que aunque no se establece en el mismo nivel educativo tiene relevancia como antecedente ya que se manejan indicadores similares a los que se utilizaran en este estudio.

En este mismo sentido, investigaciones avalan la relevancia para las organizaciones educativas de distintos niveles educativos de una comunicación efectiva como Carmona (2014) en su proyecto especial de grado titulado “Propuesta de un plan gerencial en comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en las escuelas básicas”. Con el objetivo de proponer un Programa de comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en la E.B.B. “República del Perú”. La fundamentación teórica estuvo circunscritas a la Teoría de la Comunicación Efectiva. Habermas (2008) y la Teoría de las Relaciones Humanas basada en los principios establecidos por Mayo, Lewin, Roethsberger citados por Chiavenato (2009). La investigación descriptiva con diseño de campo bajo la modalidad de Proyecto Factible; la población estuvo conformada por 23 docentes y 2 directivos de la Escuela Básica Bolivariana “República del Perú, la muestra fue de tipo intencional tomando a por 16 docentes y 1 directivo de la institución.

Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario policotómico, el cual respondía a los criterios de validez de contenido y confiabilidad. Los resultados del diagnóstico arrojaron que la comunicación utilizada en la institución no es efectiva, por lo tanto es indispensable las estrategias de comunicación efectiva que posibilite los miembros de la institución puedan trabajar en armonía, cooperar e

interpretar las necesidades y las actividades que los pueden llevar a la productividad, la calidad y la sostenibilidad de la educación, mejorando así su desempeño laboral.

Sin duda alguna, la investigación de Carmona (2014), resulta pertinente ya que describe la relevancia de la comunicación efectiva en una organización, la cual es una de las variables que se pretende estudiar, y aunque el nivel educativo en que se enmarca el plan propuesto difiere con el de la presente investigación, puede ser utilizado para aportar conocimiento teórico práctico científico.

Por otra parte, González (2014) en el proyecto de trabajo de grado para optar al título de magister, el cual llevo como título “Comunicación efectiva factor determinante en el desempeño laboral del personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo”, cuyo objetivo fue proponer estrategias de comunicación efectiva determinante en el desempeño laboral del personal en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo; con el objeto de identificar su proyección e importancia para el crecimiento y evolución organizacional. La investigación corresponde a un diseño de campo.

La población y muestra seleccionada es el personal de la dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, el cual cuenta con veinte (20) funcionarios. Para consolidar los objetivos planteados en la investigación se empleó un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Concluyendo que dentro de la institución existe un clima organizacional con problemas de comunicación, lo

que conlleva en ocasiones a inconformidad entre los funcionarios, por lo que se recomienda una mayor comunicación para lograr la eficiencia dentro de la institución.

Del mismo modo, el antecedente anteriormente expuesto, a pesar de que este centrado en una organización no educativa, además del aporte teórico suministrado en relación a la comunicación, es pertinente ya que evidencia la importancia de que en el ámbito laboral la comunicación sea efectiva y cómo influye en el clima organizacional y a la relación de los miembros del equipo de trabajo.

En otro ámbito, Martínez, De Las Salas y Álvarez (2013) publicaron una investigación con título: “Estrategias gerenciales y equipos de alto desempeño en las Universidades de gestión pública de la Costa Oriental del Lago”; que tuvo por objetivo determinar la relación entre Estrategias Gerenciales y Equipos de Alto Desempeño en las universidades de gestión pública de la Costa Oriental del Lago. La investigación de fue de tipo descriptiva y de campo, con un diseño no experimental, transaccional y correlacional. La población estuvo conformada por 21 docentes activos de la Universidad Rafael María Baralt y el Núcleo LUZ Costa Oriental del Lago.

Para recolectar los datos se diseñaron dos cuestionarios, uno para medir la variable Estrategias Gerenciales con 40 ítems, y para medir la variable Equipos de Alto Desempeño con 23 ítems. Concluyendo, que es de gran relevancia la aplicación de estrategias gerenciales adecuadas como parte importante dentro de la organización si se quiere contar con equipos de alto desempeño, realizando actividades continuas

dirigidas fundamentalmente a los directivos de las instituciones objeto de estudio con el propósito de internalizar el verdadero efecto y fuerza que tienen la visión y la misión de la institución, para luego ser transmitida y fomentada entre los trabajadores, creando una ventaja competitiva y estableciendo estrategias de desafío frente a los retos, que puedan mantenerse a lo largo del tiempo.

Es de importancia, el antecedente anterior ya que el estudio fue realizado en universidades públicas con el enfoque hacia una propuesta para la formación de equipos de alto desempeño, lo cual proporciona una referencia válida teórica y estructural, que sirve de guía e ideas para la presente investigación.

En otro orden ideas, es relevante observar como en el mundo empresarial diferentes tipos de organizaciones han considerado estrategias para la formación de equipos de alto desempeño. En este sentido, Palamary (2012) publicó un estudio titulado “Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias”; con el objetivo de determinar la relación entre formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias; sustentada bajo una investigación descriptiva correlacional de campo transversal, con un diseño no experimental descriptivo transeccional.

La población estuvo constituida por empresas ubicadas en el municipio de Maracaibo (Venezuela) pertenecientes a la Federación de Agencias Publicitarias. Los resultados obtenidos evidencia que los equipos de alto desempeño acentúa la capacidad de lograr el éxito en el mercado altamente competitivo, aportan una

múltiple visión generada por sus integrantes, multiplicando por ende su capacidad de innovar, factor que resulta fundamental en el mercado publicitario.

De tal manera, aunque la investigación está realizada en organizaciones con otros fines (publicidad) distinto a los educativos, reflexivamente el antecedente resulta relevante, ya que la investigación se centra en la importancia y la trascendencia de los equipos de alto desempeño, y el impacto que tiene para las organizaciones cuando se logra la formación adecuada de equipos de trabajo con esas características.

Es de relevancia mencionar, la investigación realizada como proyecto de grado de maestría por Rossell (2012), titulada: “Estrategias gerenciales para el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño en la Dirección de Postgrado de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo”, con el propósito de proponer estrategias para el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño a nivel de las comisiones coordinadoras de los programas de postgrado de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Esta indagación se fundamentó en las teorías de la Motivación e Higiene de Frederick Herzberg, teoría de las Necesidades de David Mc Clelland, la teoría del Establecimiento de las Metas de Edwin Locke y la teoría de la Trayectoria a la Meta. La metodología se enmarcó en la modalidad Proyecto Factible, sustentada en un análisis descriptivo y el estudio de campo. La población objeto de estudio y la muestra estuvo constituida por 23 docentes ordinarios, y a raíz del análisis de la información recabada se elaboró una serie de propuestas de estrategias gerenciales para el desarrollo de equipos de trabajo de alto

desempeño para que las comisiones coordinadoras de Postgrado de Odontología de la universidad de Carabobo logren dar respuestas oportunas a las exigencias sociales productos de los cambios del mundo actual.

Por lo tanto, este antecedente cuyo ámbito está centrado en la gerencia de instituciones educativas a nivel superior, en este caso en un cuarto nivel de estudios; por ende, representa un notable aporte a la presente investigación como sustento teórico y como referencia practica ya que coincide en variables y aplicación.

Bases Teóricas

Estrategias Gerenciales

Primordialmente, es preciso señalar la definición de estrategias gerenciales, para Robbins y Coulter (2010), representan “las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo para hacer realidad los resultados esperados y a la vez definir los proyectos estratégicos”. Desde esta perspectiva, las estrategias gerenciales procuran enfocarse en la misión, planificando organizando, ejecutando y controlando las acciones necesarias.

Por otra parte, Chiavenato (2009), establece que las estrategias gerenciales implican la definición de objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos; es

decir es el proceso mediante el cual la organización trata de ejecutar con eficacia el uso de los recursos a las demandas y restricciones y oportunidades que le impone el entorno. Así mismo, se puede inferir que en las organizaciones educativas por sus características el recurso estará representado por el talento humano que labora y participa en la institución.

En este sentido Narciso y Cruz (2014) infieren que en la formulación, implementación, ejecución y control de la estrategia (despliegue estratégico), se deben involucrar todo el personal que hace parte de la organización para cumplir con los objetivos y metas propuesto. Esto enlaza la importancia del trabajo en equipo dentro de las organizaciones para llevar a cabo las estrategias gerenciales.

Equipos de Alto Desempeño

Enfáticamente, un equipo de trabajo de alto desempeño es un número pequeño de empleados con competencias complementarias (habilidades, capacidades y conocimientos), comprometidos con metas comunes y relaciones interactivas de las que se consideran a sí mismos mutuamente responsables (Hellriegel & Slocum, 2009).

En ese aspecto, Robbins y Coulter (2010) señala que los equipos actualmente resultan populares en las organizaciones debido a la evidencia de que superan el desempeño individual cuando las tareas que se desarrollan requieren de habilidades

múltiples, sentido común y experiencia. Señala que los equipos tienen la capacidad de reunirse, desplegarse, reenfocarse y desbandarse con rapidez.

A diferencia de los grupos de trabajo los equipos tienen la particularidad de que el desempeño global es mayor que la suma total de la contribución individual lo que se denomina sinergia positiva (Ver Cuadro N° 1).

	Grupos de Trabajo	Equipos de trabajo
Meta	Comparten información	Desempeño colectivo
Sinergia	Neutral o Negativa	Positiva
Responsabilidad	Individual	Individual y mutua
Habilidades	Aleatorias y diversas	complementarias

Cuadro N° 1.- Comparación de los grupos de trabajo con los equipos de trabajo (modificado de Robbins & Coulter, 2010)

Así mismo, Barth y Montoya (2010) definen un verdadero trabajo en Equipo o Equipo de Alto Desempeño, como aquel grupo de personas con diferentes conocimientos que se reúnen para desarrollar un proyecto o meta en común, en donde cada uno aporta su conocimiento y realiza sus labores a partir de sus capacidades, teniendo en cuenta que resulta fundamental establecer normas y lineamientos que permitan el desarrollo fluido del trabajo.

Por otra parte, Palamary (2012) señala que en los equipos de alto desempeño cada integrante realiza tareas interdependientes, la labor de un miembro va enlazada

con la de otro y el éxito solo se logra al reunir todos estos esfuerzos y conseguir los resultados deseados, denominándose esta característica particular como sinergia. La sinergia se define como la coordinación de diferentes facultades o fuerzas, o también, como la acción combinada de diferentes factores. En concordancia, con Robbins y Coulter (2010) Palamary (2012) enfatiza que la sinergia producida entre los integrantes añade un valor adicional al equipo, el cual, a diferencia del grupo de trabajo, dará como resultado algo más eficaz que el logro de cada individuo por separado.

Cabe señalar, que los equipos de alto desempeño no necesariamente los integrantes deban tener un alto nivel intelectual, altas competencias para desarrollar una actividad determinada; aunque estas características facilitarían el logro de objetivos, la clave está en que existan personas con diferentes conocimientos y competencias para el logro de las metas, ubicar a las personas en función del perfil que se haya establecido para el cargo o las funciones, generar con ellos una dinámica de trabajo en equipo y establecer metas conjuntas que generen satisfacción para todos; es decir que cada miembro este identificado con la organización y reconozcan y aporten a la organización de acuerdo al rol que desempeñan (Clavijo, 2009; citado por Uribe et al., 2013)

Adicionalmente, Palomo (2010), sintetiza la definición de equipos de alto desempeño como:

“Conjunto de personas que poseen talento y competencias complementarias y que trabajan para conseguir un objetivo común mostrando un alto nivel de compromiso. Interaccionan entre sí aceptando ciertas normas y compartiendo emociones, participando de un sentimiento común llamado espíritu de equipo y alcanzando un alto desempeño y excelentes resultados”
p.140

En síntesis cuando se utiliza el término de equipos de alto desempeño se refiere a un número reducido de personas que dentro de una organización funcionan en conjunto utilizando sus competencias para lograr un propósito común, en donde cada integrante hace su mayor esfuerzo para facilitar el alcance de las metas u objetivos. En la Unidad Curricular de endodoncia existe el trabajo grupal entre los docentes; sin embargo, no pareciera existir actualmente la integración en un equipo de alto desempeño, por lo que se busca en esta investigación proponer la formación de equipos con esta característica beneficiando el desempeño de la Unidad Curricular.

Características de los Equipos de Alto Desempeño

De acuerdo con, Blanchard (2007) con referente a las características que hacen a un equipo de alto desempeño, es esencial que los miembros del equipo adopten actitudes y perspectivas de construcción de comunidad, a través de cuatro principios que sirven para la integración de sus miembros:

1.- Los miembros del equipo deben desarrollar una actitud de aprendizaje. Todo cuanto sucede es útil, no existen fracasos sólo oportunidades de aprendizaje.

2.- El equipo debe crear un ambiente de confianza. La confianza se crea al compartir la información, ideas y habilidades crear confianza exige que los miembros del equipo cooperen en lugar de que compitan, juzguen o culpen. También se crea confianza cuando los miembros del equipo hacen eco a sus compromisos. Es crucial que los miembros del equipo se comuniquen de manera abierta y sincera y demuestren respeto por los otros.

3.- Los miembros del equipo deben valorar las diferencias. Las variedades y los puntos de vista están en el corazón de la creatividad. A partir de las diferencias individuales se complementa la organización, las competencias personales de los miembros se integran de manera que generen una sinergia del equipo

4.- Los miembros del equipo deben ver al equipo como un todo. Los miembros del equipo deben pensar en los integrantes como un todo en término de “nosotros” como un conjunto y no en “Ud.” y “yo”.

Como se mencionó en el apartado anterior, los equipos de alto desempeño poseen ciertas características que los diferencian de los grupos de trabajo y los hacen más eficientes y eficaces; para Macmillan (2001) existen seis aspectos fundamentales: propósito común, roles claros, liderazgo aceptado, relaciones sólidas, comunicación excelente, los cuales ejemplifica mediante un diagrama circular que ejemplifica una rueda (Figura N°1). Cabe señalar que estos aspectos serán los que se vinculen con los docentes que integran la Unidad Curricular de Endodoncia con el

objeto de permitir una amplia pero concisa perspectiva de la existencia o carencia de las características de los equipos de alto desempeño.

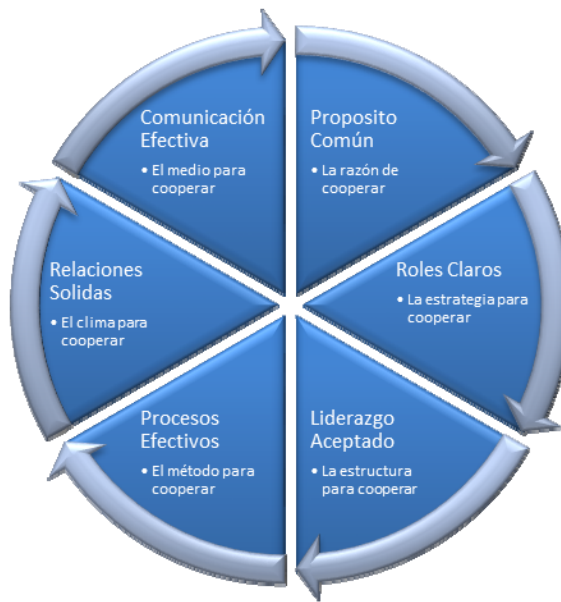


Figura N°1. Diagrama Circular de las Características que identifican a los Equipos de Alto Desempeño (The Wheel of the team. Modificado de MacMillan 2001)

Propósito común

Para el éxito de un equipo es primordial tener un objetivo, tarea o meta clara, común y motivante. La fuerza del equipo resulta de la coherencia que existe entre el propósito con el que cada miembro se encuentra identificado. Los equipos no son el fin de una organización si no son el medio por el cual pueden lograr los objetivos con niveles de desempeño excepcionales. Por tanto, MacMillan asevera que: “los equipos de alto desempeño estarán dirigidos por la misión, para ser juzgados finalmente por sus resultados”. Se debe considerar con especial atención que los objetivos

individuales se integren y sean compatibles con los de la organización para permitir que los miembros estén motivados e identificados con la organización

En este aspecto en la Unidad curricular de Endodoncia al pertenecer al Departamento de Estomatoquirúrgica de la Universidad de Carabobo tiene como misión: formar profesionales altamente capacitados en su rol como operador clínico, investigador y administrador comprometido con su entorno social, y para ello deben tener presente el objetivo de desarrollar las actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje e investigación desde el punto de vista teórico-práctico para dar cumplimiento a la formación académica integral del estudiante. En este sentido la competencia específica de la Unidad Curricular la cual es: Diagnostica y trata las enfermedades pulpares, en dientes permanentes con ápices maduros para establecer sistemáticamente planes de tratamiento para lograr el control de la afección y prevenir la aparición de lesiones periradiculares, promoviendo la reparación de los tejidos periapicales afectados con un enfoque inter, multi y transdisciplinario de las necesidades de salud bucal en los individuos de distintos grupos etarios y étnicos bajo los principios de bioética, bioseguridad y ergonomía con un alto sentido de compromiso y responsabilidad social.

Roles claros

Los miembros de un equipo de alto desempeño se caracterizan por tener claridad sobre su rol particular en la organización, así como conocer el rol que tiene cada participante del equipo. Estos roles permiten diseñar, dividir y desplegar el

trabajo del equipo. Para lograr resultados sinérgicos es relevante que esta característica esté presente en los miembros del equipo permitiendo que cada integrante haga su mejor aportación para el que se evidencie en los resultados colectivos.

A este respecto, en la Unidad Curricular de Endodoncia los roles de cada integrante del equipo de trabajo está establecido por su tipo de cargo su escalafón y su dedicación.

Liderazgo aceptado

Los equipos de alto desempeño necesitan un liderazgo claro y competente. Un equipo puede ser ineficiente si el liderazgo no es el adecuado a pesar de que sus miembros hagan su mejor esfuerzo en lograr los objetivos deseados. MacMillan (2001) señala que el liderazgo es voluntario: “Los equipos no son dirigidos sino que exigen un liderazgo aceptado capaz de hacer salir los niveles de compromiso, iniciativa y creatividad que motivan niveles excepcionales de desempeño individual y colectivo” El liderazgo adecuado se traduce en un equipo que está motivado.

Por su parte en la Unidad Curricular de Endodoncia el liderazgo es ejercido por el coordinador, el cual es asignado a través de un proceso democrático y meritocrático; sin embargo en los últimos dos años debido a la baja cantidad de profesores ordinarios y la sobrecarga de alguno de ellos, se ha observado que esta figura es ejercida por el que tenga el escalafón y la dedicación necesaria más que el deseo de liderar el equipo.

Procesos efectivos

Para los equipos de alto desempeño los procesos o pasos para lograr los objetivos están claramente organizados; es decir, la improvisación suele ser mínima porque existe un diagnóstico y un conocimiento de la organización que permite incluir aspectos como por ejemplo resolución de problemas, toma de decisiones, presidir una reunión, tramitar reclamos en miras de alcanzar la misión. Los equipos de alto desempeño identifican, mapean y luego dominan sus procesos claves de equipo y de negocios si fuera el caso. Constantemente evalúan la efectividad de los procesos clave, preguntando ¿Cómo lo estamos haciendo? ¿Qué estamos aprendiendo? ¿Cómo podemos hacerlo mejor?

En este aspecto, es fundamental para que exista un alto desempeño en el equipo que en el proceso de toma de decisiones los miembros de la organización se sienten seguros de las decisiones que toman y que les parecen apropiadas, ya que ellos participan y entiende la razón de la decisión tomada y la conducta a seguir, por lo tanto la apoyan plenamente. En equipos de alto desempeño la mayor parte de las decisiones se toman en consenso, donde la mayoría se sienten identificados y por lo tanto se adhieren. Es relevante desatacar que las organizaciones modernas saben que muchas de las mejores ideas y decisiones no vienen del superior, sino del personal de cargo más inferiores; por eso impulsan que el director delegue, impulse la creatividad y la innovación en la toma de decisiones. (González y Otros, 2007; citado por Flores, 2011).

En las organizaciones educativas de nivel superior los procesos están condicionados por normas y reglamentos institucionales; así como también por procedimientos administrativos y estatutos, que aunado a la planificación educativa permite que los procesos estén claramente establecidos.

Relaciones sólidas

Las relaciones dentro de los miembros del equipo no exigen que sean de amistad. De hecho, la diversidad de destrezas, experiencia y conocimientos necesarios para dividir efectiva y creativamente las tareas casi impide contar con altos niveles de amistad dentro del equipo, que la mayoría de las veces se basa en intereses comunes. Los miembros de los equipos de alto desempeño se caracterizan por ser diferentes lo que favorece tener varios puntos de vistas y diferentes perspectivas, experiencias, personalidades, conocimientos; lo cual se traduce en una capacidad para resolver los problemas, decisiones y demás temas de equipo con un coeficiente intelectual colectivo más brillante.

Al canalizar sinérgicamente las diferencias en lugar de combatirse verán mejores soluciones y más creativas. Debido a que la diversidad ofrece muchas oportunidades de discordia, conflicto y rupturas de comunicación, especialmente entre equipos que deben realizar sus tareas en entornos complejos, a alta velocidad y

dinámicos, esas diferencias deben superarse con confianza, aceptación, respeto, cortesía y una dosis liberal de entendimiento

Comunicación excelente

De acuerdo con, MacMillan (2001) que asegura que la comunicación es el verdadero medio de la cooperación. La comunicación clara, rápida y exacta es un punto de referencia de altos niveles de desempeño de equipo. Esos equipos han dominado el arte de hablar directo, desperdician poco movimiento por malos entendidos y confusión. El equipo entiende que la comunicación efectiva es clave para pensar en grupo y encontrar sinergia en las soluciones de equipo. Como resultado, enfocan la comunicación con una intención determinada, hablan bastante sobre ello y hacen un gran esfuerzo para mantener un buen nivel y mejorar.

Equipos Efectivos

En otro ámbito de ideas, Palomo (2010) califica a los equipos de alto desempeño como equipos efectivos y señala que deben caracterizarlo la eficacia y la eficiencia en un entorno con normas. (Fig. 2) La eficacia está relacionada con la consecución de los objetivos y conlleva tres aspectos que deben tener el equipo: claridad de los objetivos, competencia técnicas y solución de problemas; por su parte la eficiencia se refiere al aprovechamiento de las energías de los miembros y está relacionada con: claridad funcional, recompensas, pertenencias y comunicación.

Por otra parte, las normas regulan las relaciones de los integrantes estas normas no son tacitas sino más bien son explicitas y permiten regular la distribución de la autoridad y la tarea de los miembros, estas normas se enfocan hacia dos áreas claves:

- Normas para garantizar la consecución de los objetivos: normas destinadas a conseguir los propósitos del equipo, entre estas normas para la división del trabajo, distribución de la autoridad, procedimientos para solucionar problemas y conflictos, entre otros.
- Normas para garantizar la satisfacción y motivación de las personas: Son todas las que permiten garantizar la consecución de los objetivos sin desaprovechar energía; normas precisas de los sistemas de recompensas para las contribuciones de los miembros y sobre los sistemas de comunicación formal e informal que permitan el establecimiento de lazos de cohesión y apoyo mutuo.

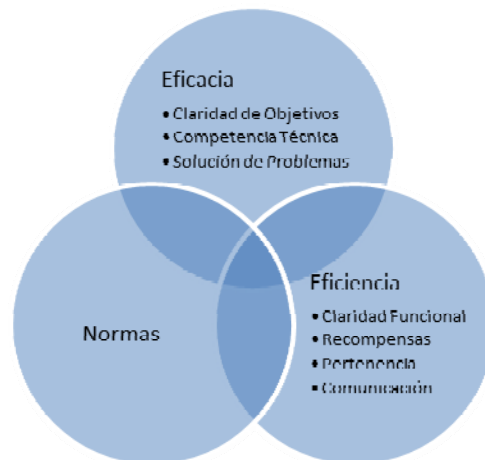


Figura 2. Diagrama con las Características de los Equipos efectivos según Palomo (modificado de Palomo 2010)

Aunado a lo anterior, Chiavenato (citado por García 2015), enumera como características de los equipos de alto desempeño los siguientes aspectos:

- Participación: los miembros se comprometen con empowerment y autoayuda; es decir, el liderazgo es delegado entre los miembros.
- Responsabilidad: los miembros son responsables de los resultados.
- Claridad: los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.
- Interacción: todos los miembros se comunican en un clima abierto y confiable.
- Flexibilidad: los miembros quieren cambiar y mejorar el desempeño.
- Focalización: los miembros se dedican a alcanzar las expectativas del trabajo.
- Creatividad: los talentos e ideas se emplean para beneficiar el equipo.
- Rapidez: los miembros actúan con rapidez ante los problemas y las oportunidades.

Comunicación Organizacional

En cuanto a la comunicación organizacional, Carmona (2014) la describe como aquella que tiene lugar en el seno de las organizaciones y que tanto como los agentes participantes, los canales utilizados, la naturaleza de los contenidos, los objetivos pretendidos tienen que ver con la organización.

Para Robbins y Coulter (2010) la comunicación comprende la transferencia de significado ya sea la transmisión de información e idea entre los miembros de una

organización y la comprensión del significado; además desempeña cuatro funciones principales dentro de la organización:

- Controlar el comportamiento de los miembros a través de lineamientos formales o informales.
- Fomenta la motivación. Informa sobre el desempeño de los miembros y el reforzamiento de sus metas.
- Expresión emocional de sentimientos e interacción social
- Proporciona información. Para tomar decisiones, transmite datos, evalúa e identifica las opciones alternativas.

Elementos de la comunicación:

En este sentido, Palomo (2010) señala que en el proceso de la comunicación intervienen diferentes elementos (Figura 3) entre estos están:

- Emisor: persona o grupo de personas que emiten el mensaje.
- Receptor: persona o grupo de personas que reciben el mensaje. Es el encargado de decodificarlo (interpretar la información recibida), su principal función es escuchar activamente
- Mensaje: es la información (hechos, ideas) que el emisor transmite al receptor. Para lograr una comunicación eficaz el mensaje debe tener

como características claridad, precisión, ser oportuno, interesante, y tener un código común.

- Retroinformación es la confirmación del mensaje que hace el receptor al emisor después de haberlo recibido, es decir es la información que recoge el emisor sobre los efectos que ha tenido su mensaje en el receptor. Por consiguiente implica dos aspectos: a.- comprobar que el mensaje que se quería emitir y el mensaje recibido son idénticos o si por el contrario es diferente. b.- verificar que el propósito con el que se emitió se ha alcanzado
- Canal: medio a través del cual se transmite el mensaje, la elección de un canal adecuado es determinante en la eficiencia y eficacia de la comunicación dentro de la organización. Puede ser por ejemplo a través de entrevistas, reuniones, teléfono, correo electrónico entre otros
- El código: es el conjunto de símbolos utilizados para expresar un mensaje, generalmente se basa en el lenguaje oral y escrito.

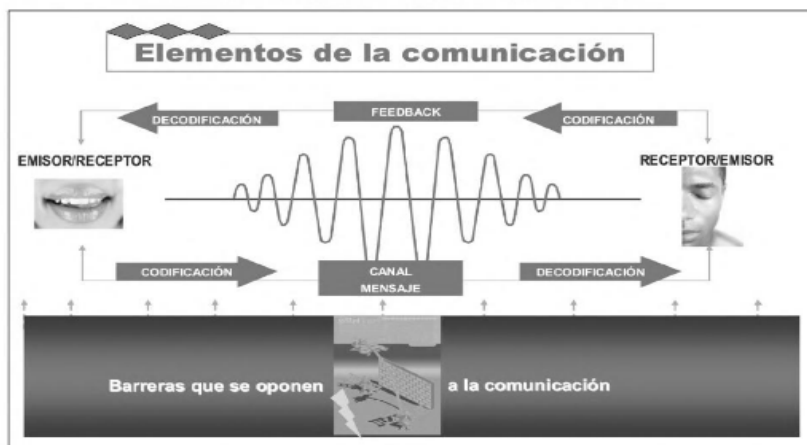


Figura N° 3. Elementos de la Comunicación. (Tomado de Palomo 2010)

Por otra parte, algunos otros modelos como el de Shannon y Weaver con referencia a los elementos de la comunicación incluyen a el ruido, el cual lo define como toda interferencia que pueda afectar al canal y que evita que el mensaje llegue al receptor o lo haga de manera incomprensible; y la fidelidad definido como el factor que reduce o elimina la interferencia del ruido. (Fernández, 2015)

Propósito de la Comunicación en los Equipos de Alto Desempeño

Al respecto, Fernández (2004) analiza y enumera los propósitos con que se usa la comunicación eficaz dentro de los equipos de alto desempeño:

Comunicación para facilitar la gestión: la comunicación es la facilidad para el tráfico de ideas, conceptos, sentimientos y experiencias. Cualquier barrera en ella entorpece la acción efectiva del equipo y obstaculiza el proceso de auto-maduración que se produce cuando el equipo logra percibirse como una red de comunicación. La comunicación consiste en adquirir un lenguaje directo y efectivo, libre de prejuicios, y que facilite el entendimiento entre los miembros. La comunicación es vital en todo el proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control)

Comunicar lo importante e ignorar lo irrelevante: hay una fuerte motivación por parte de cada miembro para comunicar al equipo amplia y francamente toda la información relevante y de valor para la actividad del grupo. Los miembros también procuran evitar comunicar la información que no es importante.

Comunicación para ejercer influencia: en un grupo de alto desempeño existen firmes motivaciones para intentar ejercer influencia sobre otros miembros y también para aceptar la influencia de ellos. Es decir, el equipo puede comunicar información al líder, a la vez de brindarle opiniones, consejos, puntos de vistas; que el líder tomará en cuenta para el mejoramiento de la gestión. Esta habilidad de los miembros del equipo para ejercer influencia sobre los demás, contribuye a la flexibilidad y adaptabilidad del equipo.

Fundamentos de la comunicación

Dirección de la comunicación: El flujo de comunicación, se toma en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones. La comunicación interna está dispuesta en tres formas principalmente: descendente, ascendente, y horizontal o lateral. Cada una de ellas obedece a la razón de ser; es decir la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente. (Ocampo, 2007; citado por Carmona, 2014)

Descendente: la dirección de la comunicación va de manera descendente cuando La comunicación que fluye de un nivel de un grupo y u organización hacia un nivel inferior, es decir cuando los superiores en cargo se comunican con sus subordinados. Los líderes de los grupos lo utilizan para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar a sus seguidores de política y procedimiento, informar problemas que necesitan atención, retroalimentación acerca del desempeño.

Ascendente: es la comunicación dirigida hacia niveles superiores de la organización. Es usada para proporcionar retroalimentación a los superiores, informar del progreso de las tareas o metas, informar de inconvenientes o problemas, informar sobre la opinión que siente los empleados sobre sus puestos y asignaciones.

Lateral u Horizontal: es la que tiene lugar entre los miembros del mismo grupo trabajo al mismo nivel sea entre niveles superiores o inferiores, es decir, se da de manera horizontal, se usan para disminuir los circuitos de comunicación por jerarquías facilitando la coordinación, pueden ser útiles o crear conflictos disfuncionales.

Medios de Comunicación:

Hace referencia al instrumento o forma de contenido por el cual se realiza el proceso comunicacional o de comunicación. Es decir, las herramientas mediante la que los individuos son capaces de transmitir una información. En este sentido, se contemplaran como verbales, no verbales, y virtuales

Verbal: la comunicación verbal es aquella que se refiere al uso del lenguaje por medio de la expresión oral, cara a cara, escrita a través de documentos memorandos, entre otros, es decir, la comunicación verbal se refiere a las palabras que utilizamos y a las inflexiones de la voz, si es oral; pero si es escrita, alude a la disposición gráfica y estrategia de palabras.

No verbal: La comunicación no verbal hace referencia a un gran número de canales como el contacto visual, los gestos faciales, los movimientos, las posturas los ademanes, la distancia corporal entre otros. La comunicación verbal puede ser innata o aprendida por imitación.

En este aspecto, Carmona (2014) establece que los medios de comunicación orales deben ser en un lenguaje que todos los miembros del equipo u organización entiendan y que no se preste para otras interpretaciones. Como ejemplo se cita: comités, reuniones, entre otras. Y con referencia a la comunicación escrita estipula que es clara, completa, precisa y correcta a través de por ejemplo: boletines, cartas, actas, memorandos.

Segovia (2010) enfatiza que la comunicación efectiva va a armonizar y a facilitar los procesos administrativos en las organizaciones educativas. Lo cual se traduce en que la organización va a mejorar su desempeño enfocada en los procesos gerenciales, sobre todo en función de los miembros de la organización, además busca tener un mejor ambiente comunicacional que le permita a los miembros utilizar estas herramientas para optimizar cada uno de estos procesos que realiza la institución educativa.

Comunicaciones electrónicas: En la actualidad los avances tecnológicos han permitido nuevas vías o maneras de comunicarse, a este respecto Robbins y Judge (2009) señalan son indispensable de comunicación en las organizaciones actuales abarcando aproximadamente un 71% entre las comunicaciones electrónicas, que incluyen el correo electrónico, los mensajes de texto, el software de redes, Internet o Web logs (blogs) y las videoconferencias: (p.360)

- Correo electrónico El correo electrónico (o e-mail) utiliza Internet para transmitir y recibir textos y documentos generados en computadora. Su crecimiento ha sido exponencial en los últimos años.
- Mensajería instantánea Igual que el correo electrónico, la mensajería instantánea y la de textos, usan mensajes electrónicos. No obstante, a diferencia del correo electrónico la comunicación ocurren en tiempo “real” o usan dispositivos portátiles de comunicación como el teléfono celular, tabletas entre otros.
- Redes En ningún lado se ha transformado más la comunicación que en el área de red, utilizando plataformas de redes como Facebook, Twitter y MySpace.
- Web Logs (Blogs) Sitios web que permiten el uso de foros, mensajes instantáneos, postear información entre otros
- Videoconferencias Las *videoconferencias* permiten que los empleados en una organización que se encuentran en diferentes ubicaciones tengan reuniones. Imágenes con sonido en vivo de los miembros les permiten verse, oírse y hablar entre sí. En efecto, la tecnología de videoconferencias permite que los empleados realicen reuniones interactivas sin necesidad de que estén todos físicamente en el mismo sitio.

Carácter de la comunicación.

En este aspecto, según las características de la comunicación esta puede ser formal o informal:

Formal: generalmente se da de manera vertical (ascendente o descendente) aunque en algunas organizaciones la comunicación horizontal tiene carácter formal, la comunicación se transmite a través de la cadena de autoridad generalmente y son limitadas con información de tipo laboral, en esta se establecen tareas, metas, objetivos. Se caracteriza por que los procesos y procedimientos están a la luz pública. Se soporta en los medios escritos y orales.

Informal: la información fluye a través de medios extraoficiales, es decir no siguen la cadena de mando, este estilo de relaciones está basada en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y el desarrollo del afecto o amistad entre las personas. La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a las empresas, según como se emplee. (Ceballos, 2013)

Barreras para la comunicación efectiva

Existen ciertas barreras que pueden impedir que se logre una comunicación efectiva entre los miembros de una organización. Para Daft y Marcic (citado por Ceballos, 2013) algunas barreras interpersonales son:

- **Emociones y percepciones.** Dentro de las organizaciones pueden existir barreras interpersonales que condicionen la efectividad de la comunicación, las

emociones y percepciones por ejemplo al haber una predisposición ante un asunto a la hora de comunicarse se puede alterar el mensaje o la comprensión del mismo; si hay personas con convicciones muy rígidas pudiesen no permitir la interacción o abrirse hacia nuevas perspectivas. Es decir un mismo mensaje puede ser percibido de forma diferente por una misma persona en diferentes momentos debido a cambios o conductas emocionales.

– **Elección del canal o medio equivocado.** Se debe seleccionar el canal adecuado para que el mensaje pueda ser recibido y entendido de forma efectiva, en asuntos importantes se puede elegir realizarlo de manera verbal cara a cara para facilitar la retroalimentación e interacción; siempre, se debe considerar las limitaciones inherentes al medio que se utiliza para transmitirlo.

- **Semántica.** Se debe considerar que las palabras que se utilizan pueden tener significados distintos para otra persona, es importante realizar una elección y combinación de palabras para lograr el entendimiento del mensaje

- **Señales inconsistentes.** Debe haber coherencia en el mensaje y la forma que se trasmite, por ejemplo considerar la expresión facial, la postura corporal, el tono de voz y hacer que estos tengan relación con el mensaje; ya que por el contrario puede originar confusión en el receptor.

Fundamento Teórico de la Investigación

Es fundamental para la investigación contar con un basamento teórico que permita el entendimiento del fenómeno de estudio de una forma científica, en este sentido Bondarenko (2009) al realizar un análisis de la definición de la palabra teoría cita a Kerlinger en su obra Investigación del comportamiento señalando que:

“Una teoría es un conjunto de constructos (conceptos) interrelacionados, definiciones y proposiciones que presentan un punto de vista sistemático de los fenómenos mediante la especificación de relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos” p. 473

Por consiguiente, es relevante y pertinente desarrollar las siguientes teorías como basamento científico de esta investigación: Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas, La Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg y la Teoría de Liderazgo Transformacional.

Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas.

La Teoría de la acción comunicativa es una obra del filósofo y sociólogo alemán J. Habermas (1981), que aborda la teoría de la acción y su fundamento racional, a partir de tres pretensiones fundamentales: desarrollar un concepto de racionalidad más allá de los postulados subjetivistas e individualistas de la filosofía y teoría social moderna, elaborar una nueva concepción de la sociedad en dos niveles integrando los paradigmas de sistemas y mundo de la vida, y por último, desarrollar

una teoría crítica de la modernidad buscando las respuestas necesarias para retomar su proyecto original. (Garrido, 2011)

Al respecto, González y Contreras (2014) señalan que se enmarca como una teoría crítica de la sociedad a partir de las relaciones comunicativas de los participantes, los cuales abren un espacio de intersubjetividad en la búsqueda de acuerdos acerca de cuestiones de verdad, de justicia o de progreso social. En ese sentido; Vargas, en 2007 recalca que la teoría de la acción comunicativa se puede definir como “una interacción mediada por símbolos”, señalando que dicha acción tiene como núcleo fundamental las normas o reglas obligatorias de acción que definen formas recíprocas de conducta y han de ser entendidas y reconocidas intersubjetivamente.

Por consiguiente, González y Contreras (2014) añaden al respecto que se ajusta a pretensiones que los participantes presuponen en sus actos de habla como condiciones del diálogo: la verdad en los diálogos acerca de la realidad, la corrección en los diálogos acerca de la justicia atendiendo a intereses universalizables, la libertad a la hora de enunciar e interpretar los actos de habla, la igualdad o simetría entre los participantes (en donde la clave está en la fuerza del mejor argumento y no en la posición o privilegios del hablante), y la veracidad o sinceridad en el proceso comunicativo.

En relevancia las condiciones de la «racionalidad comunicativa» son las pretensiones de validez intersubjetivamente reconocidas, las cuales son necesarias, desde la responsabilidad, para resolver los conflictos de acción de un modo consensuado y para valorar críticamente qué actos comunicativos se ajustan a los criterios del auténtico diálogo y la deliberación racional.

Es preciso señalar, que la comunicación juega un papel fundamental en las organizaciones, en especial para fomentar y contribuir al trabajo en equipo es por ello que a partir de este constructo se da un escenario favorable para el crecimiento y desarrollo del personal es sus competencias específicas relacionadas con su rol profesional. Entonces, en la Unidad Curricular de Endodoncia una comunicación efectiva podría traducirse en una estrategia que permitirá que se fomente un trabajo en equipo con alto desempeño que propiciaría por ende un ambiente laboral más productivo.

Teoría de la Motivación de Herzberg

En relación a este asunto, el Psicólogo Herzberg en 1968 publicó la teoría denominada teoría de los dos factores o teoría de la motivación e higiene la cual se basa en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. Precisa que la motivación de las personas depende de dos factores: (Chiavenato, 2009)

a) **Factores higiénicos.** Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas

potenciales. Incluyen: Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; estabilidad en el cargo; relaciones con los colegas. Estos factores constituyen el contexto del cargo.

b) Factores **motivacionales**. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Incluyen: delegación de la responsabilidad; libertad de decidir cómo realizar un trabajo; ascensos; utilización plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos; simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña); ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo (factores motivadores). Por otro lado, la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto en general del cargo (factores higiénicos).

Para Herzberg (citado, por Flores 2011), la motivación laboral esta aunada a: enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento, como características que los individuos se encuentren intrínsecamente recompensados. Se considera entonces la necesidad de permitir a los empleados una mayor responsabilidad en planear y controlar su trabajo, esta características son

fundamentales en los miembros que van a conformar equipos de alto desempeño dentro de la organización

Por el contrario, Robbins y Coulter (2010) señala a los factores extrínsecos (higiénicos) como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo se asocian a la insatisfacción. En concordancia, Robbins y Coulter (2010) expresa que Herzberg establece que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, ya que al eliminar las características insatisfactorias de un puesto no lo convierte necesariamente como satisfactorio. Propone que sus resultados indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto a la satisfacción es no satisfacción, y lo opuesto a la insatisfacción es no insatisfacción (Figura N° 4)

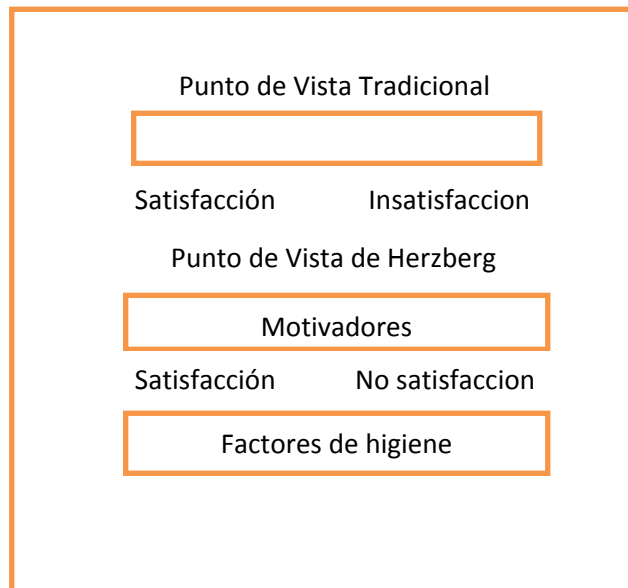


Figura N°4.- Puntos de vista contrastantes de la satisfacción a la insatisfacción. Tomado de Robbins y Coulter (2010)

Por tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que crean la insatisfacción en el trabajo podrán traer más paz, pero no necesariamente motivación. Esta teoría establece que, si se quiere motivar a la gente en su trabajo, se debe enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento, ya que son características que la gente considerada como intrínsecamente recompensables. Se asume entonces la necesidad de permitir a los empleados una mayor responsabilidad en planear y controlar su trabajo, en fomentar la satisfacción laboral, aptitudes indispensables en los miembros que van a integrar equipos de trabajo de alto desempeño. (Arenas, 2015)

Teoría del Liderazgo Transformacional:

Es preciso señalar, que la teoría del liderazgo transformacional es emanada a través de diferentes constructos que identifican ciertas características que definen a un individuo como un líder capaz de transformar permanentemente a una organización u equipo. A este respecto, García (2011) cita Bass quien en 1999 propone un modelo que tiene su origen en los conceptos fundamentales de Burns (1978). El cual señala dos tipos de liderazgo, el transaccional y el transformacional. El primero de ellos, hace referencia al intercambio entre el líder y sus seguidores, los cuales reciben un valor a cambio de su trabajo; el segundo, compromete a los trabajadores para el logro de los objetivos. Dependiendo de la situación, el líder puede generar diferentes patrones de liderazgo.

En ese orden de ideas Robbins y Coulter (2010) señala la existencia de líderes transformacionales, los cuales motivan a sus seguidores a que trasciendan sus intereses personales para bien de la organización y que es capaz de proyectar un respeto profundo y extraordinario sobre sus seguidores.

Por su parte, Vásquez, (2013), explica que el liderazgo transformacional, que refiere Burns (1978) lo identificó como revolucionario de la realidad social a través de la transformación de los seguidores en líderes, en contraste con el liderazgo transaccional, que a través de la mejora continua, lograba mantener el status quo. El concepto del liderazgo transformacional fue surgiendo a través de un proceso evolutivo que consideró diversas teorías, algunas de las cuales fueron finalmente absorbidas por la descripción final. Por su parte, diferenciar el liderazgo transformacional con el transaccional resulta evidente, sin embargo uno de los primeros elementos que formó parte del cuerpo de conocimiento que derivó en la teoría del liderazgo transformacional fue el concepto de carisma propuesto por Weber 1947, (citado en Vásquez, 2013), quien lo describió como una forma particular de liderazgo que se desarrolla a través del establecimiento de ligas psicológicas y sociales del líder con los seguidores; este tipo de líder es además revolucionario, trascendente y suele romper con las tradiciones. Sin embargo, según Weber, este tipo de líder emerge en tiempos de crisis y su efecto es efímero.

En base a eso, Vásquez (2013) relata que se estableció un consenso sobre algunas características de los líderes transformacional y carismático, como elementos

fundamentales para su descripción: visión atractiva basada en valores, inspiración, creación de roles, apoyo al crecimiento personal, confianza y consideración de las necesidades de los seguidores. De esta forma, al influir en los valores de sus subordinados, en su autoestima y su auto concepto, el líder logra que éstos muestren mayores esfuerzos de logro, mejor desempeño y una gran satisfacción.

En concordancia, Godoy y Bresó (2013), citando la obra de Bass y Jung de 1999 identifican cuatro grandes dimensiones dentro del concepto del líder transformacional, a saber: atribución de carisma/influencia idealizada, liderazgo inspirador, estímulo intelectual y consideración individualizada. El primero de estos componentes, atribución de carisma/influencia idealizada, hace referencia a un modelo de rol capaz de articular una visión y misión a compartir junto a los seguidores; el segundo de los componentes, el liderazgo inspirador, se refiere a la capacidad de movilizar a los seguidores en búsqueda de objetivos trascendentales, en la realización de hazañas u otras acciones relevantes; el tercero de los componentes, el estímulo intelectual, distingue la capacidad de promover y estimular la inteligencia, la racionalidad y la lógica para enfrentar problemas; por último, la consideración individualizada destaca cómo el líder presta atención a las diferencias individuales.

Bases Legales

Es relevante indicar que las bases legales son definidas como el conjunto de normas o disposiciones legales en que está circunscripto a determinado fenómeno o problema por investigar. (Toro & Parra 2006 p.118); es decir esta incluye todas la referencias legales que soportan el tema o el problema de investigación.

La presente investigación se encuentra enmarcada a través de un marco legal basado primeramente en la Norma Rectora vigente de la República Bolivariana de Venezuela como es la Constitución promulgada en 1999, de ella en especial atención el artículo 102, 103, 104 y 109 los cuales establecen:

Artículo 102. La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana, de acuerdo con los principios contenidos en esta Constitución y en la ley.

Artículo 103. Toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad

con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados o privadas de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo. Las contribuciones de los particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitario serán reconocidas como desgravámenes al impuesto sobre la renta según la ley respectiva.

Artículo 104. La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

Artículo 109. El Estado reconocerá la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a los profesores, profesoras, estudiantes, egresados y egresadas de su comunidad dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológica, para beneficio espiritual y material de la Nación. Las universidades autónomas se darán sus normas de gobierno, funcionamiento y la administración eficiente de su patrimonio bajo el control y vigilancia que a tales efectos establezca la ley. Se consagra la autonomía universitaria para planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión. Se establece la inviolabilidad del recinto universitario. Las universidades nacionales experimentales alcanzarán su autonomía de conformidad con la ley.

En síntesis el artículo 102 es pertinente ya que vincula a la educación como un derecho humano fundamental el cual exige una participación activa en este caso fomentada a través del análisis y la investigación;

Por su parte, el artículo 103 establece que la educación es un derecho permanente la cual debe ser igualitaria en condiciones y oportunidades y no debe ser limitada. En relación al artículo 104 se relaciona al docente con el deber y derecho de actualizarse permanentemente.

En otro orden de ideas, el artículo 109 reconoce a las universidades como autónomas en las cuales debe regir un clima de búsqueda de conocimiento fundamentado en la investigación científica lo cual avala lo oportuno de esta investigación.

Con respecto a la Ley de Educación del 2009 se extrae los siguientes artículos relevantes:

Artículo 3. La presente Ley establece como principios de la educación, la democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna índole, la formación para la independencia, la libertad y la emancipación, la valoración y defensa de la soberanía, la formación en una cultura para la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos, la práctica de la equidad y la inclusión; la sustentabilidad del desarrollo, el derecho a la igualdad de género, el fortalecimiento de la identidad nacional, la lealtad a la patria e integración latinoamericana y caribeña.

Se consideran como valores fundamentales: el respeto a la vida, el amor y la fraternidad, la convivencia armónica en el marco de la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación, la tolerancia y la valoración del bien común, la valoración social y ética del trabajo, el respeto a la diversidad propia de los diferentes grupos humanos. Igualmente se establece que la educación es pública y social, obligatoria, gratuita, de calidad, de carácter laico, integral, permanente, con pertinencia social, creativa, artística, innovadora, crítica, pluricultural, multiétnica, intercultural y plurilingüe.

Artículo 4. La educación como derecho humano y deber social fundamental orientada al desarrollo del potencial creativo de cada ser humano en condiciones históricamente determinadas, constituye el eje central en la creación, transmisión y reproducción de las diversas manifestaciones y valores culturales, invenciones, expresiones, representaciones y características propias para apreciar, asumir y transformar la realidad. El Estado asume la educación como proceso esencial para promover, fortalecer y difundir los valores culturales de la venezolanidad.

Artículo 34. En aquellas instituciones de educación universitaria que les sea aplicable, el principio de autonomía reconocido por el Estado se materializa mediante el ejercicio de la libertad intelectual, la actividad teórico-práctica y la investigación científica, humanística y tecnológica, con el fin de crear y desarrollar el conocimiento y los valores culturales. La autonomía se ejercerá mediante las siguientes funciones:

1. Establecer sus estructuras de carácter flexible, democrático, participativo y eficiente, para dictar sus normas de gobierno y sus reglas internas de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República y la ley.
2. Planificar, crear, organizar y realizar los programas de formación, creación intelectual e interacción con las comunidades, en atención a las áreas estratégicas de acuerdo con el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, las potencialidades existentes en el país, las necesidades prioritarias, el logro de la soberanía científica y tecnológica y el pleno desarrollo de los seres humanos.
3. Elegir y nombrar sus autoridades con base en la democracia participativa, protagónica y de mandato revocable, para el ejercicio pleno y en igualdad de condiciones de los derechos políticos de los y las integrantes de la comunidad universitaria, profesores y profesoras, estudiantes, personal administrativo, personal obrero y, los egresados y las egresadas de acuerdo al Reglamento. Se elegirá un consejo contralor conformado por los y las integrantes de la comunidad universitaria.
4. Administrar su patrimonio con austeridad, justa distribución, transparencia, honestidad y rendición de cuentas, bajo el control y vigilancia interna por parte del consejo contralor, y externa por parte del Estado.

El principio de autonomía se ejercerá respetando los derechos consagrados a los ciudadanos y ciudadanas en la Constitución de la República, sin menoscabo de lo que establezca la ley en lo relativo al control y vigilancia del Estado, para garantizar el uso eficiente del patrimonio de las instituciones del subsistema de educación universitaria. Es responsabilidad de todos y todas, los y las integrantes del subsistema, la rendición de cuentas periódicas al Estado y a la sociedad sobre el uso de los recursos, así como la oportuna información en torno a la cuantía, pertinencia y calidad de los productos de sus labores.

En resumen, la Ley de Educación reafirma a la educación como un derecho fundamental en el artículo 3, y le da características de ser democrática, participativa y protagónica, establece la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna índole; a continuación el artículo 4, avala a la educación como derecho humano y deber social fundamental orientada al desarrollo del potencial creativo de cada ser humano. En el artículo 34, se refiere específicamente al principio de autonomía de los recintos universitarios y establece que la investigación científica tiene como fin crear y desarrollar el conocimiento y los valores culturales.

Adicionalmente la Ley de Universidades de 1970 en sus artículos 3 y 106 estipulan:

Artículo 3. Las Universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.

Artículo 106. Los miembros del personal docente y de investigación deben elaborar los programas de sus asignaturas, o los planes de sus trabajos de investigación, y someterlos para su aprobación a las respectivas autoridades universitarias, pero conservan completa independencia en la exposición de la materia que enseñan y en la orientación y realización de sus trabajos.

En el caso de que la enseñanza de una asignatura estuviera encomendada a varios Profesores, el Jefe de Cátedra coordinará la unidad de la enseñanza.

Cuando existan cátedras paralelas, los Profesores coordinarán sus actividades con vista de la coherencia y unidad de la labor universitaria.

Los artículos antes descritos profundizan el rol de investigador del docente universitario, promoviendo la formación integral, la aplicación de la investigación en el proceso docente y en el bienestar de la casa de estudio, en este caso el presente trabajo de grado servirá para aportar conocimiento científico valedero y pertinente específicamente enmarcado en la autónoma Universidad de Carabobo específicamente a la Facultad de Odontología.

Así mismo, el Estatuto del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Carabobo, publicado en 2007, enfatiza en sus artículos 73 al 77 que el docente universitario tiene como derecho la participación en programas educativos como parte de su desarrollo permanente lo cual incluye la obtención de títulos académicos de cuarto nivel.

Artículo 73: La Universidad de Carabobo en cumplimiento de las Disposiciones Fundamentales contenidas en los artículos 2 y 3 de la Ley de Universidades, establece un plan de desarrollo permanente para la búsqueda del crecimiento y mejora continua de los miembros de su personal Docente y de Investigación. A tal efecto, las actividades definidas en este Título se orientarán de forma que permitan al docente o investigador su superación personal tanto en

los aspectos cognoscitivos como culturales, la asimilación del saber universal capacitándose para crearlo y difundirlo, estimulándolo a aportar su contribución doctrinaria al esclarecimiento de los problemas nacionales

Artículo 74: A los fines de dar cumplimiento de los objetivos previstos en el artículo anterior, el Plan de Desarrollo Académico Permanente comprenderá: la Formación Docente Integral tendente a proporcionar habilidades y destrezas en la obtención y transmisión de conocimientos y la Formación Profesional Integral cuyo objetivo es el mejoramiento continuo tanto en su desarrollo personal como en su área de desempeño con énfasis en la generación de conocimientos

Artículo 75: La Formación Docente Integral será obligatoria para todo el personal Ordinario de esta Institución, en los términos previstos en el Capítulo II de este Título

Artículo 76: La Formación Profesional Integral estará dirigida a la obtención de grados académicos de IV y V nivel y al logro de habilidades y destrezas en las áreas prioritarias y líneas de investigación de competencia de los miembros del personal Docente y de Investigación aprobadas por el Consejo de Facultad, previa verificación del Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico en cuanto al cumplimiento de las políticas de investigación vigentes y ratificadas por el Consejo Universitario. La formación profesional integral será obligatoria para el Personal Docente y de Investigación Ordinario, de Tiempo Completo y Dedicación Exclusiva.

Artículo 77: A los efectos de la promulgación de las áreas y líneas prioritarias a las que se refiere el artículo anterior, las mismas serán definidas por las Estructuras de Investigación (Grupos, Laboratorios, Unidades, Centros o Institutos) y/o Departamentos, en correspondencia con las prioridades de investigación definidas por el Estado y las propias detectadas por la Universidad. Dichas áreas y líneas, serán remitidas al Consejo de Facultad, para su correspondiente aprobación previo aval del Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico, y las hará del conocimiento del Consejo Universitario

Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Proponer estrategias para la formación de equipos de alto desempeño para la efectividad de la comunicación organizacional en la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Estrategias para la formación de equipos de alto desempeño	Conjunto de acciones necesarias para conformar equipos de trabajo compuesto por empleados con competencias complementarias comprometidos con metas comunes y relaciones interactivas de las que se consideran a sí mismos responsables	Metas Comunes	Propósito común	1
			Roles Claros	2
		Relaciones Interactivas	Relaciones Solidas	3,4
			Toma de Decisiones	5
			Procesos Efectivos	6
		Competencias Complementarias	Comunicación Eficaz	7
			Liderazgo	8
		Comunicación Organizacional	Proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja	Patrones de Flujo
Ascendentes	10			
Horizontal	11			
Medios de Comunicación	Escrita			12
	Oral			13
	Electrónicas			14
Carácter de la Comunicación	Formal			15
	Informal			16
Factibilidad	Elaboración de estrategias			17

CAPITULO III

Marco Metodológico

En definición el Marco Metodológico de la investigación se refiere según Behar (2008), “la descripción y argumentación de las principales decisiones metodológicas adoptadas según el tema de investigación y las posibilidades del investigador. La claridad en el enfoque y estructura metodológica es condición obligada para asegurar la validez de la investigación.”

Es decir, el Marco Metodológico en esta investigación incluye a continuación: el nivel y diseño de investigación, la población y la muestra, la técnica y los instrumentos de recolección de datos con su respectiva confiabilidad y validez, y por último la técnica de procesamiento de los datos.

Nivel y Diseño de Investigación

Según, Arias (2012) el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Con base a esto, la presente investigación al pretender diagnosticar y describir las características de los equipos de alto desempeño para la efectividad de la Unidad Curricular de Endodoncia; se enmarca en el nivel de investigación descriptiva ya que esta consiste

en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento

Otro aspecto fundamental, es el diseño de la investigación este se refiere a la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. La presente investigación se enmarca dentro de **investigación de campo**, que es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna; es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (Arias, 2012).

En relación a este aspecto, esta investigación tomó los datos en la Unidad Curricular Endodoncia directamente de los docentes que conforman la muestra, la información recolectada será analizada, sin manipular las variables.

Cabe señalar que el diseño **de campo** concuerda con los denominados diseños no experimentales ya que las variables no son manipuladas solo observan en su contexto natural para posteriormente ser analizados. A este respecto la investigación es no experimental transeccional o transversal, puesto que la recolección de los datos se realizara en un solo momento en un tiempo único y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández, Batista & Fernández 2010)

Además, la presente investigación también se considera como **documental** ya que es el resultado de un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios; es decir, de fuentes bibliográficas realizadas por otros autores, con la finalidad de aportar un nuevo conocimiento basado en evidencia científica (Arias 2012).

Por otra parte, esta investigación propuso estrategias que podrán ser aplicadas de manera práctica y efectiva dentro de la Unidad Curricular de Endodoncia es por este propósito que se establece esta como un **proyecto factible**, el cual Blanco (2008) lo define como la elaboración de una propuesta viable, destinada atender necesidades específicas a partir de un diagnóstico.

Del mismo modo, Arias (2006) lo describe como: “propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”. (p.134)

Población y Muestra

En este sentido, Arias (2012) define a la **población** como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales son extensivos los resultados de la investigación. En base a esto, la presente investigación está conformada por una población finita ya que se conoce de antemano y existe un registro documental de las unidades de la población que la representan; en este caso

particular la población está conformada por los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia del periodo académico 2016-2017.

En relación a **la muestra**, se refiere a un conjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible (Arias, 2012). En ese caso, se observa en el Cuadro N°2, que la Unidad Curricular de Endodoncia está conformada por 15 docentes, lo que representan a una población de tamaño reducido.

Docentes	Cantidad
Docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia	15
Total	15

Cuadro N°2: Docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia periodo 2016-2017. (Fuente. Departamento de Estomatología. Facultad de Odontología. Universidad de Carabobo).

En este sentido, en la presente investigación la muestra fue de tipo no probabilística con un muestreo intencional en base a lo descrito por Arias (2012), para ello se usó el número completo de docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo; es decir, por los docentes que están adscritos a dicha unidad curricular, esto debido a que el número de la población es reducido por lo cual para hacer significativa la muestra y

por ende los resultados de la investigación se decidió usar la totalidad de individuos (Ver cuadro N°2)

Técnica e instrumento de recolección de Datos

A este respecto Behar (2008) establece que todo lo que va a realizar el investigador tiene su apoyo en la técnica de la observación. Aunque utilice métodos diferentes, su marco metodológico de recogida de datos se centra en la técnica de la observación y el éxito o fracaso de la investigación dependerá de cual empleó. (p.64)

Aunado a esto, la recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos .

En la presente investigación por las características de la muestra y de las variables en estudio se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida. Y básicamente, podemos hablar de dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas (Behar, 2008)

Específicamente en esta investigación se utilizó un cuestionario restringido o de preguntas cerradas donde contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de

respuestas y ellos deben circunscribirse a ellas. Precisamente fue con respuestas dicotómicas es decir con dos alternativas de respuestas (Behar, 2008); entonces en este caso particular el cuestionario estuvo conformado por 17 preguntas cuyas respuestas estuvieron circunscriptas a SI o NO.

Validez del Instrumento

Es primordial que el instrumento utilizado para la recolección de datos permita medir de manera fidedigna la variable en estudio. Entonces como refiere Hernández, Fernández y Baptista (2010) la validez se aplicó para determinar el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Por ejemplo los autores citan que un instrumento válido para medir la inteligencia debe medir la inteligencia y no la memoria. (p. 267) Para ello se utilizó la validación del cuestionario a través del juicio de tres expertos en el área.

La validez es un concepto del cual para Hernández, et al. (2010), resulta de los diversos tipos de evidencia a saber de tres tipos:

a) Evidencia relacionada con el contenido: la validez de contenido, se refiere al grado en que un instrumento refleja el dominio específico de contenido que se mide, este puede ser valorado por juicio de tres experto en el área.

b) Evidencia relacionada con el criterio: la validez de criterio establece la validez de un instrumento de medición al compararlo con algún criterio externo que pretende medir lo mismo

c) Evidencia relacionada con la validez de constructo que debe explicar el modelo teórico-empírico que subyace a la variable de interés. (p 278-282)

Confiabilidad del Instrumento

De hecho, como dicen Hernández, et al. (2010) se conocen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. En el caso de instrumentos con respuestas dicotómicas el coeficiente de elección para calcular la confiabilidad es utilizando el coeficiente de Kuder de Reicharson (ver Figura N° 5)

$$KR_{20} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum pq}{S^2} \right)$$

Figura N° 5. Coeficiente de Kuder de Reicharson. (Tomado de De Muth, 2014 p.469)

En este sentido, al aplicar la formula correspondiente los resultados de la mayoría de estos coeficientes pueden oscilar entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representanta un máximo de confiabilidad (Ver cuadro N°3).

Aunado a lo anterior, como señala Palella y Martins (2012):

Es imprescindible probar el instrumento sobre un pequeño grupo de la población. Esta prueba piloto ha de garantizar las mismas condiciones de realización que el trabajo de campo real. Su misión radica en contrastar hasta qué punto funciona el instrumento como se pretendía en un primer momento y verificar si las preguntas provocan la reacción deseada. Por ello, si es necesario, se han de eliminar

ambigüedades y preguntas superfluas, añadir preguntas relevantes o cambiar el orden de éstas para agilizar el flujo de repuestas. (p 164).

Escala	Índice
0.81 a 1	Muy alto
0.61 a 0.80	Alto
0.41 a 0.60	Moderado
0.21 a 0.40	Bajo
0.1 a 0.2	Muy Bajo

Cuadro N°3: Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento Modificado de Palella y Martins (2012 p.169)

En concordancia, se realizó una prueba piloto con 10 docentes que no formaron parte de la muestra pero tienen características similares; por lo tanto se tomaron docentes de otra Unidad Curricular perteneciente al Departamento de Estomatoquirúrgica de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, para corroborar la confiabilidad del cuestionario.

A continuación, los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los sujetos de la prueba piloto, se procedieron a tabular en tablas utilizando el programa Excel 2016 (Microsoft Office), realizando posteriormente la aplicación de la fórmula, obteniendo como resultado KR20 es de 0,78 lo cual indica que el coeficiente de confiabilidad del instrumento es alto.

$$KR_{20} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum pq}{S^2} \right)$$

Fórmula:

KR-20 = Coeficiente de Confiabilidad (Kuder Richardson)

k = Número de ítems que contiene el instrumento.

S²: Varianza total de la prueba.

Sp.q = Sumatoria de la varianza individual de los ítems.

p = TRC / N; Total respuesta correcta entre número de sujetos

q = 1 - p

Aplicación de la fórmula

Se tiene que:

K= 17

S²=7,64

Sp*q=2,03

Donde

$$KR - 20 = \left(\frac{17}{17-1} \right) * \left(1 - \frac{\sum 2,03}{7,64} \right)$$

$$KR - 20 = \left(\frac{17}{16} \right) * (1 - 0,26)$$

$$KR - 20 = 1,06 * 0,74$$

$$KR - 20 = 0,78$$

Organización y Análisis de Datos

Posteriormente, luego de ser recolectado los datos a través del cuestionario los resultados fueron vaciados en tablas que facilitaron su análisis estadístico, para finalmente representar los resultados a través de gráficos de barras que permitieron su interpretación. Para ello se utilizó el programa Excel (Microsoft Office).

En concordancia, a lo que señala Behar (2008) las formas más extendidas para darle sentido a los datos recogidos son por excelencia la estadística y las escalas de aptitudes, entre otras herramientas. Las cuales permiten que el investigador interprete los resultados para arrojar las conclusiones en concordancia a los datos recogidos de las variables en estudio y el contenido del marco teórico

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación, en el presente Capítulo se presentan los resultados obtenidos y su posterior análisis a través de estadística descriptiva, de la aplicación del instrumento a los docentes (15) de la Unidad Curricular de Endodoncia, el cual fue el resultado de la aplicación de un cuestionario de 17 preguntas con respuesta dicotómicas

Presentación de los resultados

Con el objeto de proponer estrategias para la formación de equipos de alto desempeño para la efectividad de la comunicación organizacional en la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, la información recabada de la aplicación del cuestionario, se analizó de forma porcentual y a través de estadística descriptiva, elaborando tablas y gráficos de acuerdo a las dimensiones e indicadores de las variables objeto de estudio, de acuerdo a lo planteado en el cuadro de operacionalización de las variables. Cabe señalar, que

en estas tablas se reflejan los porcentajes (%) de acuerdo a las frecuencias (F) de las respuestas suministradas por los sujetos muestrales para cada ítem.

En este sentido para la variable equipos de alto desempeño se consideraron las siguientes dimensiones: metas comunes, relaciones interactivas y competencias complementarias; por su parte para la variable comunicación se analizaron: Patrones de flujo, medios de comunicación y carácter de la comunicación

Variable: Equipos de Alto Desempeño.

Dimensión: Metas Comunes

Indicador: Propósito común

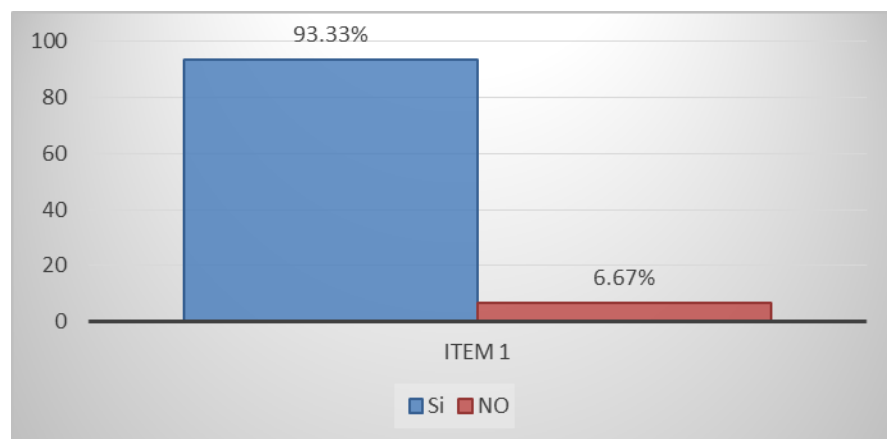
Ítem: N°1. Usted como docente considera que: Tiene presente la competencia específica de la Unidad Curricular para lograr las metas comunes durante el desarrollo de las actividades en el mismo.

Tabla N° 1
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°1.

Ítem	Si		No		Total	
	F	%	F	%	F	%
1	14	93,3	1	6,7	15	100

Fuente: (Pernía, 2016)

Gráfico N° 1



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia (Pernía, 2016)

Interpretación Tabla y Gráfico N°1:

En relación a la Tabla y Gráfico N°1, el cual corresponde a los resultados recabados con respecto al ítem N°1, sobre el conocimiento de la competencia específica por parte de los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia, para el logro de metas comunes durante el desarrollo de las actividades; el 93,33% (14) de los docentes afirmaron que tienen presente la competencia específica de la Unidad Curricular; mientras que el 6,67% (1) lo desconoce.

En base a los resultados obtenidos se puede inferir que la gran mayoría de los docentes reconoce cual es el propósito de la organización, lo cual es fundamental para el trabajo en equipo y es una de las características que permiten que el desempeño de los miembros del equipo se potencie, ya que si todos tienen pleno conocimiento del objetivo de la organización trabajaran al unísono para lograrlo y podrán alcanzar un mejor desempeño.

En ese orden de ideas, la investigación de Martínez, De Las Salas y Álvarez (2013) concuerda con que es fundamental en las instituciones educativas de educación superior que los directivos de estas organizaciones planteen y ejecuten estrategias gerenciales con el propósito de internalizar el verdadero efecto y fuerza que tienen la visión y la misión de la institución, para luego ser transmitida y fomentada entre los trabajadores; lo que potencializara la formación de equipos de alto desempeño.

Variable: Equipos de alto desempeño

Dimensión: Metas Comunes

Indicador: Roles claros

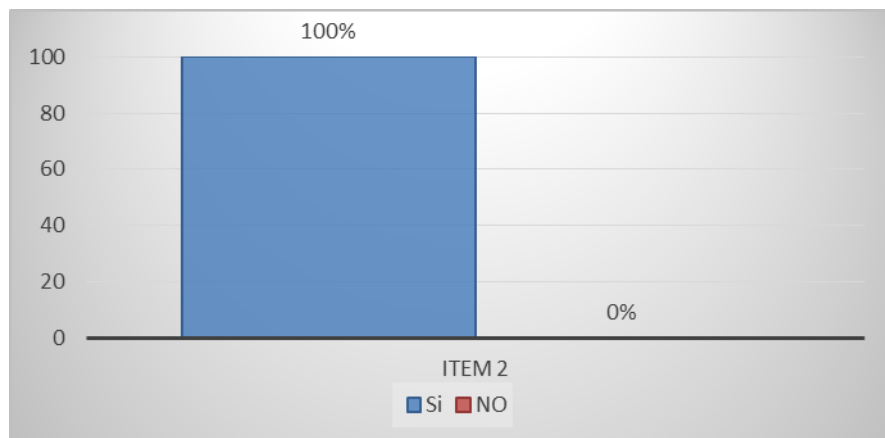
Ítem: N°2 Usted como docente conoce claramente los roles que debe desempeñar dentro de la Unidad Curricular

Tabla N°2.
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°2.

Ítem	Si		No		Total	
	F	%	F	%	F	%
2	15	100	0	0	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia (Pernía, 2016)

Gráfico N° 2



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia (Pernía, 2016)

Interpretación Tabla y Gráfico N°2:

En base a la Tabla y Grafico N°2, donde se evidencia los resultados obtenidos con respecto al ítem N°2, acerca del conocimiento del rol que desempeña en el cargo de docente de la Unidad Curricular de Endodoncia; el 100% (15) de los docentes respondieron de forma positiva, aseverando que conocen su rol dentro de la organización.

En este sentido, se evidencio que los docentes que integran la Unidad Curricular de Endodoncia se encuentran identificados con el rol que desempeñan y tienen conocimiento de sus funciones y deberes, esto resulta necesario para lograr el funcionamiento como un equipo con alto desempeño. Clavijo señala que en un equipo de alto desempeño cada miembro debe estar identificado con la organización y reconocer y aportar a la organización de acuerdo al rol que desempeña (Clavijo, 2009; citado por Uribe et al., 2013)

Otro aspecto relevante, en relación a este indicador es que cuando los miembros de una organización conocen plenamente su rol en el equipo va a permitir una sinergia en el trabajo, tal como señala Palamary (2012) en los equipos de alto desempeño cada integrante realiza tareas interdependientes, la labor de un miembro va enlazada con la de otro y el éxito solo se logra al reunir todos estos esfuerzos y conseguir los resultados deseados; por lo cual cada integrante debe conocer su rol y cumplirlo a cabalidad.

Variable: Equipos de Alto Desempeño

Dimensión: Relaciones Interactivas

Indicador: Relaciones Sólidas

Ítem N°3 y 4: Usted como docente considera que:

N°3: Existen relaciones sólidas entre los miembros que conforman la Unidad Curricular.

N°4: Surge una colaboración espontanea entre los miembros de la Unidad Curricular de tal manera que se mantengan relaciones armónicas.

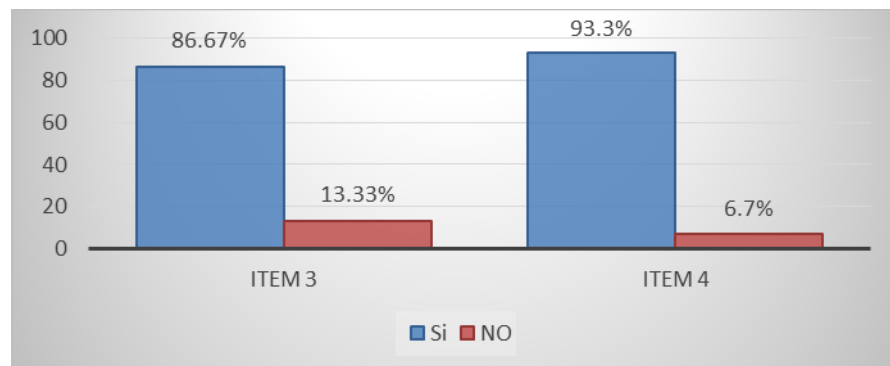
Tabla N°3.

Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°3 y 4.

Ítem	Si		No		Total	
	F	%	F	%	F	%
3	13	86,67	2	13,33	15	100
4	14	93,3	1	6,7	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia (Pernía, 2016)

Gráfico N°3



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia (Pernía, 2016)

Interpretación Tabla y Gráfico N°3 y 4:

En base a la Tabla y Grafico N°3, donde se evidencia los resultados obtenidos con respecto al ítem N°3 y 4, sobre el indicador relaciones sólidas. El 86,67% (13) responde afirmativamente el ítem N°3 sobre la existencia de relaciones sólidas entre los miembros de la Unidad Curricular, por el contrario un 13,33 (2) respondieron de forma negativa. En relación al ítem N°4, el 93,33% (14) de los docentes afirma que existe una colaboración espontanea entre los miembros de la Unidad Curricular de tal manera que se propicie armonía en las relaciones.

Sin duda, una buena relación entre los miembros de una organización independientemente de su rol se traduce en un ambiente organizacional adecuado para incentivar y propiciar el trabajo en equipo; tal como se demuestra en la Teoría Motivacional de Herzberg al considerar las relaciones interpersonales como uno de los factores higiénicos que juega una vital importancia en la insatisfacción de los miembros de una organización (Robbins y Coulter, 2010). Así mismo, Blanchard (2007) señala que una de las características de los equipos de alto desempeño radica en que los miembros del equipo deben pensar en los integrantes como un todo; es decir, que las relaciones entre ellos deben ser lo suficientemente sólidas lo que permiten que funcionen como un conjunto y no prevalezcan los intereses individuales.

Variable: Equipos de Alto Desempeño

Dimensión: Relaciones Interactivas

Indicador: Toma de Decisiones

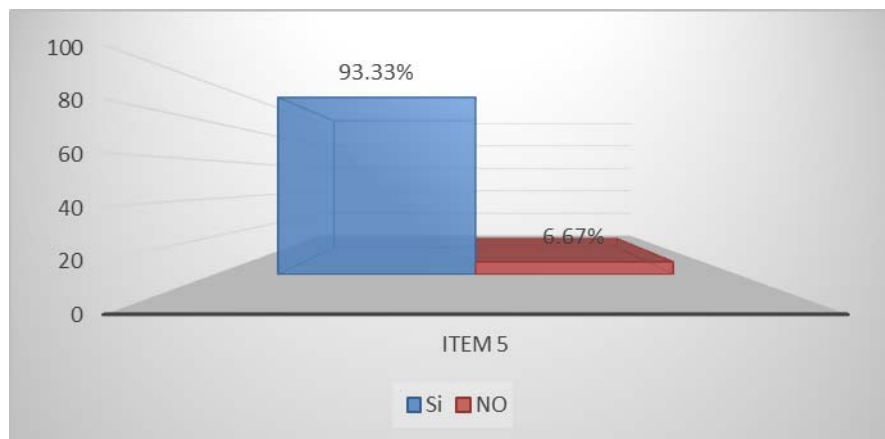
Ítem N°5: Usted como docente considera que: Las decisiones son tomadas en conjunto previo análisis de la situación problemática.

Tabla N°4
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°5.

Ítem	Si		No		Total	
	F	%	F	%	F	%
5	14	93,33	1	6,67	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia (Pernía, 2016)

Gráfico N°4



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia (Pernía, 2016)

Interpretación Tabla y Gráfico N°4:

Para la Tabla y Grafico N°4, los cuales arrojan los resultados correspondientes al ítem N°5, el cual responde a la existencia de decisiones en conjunto previo análisis de la situación problemática de los miembros de la Unidad Curricular. El 93,33% (14) afirma el enunciado mientras que un 6,67%(1) lo niegan. Un proceso efectivo en la toma de decisiones donde los miembros de la organización se sientan contemplados y estén identificados con la conducta adoptada es primordial para el desenvolvimiento de equipos de trabajo con alto desempeño. Tal como señala González y Otros, 2007 (citado por Flores, 2011) el consenso en la toma de decisiones va a fomentar la integración, aceptación e incentivan la disposición a realizar las acciones necesarias de los miembros del equipo.

Variable: Equipos de Alto Desempeño

Dimensión: Relaciones Interactivas

Indicador: Procesos efectivos

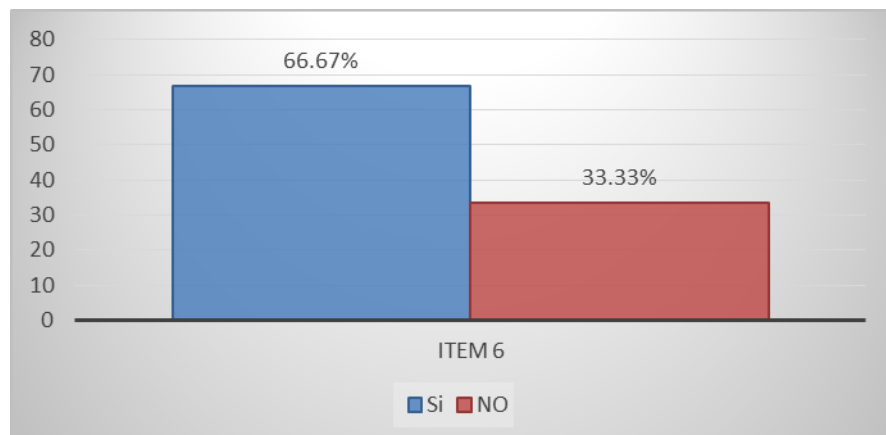
Ítem N°6: Usted como docente considera que: Realiza las actividades prevista dentro de plazo pautado para lograr la efectividad de los procesos.

Tabla N°5.
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°6.

Ítem	Si		No		Total	
	F	%	F	%	F	%
6	10	66,67	5	33,33	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia (Pernía, 2016)

Gráfico N°5



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia (Pernía, 2016)

Interpretación Tabla y Gráfico N°5:

En base a los resultados plasmados en la tabla y gráfico N°5 se demuestra que el 66,67 (10) docentes afirman que las actividades previstas se realizan de acuerdo a la programación mientras que el 33,33% (5) de los docentes responden de forma negativa. En este aspecto, Palomo (2010) señala que los equipos de alto desempeño se identifican como equipos efectivos y señala que deben caracterizarlo la eficacia, la eficiencia en un entorno con normas. La eficacia está relacionada con la consecución de los objetivos y conlleva tres aspectos que deben tener el equipo: claridad de los objetivos, competencia técnicas y solución de problemas; por su parte la eficiencia se refiere al aprovechamiento de las energías de los miembros y está relacionada con: claridad funcional, recompensas, pertenencia y comunicación.

Entonces, estos resultados muestran que los procesos de la Unidad Curricular no se dan totalmente de manera efectiva lo que puede indicar que se requiere la creación e implementación de estrategias gerenciales para incentivar el alcance de los objetivos de manera adecuada, lo que pudiera beneficiar a la organización.

Variable: Equipos de Alto Desempeño

Dimensión: Competencias complementarias

Indicador: Comunicación Eficaz

Ítem N°7: Usted como docente considera que: Mantiene comunicación constante con todo los miembros de la Unidad Curricular.

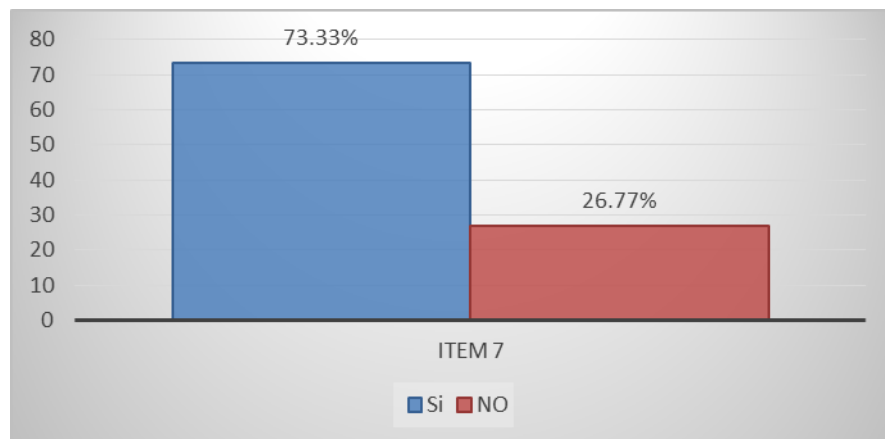
Tabla N°6
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°7.

Ítem	Si		No		Total	
	F	%	F	%	F	%
7	11	73,33	4	26,67	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de

Endodocia (Pernía, 2016)

Gráfico N°6



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de

Endodocia (Pernía, 2016)

Interpretación Tabla y Gráfico N°6:

En relación a los resultados recabados en la tabla y gráfico N°6 se comprueba q que el 73,33 (11) docentes afirman que mantiene comunicación constante con los miembros de la Unidad Curricular, sin embargo, un 26,77 (4) docentes respondieron de manera negativa ha dicho enunciado. Estos resultados muestran que aunque el mayor porcentaje de los miembros de la organización se mantiene comunicados se pudieran requerir el diseño de estrategias que potencien la comunicación para incentivar que este porcentaje abarque a la totalidad de los miembros de la Unidad Curricular.

Así mismo, Fernández (2004) señala que es vital para las organizaciones un flujo comunicacional adecuado y que cualquier barrera en ella entorpece la acción efectiva del equipo y obstaculiza el proceso de auto-maduración que se produce cuando el equipo logra percibirse como una red de comunicación, por lo tanto resulta pertinente la propuesta de estrategias gerenciales que fomente la comunicación dentro de la Unidad Curricular de Endodoncia para lograr que el equipo de trabajo tengan las características de un equipo de alto desempeño.

Variable: Equipos de Alto Desempeño

Dimensión: Competencias complementarias

Indicador: Liderazgo

Ítem N°8: Usted como docente considera que: El coordinador de la Unidad lidera proyectos que involucra a todos los miembros de la Unidad Curricular.

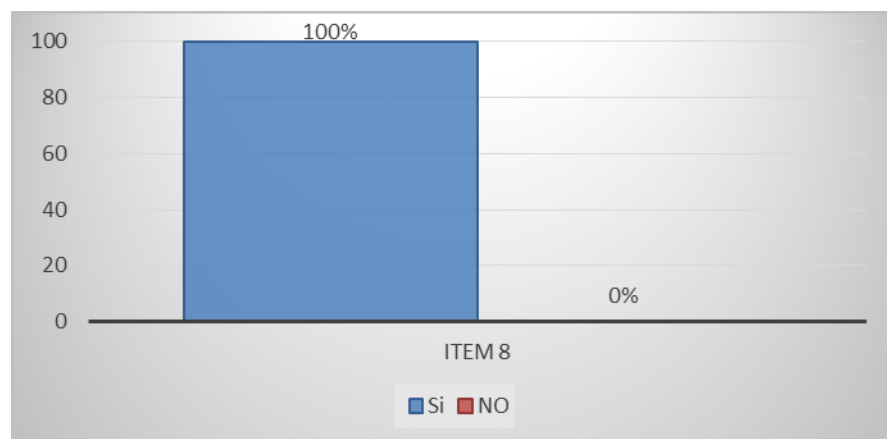
Tabla N°7
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°8.

Ítem	Si		No		Total	
	F	%	F	%	F	%
8	15	100	0	0	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de

Endodocia (Pernía, 2016)

Gráfico N°7



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de

Endodocia (Pernía, 2016)

Interpretación Tabla y Gráfico N°7:

Los resultados evidenciados en la Tabla y Grafico N°7, sobre el indicador liderazgo correspondiente al ítem N°8. El 100% (15) afirma que el coordinador de la Unidad Curricular de Endodoncia lidera proyectos con la involucración de todos los docentes de dicha Unidad Curricular. Lo cual resulta altamente favorable para incentivar al trabajo en equipo con alto desempeño, donde se de una participación conjunta combinando las destrezas y habilidades de los integrantes para el logro de los proyectos de manera eficiente y eficaz.

En las organizaciones modernas se ha observado la existencia de un liderazgo transformacional; el cual va a propiciar un escenario que permita la transformación individual y organizacional a un nivel más superior realizando cambios que trasciendan para bien de la organización; en base a cuatro dimensiones que caracterizan a este líder las cuales son: atribución de carisma/influencia idealizada, liderazgo inspirador, estímulo intelectual y consideración individualizada. Este tipo de liderazgo entonces va mucho más allá de incentivar la participación y tomar decisiones con el equipo y está totalmente acorde para guiar a un equipo de trabajo para hacer que sea de alto desempeño. (Godoy & Bresó, 2013)

Variable: Comunicación Organizacional

Dimensión: Patrones de Flujo

Indicador: Descendentes

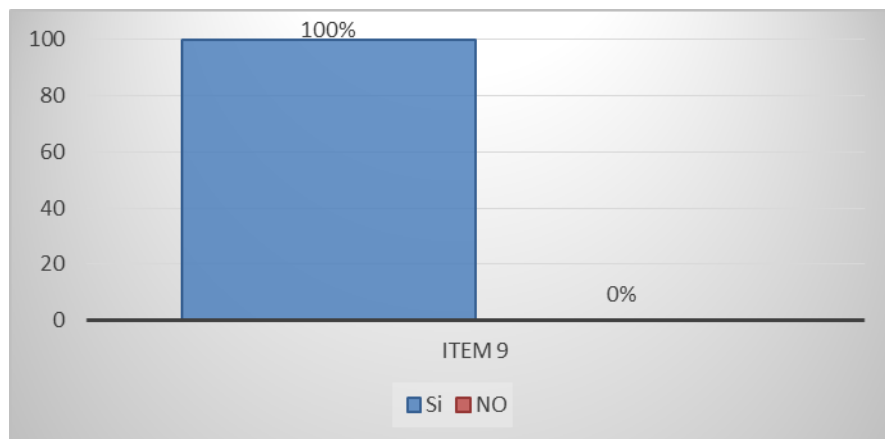
Ítem N°9: Usted como docente considera que: El coordinador envía comunicaciones oportunas a los miembros de la Unidad Curricular.

Tabla N°8.
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°9.

Ítem	Si		No		Total	
	F	%	F	%	F	%
9	15	100	0	0	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodencia (Pernía, 2016)

Gráfico N°8



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodencia (Pernía, 2016)

Interpretación Tabla y Gráfico N°8:

Los resultados plasmados en la Tabla y Grafico N°8, sobre el indicador descendente correspondiente a la dimensión patrones de flujo demuestran que el 100% (15) de los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia aseveran que la comunicación de manera descendente, en este caso del coordinador hacia los docentes se da de manera oportuna, lo cual propicia la delegación de funciones, información actualizada, comunicación efectiva en esta dirección.

Tal como señala, Robbins y Coulter (2010) al respecto de la comunicación en las organizaciones cuyas cuatro funciones primordiales son: Controlar el comportamiento de los miembros a través de lineamientos formales o informales, fomentar la motivación, expresión emocional de sentimientos e interacción social y proporciona información para tomar decisiones, transmite datos, evalúa e identifica las opciones alternativas; se observa que es muy importante la comunicación de los miembros con cargos superiores a los inferiores ya que ella permitirá la motivación a través de incentivos y reconocimientos verbales o escritos, además permitirá especificar y explicar normas y reglamentos, hacer del conocimiento de los miembros los cambios organizacionales, entre otros.

Variable: Comunicación Organizacional

Dimensión: Patrones de Flujo

Indicador: Ascendente

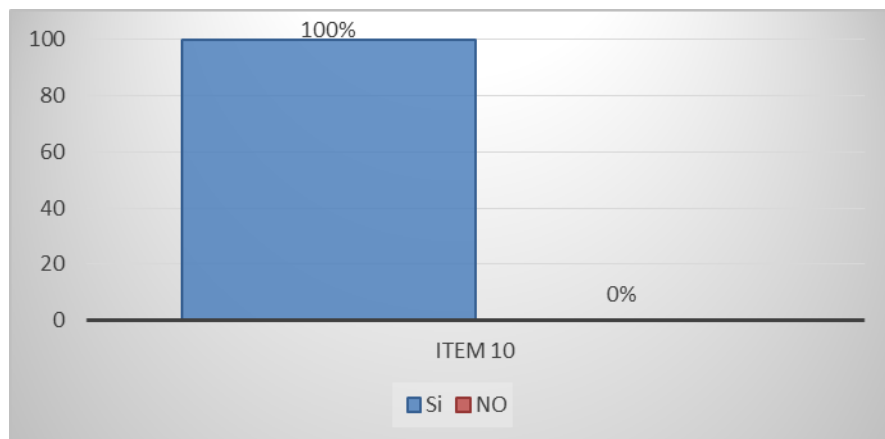
Ítem N°10: Usted como docente considera que: Las inquietudes de los miembros de la Unidad Curricular son consideradas con celeridad por el coordinador de la misma.

Tabla N°9.
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°10.

Ítem	Si		No		Total	
	F	%	F	%	F	%
10	15	100	0	0	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia (Pernía, 2016)

Gráfico N°9



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia (Pernía, 2016)

Interpretación Tabla y Gráfico N°9:

En relación a la tabla y gráfico anterior correspondiente al indicador ascendente el 100% (15) de los docentes afirmaron que el las inquietudes son consideradas de manera oportuna por el coordinador de la Unidad Curricular lo cual significa que la comunicación de los niveles inferiores a superiores es adecuada, esto resulta altamente favorable para la organización ya que los miembros

En este aspecto, la Unidad Curricular de Endodoncia demuestra que tiene una comunicación eficaz tanto en sentido ascendente como descendente, tal como describe Fernández (2004) esto que el equipo de trabajo tenga un alto desempeño potenciado por la comunicación, donde el flujo comunicacional se da de manera óptima.

Variable: Comunicación Organizacional

Dimensión: Patrones de Flujo

Indicador: Horizontal

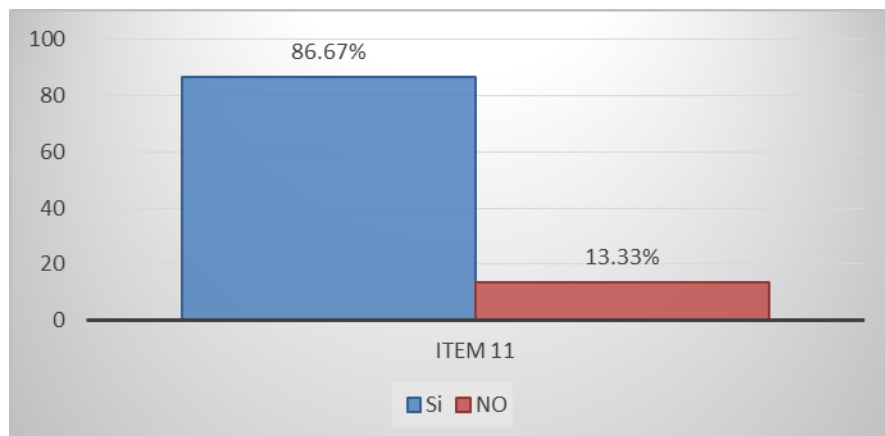
Ítem N°11: Usted como docente considera que: Existe comunicación eficaz entre los miembros de la Unidad Curricular.

Tabla N° 10
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°11.

Ítems	Si		No		Total	
	F	%	F	%	F	%
11	14	93,33	1	6,67	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia (Pernía, 2016)

Gráfico N°10



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia (Pernía, 2016)

Interpretación Tabla y Gráfico N°10:

Al respecto del gráfico y tabla N°10, basado en el indicador: horizontal, el 93,33% (14) de los docentes afirmo que existe una comunicación eficaz entre todos los miembros de la Unidad curricular, mientras que solo el 6,66% (1) respondió de manera negativa el ítem. Lo cual demuestra que en dicha Unidad Curricular predomina una comunicación eficaz de manera horizontal lo que se traduce.

En este sentido, MacMillan (2001) al referirse a la comunicación excelente como una de las principales características de los equipos de alto desempeño asegura que la comunicación es el verdadero medio de la cooperación. Así mismo, en la Unidad Curricular de Endodoncia se evidencia que este proceso comunicacional es efectivo lo que podría propiciar claramente a la formación de un equipo de trabajo de alto desempeño, ya que como señala el autor este equipo entiende que la comunicación efectiva es clave para pensar en grupo y encontrar sinergia en las soluciones de equipo.

Variable: Comunicación Organizacional

Dimensión: Medios de Comunicación

Indicador: Escrita

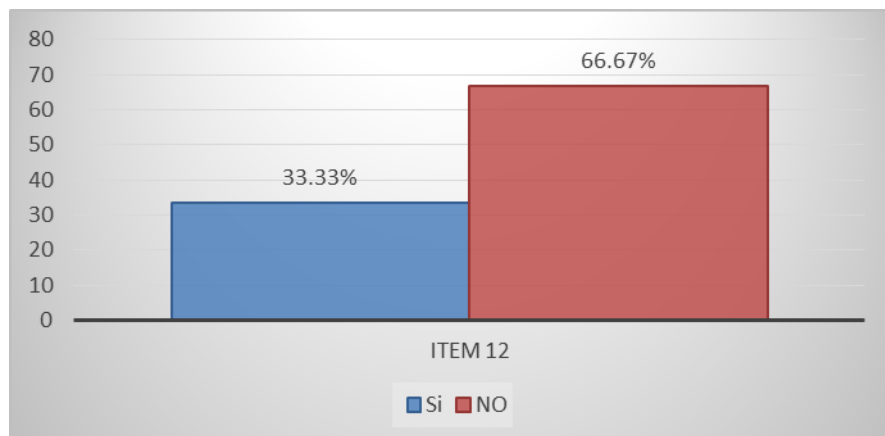
Ítem N°12: Usted como docente considera que: La comunicación es enviada a los miembros de la Unidad Curricular en forma escrita (cartas, memorandos).

Tabla N°11.
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°12.

Ítem	Si		No		Total	
	F	%	F	%	F	%
12	5	33,33	10	66,67	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia (Pernía, 2016)

Gráfico N°11



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia (Pernía, 2016)

Interpretación Tabla y Gráfico N°11:

En la tabla y grafico anterior, los cuales indican los resultados obtenidos acerca del ítem N°12; el cual hace referencia al indicador sobre la comunicación escrita dentro de la organización, el 66,67 % (10) de los docentes respondió negativamente a la utilización de este medio de comunicación dentro de la organización mientras que el 33,33 (5) docentes afirmaron que si es usada dentro de la Unidad Curricular; lo que se traduce en que la comunicación de manera escrita no predomina notablemente, por lo cual se puede incentivar mediante estrategias gerenciales su uso dentro de la organización.

Como señala Carmona (2014) este tipo de medio de comunicación es ventajoso dentro de las organizaciones, ya que facilita una comunicación clara, completa precisa y correcta; lo cual facilita el entendimiento de la información entre los miembros de trabajo; además evoca a una comunicación más formal acorde con el nivel y características de esta organización educativa.

Variable: Comunicación Organizacional

Dimensión: Medios de Comunicación

Indicador: Oral

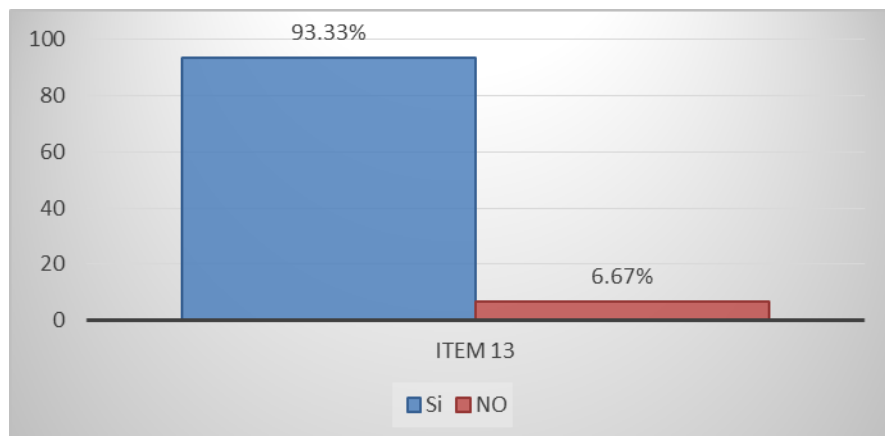
Ítem N°13: Usted como docente considera que: La comunicación oral se utiliza con frecuencia para mantener informado al personal.

Tabla N°12
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°13.

Ítem	Si		No		Total	
	F	%	F	%	F	%
13	14	93,33	1	6,67	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia (Pernía, 2016)

Gráfico N°12



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia (Pernía, 2016)

Interpretación Tabla y Gráfico N°12:

En relación al ítem N°13, la tabla y gráfico evidencia que el 93,33% (14) de los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia afirman que la comunicación oral es usada con frecuencia por los miembros de la organización. Por lo cual, se puede inferir que la comunicación oral es fundamental para el equipo de trabajo de la unidad curricular lo cual es un aspecto positivo; ya que como recalca Daft y Marcic (citado por Ceballos, 2013) esta es muy útil para citar asuntos de importancia, ya que se da cara a cara y se puede utilizar para expresar emociones, ideas y alguna inquietud o problemática

Variable: Comunicación Organizacional

Dimensión: Medios de Comunicación

Indicador: Electrónicas

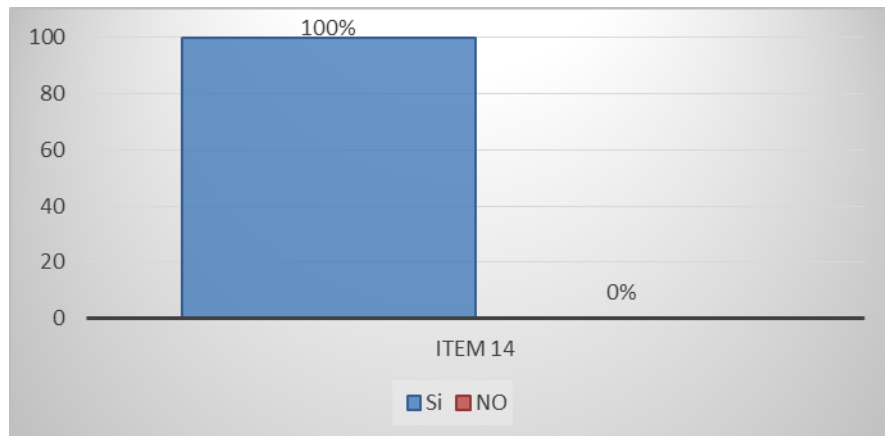
Ítem N°14: Usted como docente considera que: Se usan medios virtuales (mensajes de Text, emails) para mantener la comunicación permanentes con los miembros de la Unidad Curricular

Tabla N°13.
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°14.

Ítem	Si		No		Total	
	F	%	F	%	F	%
14	15	100	0	0	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia (Pernía, 2016)

Gráfico N°13



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia (Pernía, 2016)

Interpretación Tabla y Gráfico N°13:

Con respecto a la tabla y gráfico N°13 el 100% (15) de los docentes evidencia que el 93,33% (14) de los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia afirman que los medios virtuales como mensajes de textos e emails son utilizados frecuentemente en la organización. Esto evidencia que la organización se ha adaptado a los cambios tecnológicos que ha impulsado a la comunicación de manera electrónica o virtual.

En este orden de ideas, estos resultados concuerdan con Robbins y Judge (2009) los cuales señalan que las comunicaciones electrónicas son un medio muy utilizado para comunicar y que por lo tanto son indispensables en las organizaciones actuales, las mismas abarcan aproximadamente un 71%. Entonces, se puede evidenciar que la Unidad Curricular se ha adaptado a los cambios tecnológicos lo que facilita el proceso comunicacional.

Variable: Comunicación Organizacional

Dimensión: Carácter de la comunicación

Indicador: Formal

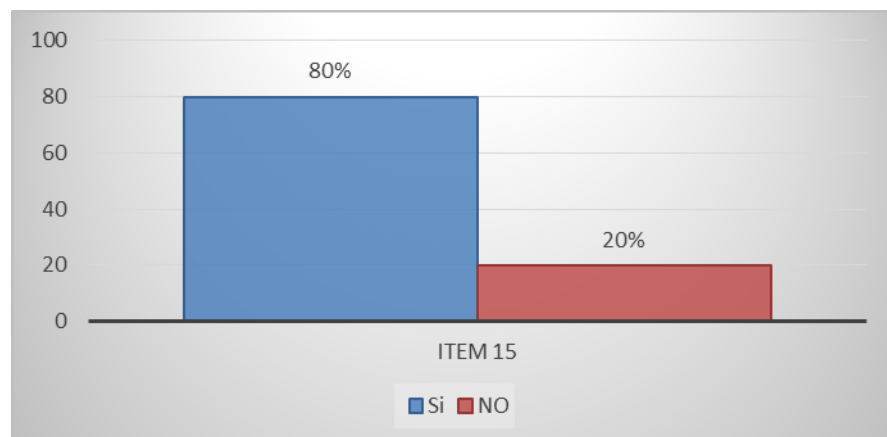
Ítem N°15: Usted como docente considera que: La comunicación se hace de manera formal para llevar a cabo todas las actividades de la Unidad Curricular.

Tabla N°14.
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°15.

Ítem	Si		No		Total	
	f	%	f	%	f	%
15	12	80	3	20	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia (Pernía, 2016)

Gráfico N°14



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia (Pernía, 2016)

Interpretación Tabla y Gráfico N°14:

Así mismo, la tabla y gráfico N°14 correspondiente al ítem N°15 del cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia, el 80% (12) responde de manera positiva con respecto a la comunicación formal aseverando que se realiza para todas las actividades de la Unidad Curricular; por el contrario el 20% (3) docentes niegan dicho enunciado.

Notoriamente, la comunicación formal es fundamental en las organizaciones ya que es el tipo de comunicación utilizada para establecer tareas, metas, objetivos entre otros asuntos inherentes al trabajo de la organización, generalmente este tipo de comunicación está condicionada a seguir la cadena de mando, sea de forma ascendente o descendente. Cabe señalar, que el fomento de la comunicación formal puede beneficiar a la organización volviendo al equipo de trabajo en un equipo con mayor eficacia y eficiencia.

Variable: Comunicación Organizacional

Dimensión: Carácter de la comunicación

Indicador: Informal

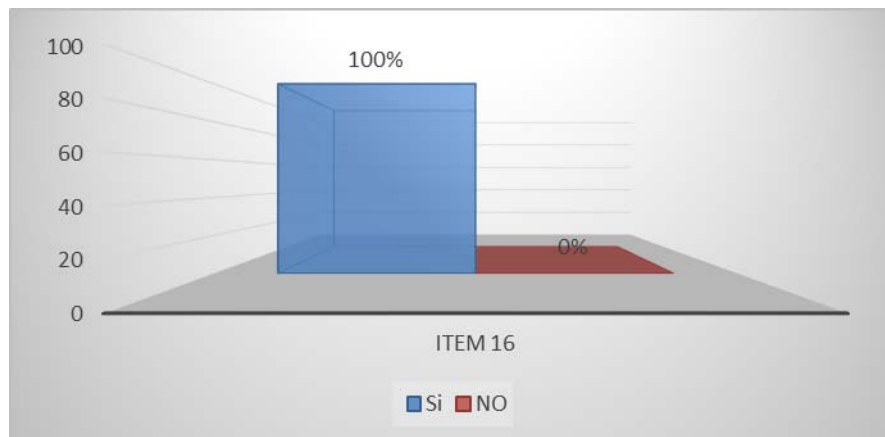
Ítem N°16: Usted como docente considera que: Percibe que la comunicación entre el equipo es amena.

Tabla N°15.
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°16.

Ítem	Si		No		Total	
	f	%	f	%	f	%
16	15	100	0	0	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia (Pernía, 2016)

Gráfico N°15



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia (Pernía, 2016)

Interpretación Tabla y Gráfico N°15:

En razón al gráfico y tabla N°15, basado en el indicador: informal, el 100% (15) de los docentes afirmó que existe una comunicación amena entre todos los miembros de la Unidad curricular. Aunado a eso, se puede inferir que en la comunicación entre los miembros de la organización existe cierto afecto o amistad, lo cual permite que exista una notable interacción social. Esto resulta beneficioso para canalizar este tipo de comunicación informal de manera positiva, a través de estrategias gerenciales que permitan que sea utilizada de manera provechosa por los miembros de la Unidad Curricular.

Variable: Comunicación Organizacional

Dimensión: Factibilidad de la Propuesta

Indicador: Propuesta de Estrategias

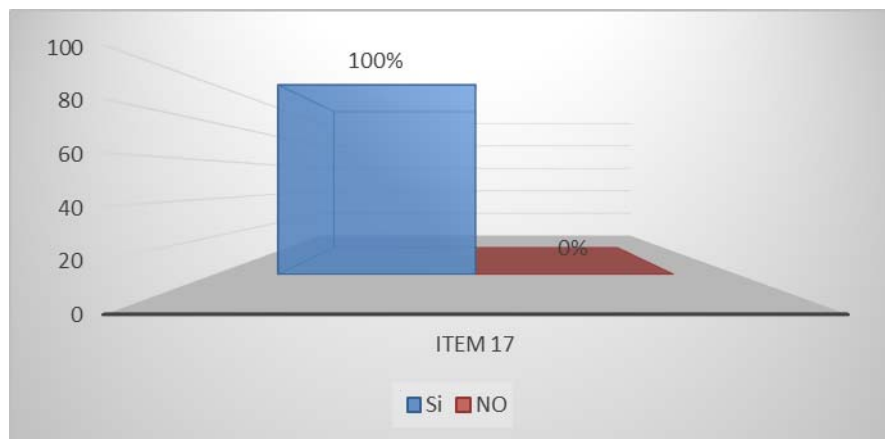
Ítem N°16: Usted como docente considera que: Existe la factibilidad de proponer estrategias para fomentar la formación de equipos de alto desempeño de los docentes en la Unidad Curricular

Tabla N°16.
Tabla de Distribución de Frecuencia y Porcentaje para el Ítem N°17.

Ítem	Si		No		Total	
	f	%	f	%	f	%
17	15	100	0	0	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia (Pernía, 2016)

Gráfico N°16



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia (Pernía, 2016)

Interpretación Tabla y Gráfico N°16:

Los resultados arrojados en la tabla y gráfico N°16, demuestran que el 100%(15) de los docentes de la unidad curricular, afirmaron que es factible la propuesta de estrategias para fomentar la formación de equipos de alto desempeño; lo cual, justifica la posibilidad del diseño de estas estrategias en base a los resultados arrojados por el diagnóstico obtenido durante esta investigación.

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1.-El equipo de trabajo cuenta con docentes con mucha experiencia que durante décadas han formado parte de la Unidad Curricular</p> <p>F2.-Nuevos ingresos docentes que tienen la intención de dar lo mejor de sí.</p> <p>F3.-Los docentes poseen un gran respeto entre sus semejantes.</p> <p>F4.- El rol de coordinador es elegido por meritocracia y apoyado por el resto de los docentes.</p> <p>F5.- La comunicación organizacional tiene un flujo adecuado.</p> <p>F6.-La cultura organizacional de los miembros de la Unidad Curricular es fuerte y con alto grado de pertinencia</p> <p>F7.-La competencia específica de la Unidad Curricular se encuentra claramente establecida por lo el propósito de la organización es claro</p>	<p>D1.-Los horarios de trabajo no permiten que coincidan frecuentemente todos los docentes.</p> <p>D2.-La sobrecarga de trabajo de algunos docentes que realizan otros componentes como administrativo disminuye su disponibilidad</p> <p>D3.-Los docentes son procedentes de diferentes regiones geográficas por lo cual algunos se les dificulta asistir a actividades programadas fuera de su horario laboral.</p> <p>D4.- Poca comunicación escrita de carácter formal.</p> <p>D5.-Nuevos personal de ingreso con poca experiencia y capacitación en el área docente.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1.- Se cuenta con el apoyo de las autoridades de la Facultad de Odontología para incentivar el desarrollo docente</p> <p>O2.-Espacio físico disponible para ejercer labores docentes, talleres.</p> <p>O3.- Existencia de plataformas tecnológicas que permiten la comunicación interactiva.</p> <p>O4.- El cambio curricular a currículo por competencias se adapta a las nuevas exigencias educativas mundiales.</p>	<p>A1.-Las áreas clínicas donde se realizan las actividades de la Unidad Curricular están deterioradas.</p> <p>A2.-Los paros universitarios convocados por las federaciones ya sean de docentes o personal administrativo inciden en la planificación</p> <p>A3.-Fallas en servicios eléctricos y de agua originan constantes retrasos en la planificación.</p> <p>A4.- Bajo presupuesto para la adquisición de insumos necesarios para las prácticas clínicas de la Unidad Curricular</p>

ESTRATEGIAS FODA

ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS D-O
<p>1.- Efectuar mesas de trabajo para la integración entre los docentes con mayor experiencia y los nuevos ingresos para incentivar el trabajo en equipo de alto desempeño (F1, F2, O1).</p> <p>2.- Realizar reuniones mensuales donde se realice acciones destinadas a la motivación del equipo docente por parte del coordinador de la Unidad Curricular (F3, F4, O2).</p> <p>3.- Crear espacios tecnológicos para potenciar la comunicación directa entre el personal docente (F5, F6, O3)</p> <p>4.- Fomentar talleres para recalcar la dinámica que implica la aplicación del currículo por competencia. (F7, O4)</p>	<p>1.- Impulsar el uso de plataformas tecnológicas de comunicación que permitan la interacción entre los docentes (D1, D2, D3, O3).</p> <p>2.- Realizar talleres de desarrollo docente para el adiestramiento del nuevo personal (D5, O1, O2)</p> <p>3.- Incentivar el envío de comunicaciones formales escritas de forma periódica (D4, O3)</p>
ESTRATEGIAS F-A	ESTRATEGIAS D-A
<p>1.- Conformar comisiones destinadas a idear y ejecutar actividades de autogestión para mejorar las condiciones de las áreas clínicas (F1, F2, F3, A3, A4)</p>	<p>1.- Delegar funciones que incentiven la responsabilidad del nuevo personal para equilibrar el trabajo en equipo. (D5, A2)</p> <p>2.- Programar reuniones periódicas para reprogramar las actividades que fueron postpuestas por fallas de servicios o insumos (D1, A3, A4)</p>

CONCLUSIONES

En las instituciones educativas observadas desde el ámbito organizacional, resalta el trabajo en equipo del personal, como un pilar fundamental para impulsar a estándares más elevados a la institución hacia el logro de la misión; es decir, mientras estas organizaciones exhiban que los individuos del equipo estén enfocados en actuar como un equipo de alto desempeño, se reflejaría la sinergia necesaria para potenciar los esfuerzos individuales en resultados grupales. Es por esto, que plantear estrategias gerenciales destinadas a impulsar la formación de equipos de alto desempeño se reflejara en mejores resultados, mayor eficacia y eficiencia organizativa.

Por otra parte, la comunicación organizacional es un valor que permitirá el entendimiento la participación y la integración de los miembros de la institución hacia la funcionalidad como un equipo de trabajo; cabe señalar que la comunicación efectiva es una de las características principales de los equipos de alto desempeño, por lo cual es un recurso que es necesario evaluar y fomentar dentro de la organización.

En base al planteamiento realizado en la presente investigación se propuso como objetivo general proponer estrategias para la formación de equipos de alto desempeño para la efectividad de la comunicación organizacional en la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Para ello se plantearon tres objetivos específicos los cuales se

desarrollaron mediante herramientas teórico-prácticas arrojando los siguientes resultados:

Considerando el primer objetivo específico, en el cual se propuso diagnosticar la efectividad de la comunicación organizacional en el desempeño del equipo de trabajo que conforman la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo; se pudo evidenciar que el equipo de docentes posee mayormente características asociadas a equipos de alto desempeño descritas por MacMillan (2001) entre estas:

- Comunicación constante y eficaz de los miembros de la organización.
- Conocimiento del propósito de la organización en este caso de la competencia específica de dicha Unidad Curricular.
- Claridad en los roles que desempeña cada miembro de la Unidad Curricular.
- Relaciones sólidas, armónicas y espontánea entre la mayoría de los docentes.
- Toma de decisiones en consenso, lo que facilitaría el apoyo del equipo con estas.

En este sentido, se pudo constatar en los resultados, que aunque la gran mayoría de los docentes posee estas características existen ciertas debilidades en el logro de los objetivos planificados, es decir, que los procesos no tienen la efectividad necesaria; por lo cual, es necesario enfocar estrategias gerenciales que dirijan al equipo de trabajo hacia un mejor desempeño que se evidenciaría en un mayor eficacia y eficiencia de los objetivos en el tiempo estipulado.

Así mismo, se puede inferir que dentro de la Unidad Curricular existe un ambiente laboral adecuado con un equipo de trabajo con gran potencial para alcanzar sinergia en el desarrollo de sus actividades, por lo cual potenciando la comunicación es posible su rápida transformación en un equipo con alto desempeño que tenga la capacidad de mejorar sus procesos.

Otro aspecto relevante, que se diagnosticó en el desempeño de los docentes que hacen vida laboral dentro de la Unidad Curricular de Endodoncia fue las características de la comunicación organizacional, los resultados obtenidos evidenciaron lo siguiente:

- La comunicación es fluida en todo los sentidos tanto ascendente, descendente como horizontal.
- Los medios de comunicación más utilizados son la vía oral y la electrónica
- La comunicación principalmente tiene carácter informal.

Aunado a lo anterior se evidenció, que la comunicación escrita no es tan utilizada por los miembros de la Unidad Curricular, y el carácter que predomina es el informal, es por ello, que se puede vincular con promover estrategias que refuercen la comunicación organizacional para que los miembros del equipo de trabajo puedan encaminarse hacia alcanzar un alto desempeño.

En relación con el objetivo N° 2 de la investigación; el cual estuvo enfocado en determinar la factibilidad de proponer estrategias para la formación de equipos de

alto desempeño para la efectividad de la comunicación organizacional dirigidas a los profesores de la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, los resultados evidenciaron que los docentes consideran que es factible realizar dicha propuesta; por lo cual su pertinencia y aceptación puede resultar positiva para los miembros de dicha Unidad Curricular, y por ende traer mejores resultados en el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Por último, el objetivo N°3 que se estableció diseñar estrategias para la formación de equipos de alto desempeño para la efectividad de la comunicación organizacional dirigidas a los profesores de la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, será desarrollada a través de la propuesta que se presenta en el capítulo V, elaborada en base a los resultados del diagnóstico y factibilidad establecida en los objetivos anteriores.

RECOMENDACIONES


En concordancia con los resultados obtenidos en la investigación, en base a la fundamentación teórica revisada que fundamenta la formación de equipos de alto desempeño para la efectividad de la comunicación organizacional, y los resultados obtenidos se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Plantear estrategias destinadas a la formación de equipos de alto desempeño para la efectividad de la comunicación organizacional dirigidas a los profesores de la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

2. Ejecutar y evaluar el cumplimiento de las estrategias propuestas en la presente investigación las cuales están diseñadas con el propósito de fomentar la formación de equipos de alto desempeño para la efectividad de la comunicación organizacional dirigidas a los profesores de la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.
3. Promover la integración entre los docentes, a través de la ejecución de distintas estrategias destinadas a incentivar el trabajo en equipo de alto desempeño; en la cuales se consideren con especial interés a los docentes de nuevo ingreso para que se acoplen al equipo de trabajo existente, utilizando la alta experiencia de algunos de los docentes como ejemplo para el funcionamiento y cumplimiento de sus labores dentro de la Unidad Curricular.
4. Crear estrategias para incentivar la utilización de espacios tecnológicos para potenciar la comunicación directa entre el personal docente; lo cual permitirá comunicación en tiempo real sin necesidad de estar en el mismo lugar, lo cual facilitara la interacción del equipo de trabajo.
5. Realizar las actividades en base a lo planificado y considerar como prioridad reprogramar de manera oportuna cuando dicha planificación se vea afectada por factores externos que amenacen con afectar el cumplimiento de los objetivos.

CAPITULO V

La Propuesta.



Estrategias Gerenciales para la formación de equipos de alto desempeño para la efectividad de la comunicación organizacional dirigidas a los profesores de la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Estrategias Gerenciales para la formación de equipos de alto desempeño para la efectividad de la comunicación organizacional dirigidas a los profesores de la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

Autora: Od. Diana Pernía

Tutora: Msc. Brenda Velázquez

Valencia, Noviembre de 2016

INTRODUCCIÓN

Las estrategias gerenciales son un recurso utilizado con la finalidad de lograr el fortalecimiento organizacional, alcanzando logros que trasciendan en la organización para un mejor desempeño; en este sentido, la presente propuesta tiene la finalidad de presentar estrategias gerenciales destinadas a fortalecer a la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo; las cuales fueron formuladas con base a un diagnóstico previamente realizado con la finalidad de fomentar la formación de equipos de alto desempeño para la efectividad de la comunicación organizacional.

Es que sin duda, las organizaciones modernas demandan la integración de los trabajadores en equipos de trabajo que estén destinados a alcanzar altos estándares de desempeño; es decir, donde predomine el alcance de los objetivos realizados en conjunto, donde cada integrante del equipo aporte en base a sus competencias para potenciar el trabajo individual en uno grupal. Es por ello, que el termino equipo de alto desempeño ha sido destinado para identificar a un grupo de trabajo de una organización en donde el funcionamiento se da con base a competencia complementarias que exhiben cada uno de sus integrantes y que en conjunto están comprometidos con dar lo mejor de sí para el logro de los objetivos de la organización.

En este sentido, las organizaciones que desean que su equipo de trabajo se caracterice por su alto desempeño, deben exhibir un ambiente donde predomine la confianza, la motivación, el compañerismo, liderazgo y una comunicación óptima altamente efectiva. La comunicación resalta como pilar fundamental dentro de una organización y en la formación y mantenimiento del equipo de trabajo, la interacción de los miembros permitirá crear ese ambiente idóneo para que los participantes se sientan considerados, identificados, apoyados y asuman sus responsabilidades en pro de los objetivos de la organización.

Sin embargo, no existe la organización perfecta, siempre se presentan amenazas y el equipo de trabajo puede presentar debilidades que incidan en su desempeño; en consecuencia, utilizando como ventajas las oportunidades y fortalezas de este equipo se pueden idear estrategias destinadas a mejorar el desempeño de la organización. Por lo tanto, resulta pertinente con base a un diagnóstico oportuno, proponer nuevas estrategias que direccionen a la organización hacia el éxito, alcanzando la eficacia y efectividad máxima.

Justificación

En la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, a través del diagnóstico realizado se observó que existen características favorables que hacen al equipo de trabajo estar destinado a tener un

alto desempeño; pero para ello es necesario la implementación de ciertas estrategias que permitan ciertos ajustes que impulsen a la organización al alcance de esta meta. Es por esto, que la presente propuesta resulta fundamental para propiciar avances dentro de la Unidad Curricular en pro de la formación de un equipo de alto desempeño.

Aunado a esto, la propuesta de estrategias gerenciales para la formación de equipo de alto desempeño para la efectividad de la comunicación organizacional dentro de la Unidad Curricular de Endodoncia, resultara como un aporte practico de alto valor el cual al ser ejecutado podrá dar los resultados buscados que permitirán alcanzar a la organización características de una organización moderna, sustentada en un equipo de trabajo capacitado para dar frente a cualquier reto que se presente.

Misión

Fomentar la formación de equipos de alto desempeño para potenciar la efectividad de la comunicación organizacional en la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, creando un ambiente de trabajo que permita la participación crecimiento y desarrollo personal y académico de sus docentes.

Visión

Ser una Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo que se caracterice a nivel regional y nacional por tener altos estándares de desempeño donde se fomente la comunicación para mantener motivado, integrado, vinculado a todos su personal

Objetivo General

Proponer estrategias para la formación de equipos de alto desempeño para la efectividad de la comunicación organizacional en la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo

Objetivos Específicos

1. Promover la integración entre los docentes con mayor experiencia y los nuevos ingresos para incentivar el trabajo en equipo de alto desempeño.
2. Planear actividades destinadas a incentivar la motivación del equipo docente por parte del coordinador de la Unidad Curricular
3. Crear espacios tecnológicos para potenciar la comunicación directa entre el personal docente.
4. Fomentar talleres para recalcar la dinámica que implica la aplicación del currículo por competencia.

5. Impulsar el uso de plataformas tecnológicas de comunicación que permitan la interacción entre los docentes.
6. Realizar talleres de desarrollo docente para el adiestramiento del nuevo personal.
7. Incentivar el envío de comunicaciones formales escritas de forma periódica.
8. Conformar comisiones destinadas a idear y ejecutar actividades de autogestión para mejorar las condiciones de las áreas clínicas.
9. Delegar funciones que incentiven la responsabilidad del nuevo personal para equilibrar el trabajo en equipo.
10. Planificar reuniones periódicas para reprogramar las actividades que fueron pospuestas por fallas de servicios o insumos.

Tabla de Estrategia 1: Mesa de Trabajo para promover la integración

Objetivo: Promover la integración entre los docentes con mayor experiencias y los nuevos ingresos para incentivar el trabajo en equipo de alto desempeño				
Estrategias: Mesas de Trabajo			DOFA: F1,F2, O1	
Tiempo Estipulado: 60 minutos				
Descripción de las Acciones	Beneficios	Evaluación	Recursos	Recomendaciones
<p>Consiste en realizar una actividad presencial en donde se conformen cinco mesas de trabajo conformada por 5 docentes, lideradas por los docentes que posean mayor experiencia dentro de la Unidad Curricular, en estas mesas se discutirán por un tiempo determinado las inquietudes de docentes de nuevo ingreso en torno al desempeño laboral. Luego cada equipo compartirá sus conclusiones con los otros.</p>	<p>Incentivara la integración de los docentes.</p> <p>Compartir con el equipo de trabajo.</p> <p>Fomentara el trabajo en equipo</p> <p>Permitirá la toma de nuevas estrategias e ideas producto de las conclusiones arrojadas en la actividad</p>	<p>Utilizando instrumentos normados se realizara una auto evaluación y una coevaluación.</p> <p>Grado de participación en la retroalimentación</p>	<p>Humanos: -Presentador: docente colaborador. -Docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia</p> <p>Materiales: Salón de Clases Teóricas.</p> <p>Lápices, bolígrafos, hojas, pizarra, marcadores.</p>	<p>La actividad puede ser ejecutada por un docente colaborador externo al área con experiencia en gerencia educativa.</p>

Tabla de Estrategia 2: Encuentro Mensual para motivar al equipo docente

Objetivo: Planear actividades destinadas a incentivar la motivación del equipo docente por parte del coordinador de la Unidad Curricular.				
Estrategias: Encuentro Mensual			DOFA: F3,F4, O2	
Tiempo Estipulado: 60 minutos				
Descripción de las Acciones	Beneficios	Evaluación	Recursos	Recomendaciones
Realizar mensualmente una reunión del personal docente donde se efectuó el reconocimiento verbal y/o escrito a los docentes con alto desempeño, asistencia completa, puntualidad; además se efectuará un agasajo donde se felicitarán a los cumpleaños, los logros personales y académicos obtenidos entre otros méritos que precisen ser celebrados y reconocidos.	<p>Incentivará la motivación de los docentes.</p> <p>Compartir con el equipo de trabajo.</p> <p>Fomentará el trabajo en equipo</p>	<p>Control de Asistencia de los participantes.</p> <p>Escala de estimación para evaluar la participación de los docentes en la reunión.</p>	<p>Humanos: Coordinador Docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia</p> <p>Materiales: Salón de reuniones.</p> <p>Certificados y/o Diplomas.</p> <p>Refrigerio</p>	La actividad puede ser planificada en un espacio externo que fomente la recreación y el interés.

Tabla de Estrategia 3. Taller Práctico para crear espacios tecnológicos para la comunicación

Objetivo: Crear espacios tecnológicos para potenciar la comunicación directa entre el personal docente.				
Estrategias: Taller práctico: Foro Virtuales			DOFA: F5, F6, O3	
Tiempo Estipulado: 60 minutos				
Descripción de las Acciones	Beneficios	Evaluación	Recursos	Recomendaciones
Se procederá a la creación de un foro virtual utilizando herramientas de tecnología información y comunicación (TIC), con la colaboración de un experto que explicara la manera de utilizarlo.	Facilitará la participación de los docentes acortando las distancias geográficas.	Control de ingreso al foro de los docentes Número de comentarios en el foro	Humanos: Docente colaborador experto en uso de TIC. Docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia Materiales: Salón de Informática Computadora. Plataforma Virtual. Internet.	El colaborador ideara a través de la plataforma que se adapte mejor a las características del grupo de trabajo, un foro de participación en el cual los docentes puedan interactuar

Tabla de Estrategia 4: Taller Teórico Práctico para la aplicación del currículo por competencia

Objetivo: Fomentar talleres para recalcar la dinámica que implica la aplicación del currículo por competencia.				
Estrategias: Taller Teórico- Practico			DOFA: F7, O4	
Tiempo Estipulado: 90 minutos				
Descripción de las Acciones	Beneficios	Evaluación	Recursos	Recomendaciones
Planificación de taller teórico práctico donde se invite a un docente experto en Planificación Curricular con la intervención y participación de los docentes de la Unidad Curricular que trabajaron en la creación del programa por competencia. En el taller se expondrán las características, los cambios curriculares y adiestrara a los docentes para su implementación	Actualización profesional. El equipo de trabajo de la unidad curricular fortalecerá los objetivos buscado en el desempeño de las labores docentes	Control de Asistencia de los participantes Nivel de participación durante el taller Coevaluación de los participantes respecto al aporte del taller para la práctica docente	Humanos: Docente colaboradores expertos en planificación curricular. Docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia Materiales: Salón de Clases Teóricas. Lápices, bolígrafos, hojas, pizarra, marcadores.	La actividad debe ser dinámica y permitir la participación.

Tabla de Estrategia 5: Boletín Informativo Virtual para impulsar el uso de plataformas tecnológicas

Objetivo: Impulsar el uso de plataformas tecnológicas de comunicación que permitan la interacción entre los docentes				
Estrategias: Boletín Informativo Virtual			DOFA: D1,D2, D3, O3	
Tiempo Estipulado: 60 minutos				
Descripción de las Acciones	Beneficios	Evaluación	Recursos	Recomendaciones
Consiste en elaborar un boletín informativo virtual por parte del docente coordinador el cual será transmitido a través de la difusión de manera electrónica con tema de interés de la Unidad Curricular, el cual pueda ser comentado personalmente y virtualmente, además los docentes pueden turnarse para presentar los boletines de manera periódica	Incentivara la integración de los docentes. Compartir con el equipo de trabajo. Fomentara el trabajo en equipo	Control de Asistencia de los participantes Cantidad de participaciones virtuales en los comentarios de los boletines	Humanos: Docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia Materiales: Computadora. Plataforma Virtual. Internet	La actividad puede ser ejecutada por medio de la herramienta de Blogs a través de las plataformas virtuales. Se puede asesorar con un experto cual es la herramienta idónea para este fin

Tabla de Estrategia 6: Taller Teórico- Participativo para el adiestramiento del nuevo personal

Objetivo: Realizar talleres de desarrollo docente para el adiestramiento del nuevo personal				
Estrategias: Taller Teórico – Participativo			DOFA: D5, O1, O2	
Tiempo Estipulado: 120 minutos				
Descripción de las Acciones	Beneficios	Evaluación	Recursos	Recomendaciones
Se planificará un taller teórico – participativo dirigido a los docentes de nuevo ingreso con colaboración de docentes experimentados, se basará en explicar técnicas que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje, trabajo en equipo, equipos de alto desempeño y puntualizar los objetivos y funcionamiento de la Unidad Curricular.	Adiestramiento del nuevo personal docente lo que facilitará la ejecución de sus labores Permitirá mayor seguridad en el desempeño de las funciones de los docentes	Control de Asistencia de los participantes Coevaluación de los participantes respecto al aporte del taller para la práctica docente.	Humanos: Presentador: docente colaborador. Docentes de nuevo ingreso de la Unidad Curricular de Endodoncia Materiales: Salón de Clases Teóricas. Lápices, bolígrafos, hojas, pizarra, marcadores.	La actividad puede ser ejecutada por los docentes con mayor experiencia y con la participación de todos los que integran la unidad curricular.

Tabla de Estrategia 7: Envío de Cartas y Memorandos de carácter formal

Objetivo: Incentivar el envío de comunicaciones formales escritas de forma periódica.				
Estrategias: Envío de Cartas y Memorandos			DOFA: D4, O3.	
Tiempo Estipulado: 20 minutos				
Descripción de las Acciones	Beneficios	Evaluación	Recursos	Recomendaciones
En conjunto con la secretaria del departamento el coordinador de la Unidad Curricular redactara de manera escrita por medio de cartas y memorandos dirigidos a los docentes de la unidad curricular, asuntos de importancia como la planificación, estrategias estipuladas, decisiones tomadas; entre otros asuntos de interés.	Permitirá dejar por escrito aspectos importantes lo cual facilitara su entendimiento	Firma de recibido en las comunicaciones. Feedback verbal o escrito.	Humanos: Presentador: Secretaria de departamento. Docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia Materiales: Computadora, impresora, tinta, hojas blancas, lápices, bolígrafos. .	Se puede transmitir las comunicaciones de manera escrita y entregarlo en físico y también por medio del uso de correo electrónico. Se pueden colocar en cartelera las comunicaciones.

Tabla de Estrategia 8: Mesa de trabajo para impulsar la autogestión

Objetivo: Conformar comisiones destinadas a idear y ejecutar actividades de autogestión para mejorar las condiciones de las áreas clínicas.				
Estrategias: Mesas de trabajo			DOFA: F1,F2, F3, A3, A4.	
Tiempo Estipulado: 60 minutos				
Descripción de las Acciones	Beneficios	Evaluación	Recursos	Recomendaciones
Se organizaran los docentes de la unidad curricular en mesas de trabajo en el cual un docente será designado como coordinador y otro como secretario; para idear estrategias que permitan la autogestión de la Unidad Curricular, las propuestas resultantes serán presentadas por escrito siguiendo los lineamientos jerárquicos de la Facultad de Odontología.	Participación de los docentes en pro de mejoras para la unidad curricular	Resultado de la mesa de trabajo a través de la redacción y presentación de propuestas de autogestión. Resultados obtenidos con la implementación de las Propuestas	Humanos: Docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia Materiales: Computadora, impresora, tinta, hojas blancas, lápices, bolígrafos.	Invitar a la actividad autoridades de la Facultad de Odontología, que sirvan de asesoría a las mesas de trabajo.

Tabla de Estrategia 9: Asignación de Tareas para delegar funciones

Objetivo: Delegar funciones que incentiven la responsabilidad del nuevo personal para equilibrar el trabajo en equipo.				
Estrategias: Asignación de Tareas			DOFA: D5, A2.	
Tiempo Estipulado: 20 minutos				
Descripción de las Acciones	Beneficios	Evaluación	Recursos	Recomendaciones
El coordinador docente establecerá funciones y labores para ser distribuidas en el equipo de trabajo considerando la experiencia, escalafón y dedicación del personal, esta planificación será consultada con cada docente y luego de ser aceptada se dejara constancia por escrito en cartelera	Participación de los docentes en distintas actividades de la Unidad Curricular	Escala de estimación para evaluar el desempeño de los docentes en el cumplimiento de las tareas asignadas	Humanos: Docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia Materiales: Computadora, impresora, tinta, hojas blancas, lápices, bolígrafo, cartelera.	Considerar de manera individual la tarea a asignar considerando las competencias básicas, genéricas y específicas de los docentes que integran la unidad curricular

Tabla de Estrategia 10: Reunión de Reprogramación periódica

Objetivo: Planificar reuniones periódicas para reprogramar las actividades que fueron pospuestas por fallas de servicios o insumos.				
Estrategias: Reunión de Reprogramación			DOFA: D1,A3, A4	
Tiempo Estipulado: 20 minutos				
Descripción de las Acciones	Beneficios	Evaluación	Recursos	Recomendaciones
Se convocara a una reunión de reprogramación cuando sea necesario pautar nuevas estrategias para el desarrollo de la planificación, en las cuales se decidan medidas a ejecutar para el cumplimiento de los objetivos previsto. Se pedirá que cada docente notifique la auditoria de las actividades clínicas de sus estudiantes.	Participación de los docentes en distintas actividades de la Unidad Curricular. Cumplimiento de la planificación	Asistencia y participación en la reunión. Resultados logrados con la implementación de la reprogramación a través de auditorías internas.	Humanos: Docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia Materiales: Computadora, impresora, tinta, hojas blancas, lápices, bolígrafo, cartelera.	Durante la reunión además de reprogramar se pueden proponer planes de contingencia cuando la planificación se ve amenazada por factores externos para dar cumplimiento a los objetivos

Referencias Bibliográficas

- Arenas A. (2015). Estilos de liderazgo del personal directivo y su influencia en la motivación al logro en los docentes. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo: Valencia
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 6^{ta} ed. Caracas: Editorial Episteme.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 5^{ta} ed. Caracas: Editorial Episteme.
- Asamblea Nacional (2009). Ley Orgánica de Educación. Caracas. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.929 (Extraordinaria).
- Asamblea Nacional Constituyente (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.453.
- Barth L., N & Montoya P., J (2010) La incidencia de la selección de personal en la conformación de equipos de alto desempeño a nivel empresarial Tesis de Grado. Universidad de Antioquia: Medellín Recuperado de <http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1564/1/ADMO0596.pdf>
- Behar R., D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Shalom
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel: cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Blanco C. (2008). Epistemología del Proyecto Factible. Valencia. Venezuela: Entorno-Empresarial. Recuperado de <http://www.entorno-empresarial.com/articulo/1926/1467584555>
- Bondarenko P., N. (2009). El concepto de teoría: de las teorías intradisciplinarias a las transdisciplinarias. Revista de Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales, 15 (jul-dic). 461-477 Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65213215010>
- Carmona Y. (2014) Propuesta de un plan gerencial en comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en las Escuelas Básicas. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo: Valencia.

- Ceballos E. (2013) Comunicación efectiva y su incidencia en el clima organizacional, en las Escuelas de Educación Básica. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo: Valencia
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración*. 5^{ta} Edición. Bogotá. Colombia: McgrawHill.
- Consejo Universitario (2007). Universidad de Carabobo, Estatuto del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Carabobo. Valencia Gaceta Extraordinaria Primer Trimestre 2007.
- Congreso de la República de Venezuela (1970). Ley de Universidades. Caracas Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 1.429 (Extraordinario), Septiembre 8,1970.
- De Muth J. E. (2014) *Basic Statistics and Pharmaceutical Statistical Applications*. 3^{ra} Edición. Boca Raton: Chapman & Hall
- Donoso, H., & García, G. (2012). Variables dinámicas y su influencia en los equipos de trabajo de alto desempeño. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 15, 145-158.
- Fernández M. (2015). Estructura, acción y violencia en la educación universitaria en Venezuela. Tesis Doctoral. Universidad de Carabobo: Valencia
- Fernández R. I. (2004). Equipos de alto desempeño en las organizaciones. Bogotá, Colombia: Gestipolis. Recuperado de: <http://www.gestipolis.com/equipos-de-alto-desempeno-en-las-organizaciones>
- Flores J. (2011). Rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo: Valencia
- García R., M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54. Recuperado el 3 de Julio 2016, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000100004&lng=en&tlng=es.
- García S., A. R. (2015). Plan estratégico gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño para la enseñanza de las destrezas del idioma inglés. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo: Valencia
- Garrido V., L. (2011). Habermas y la teoría de la acción comunicativa Libros Básicos en la Historia del Campo Iberoamericano de Estudios en Comunicación. 75 (Feb–Abr). Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/ultimas/38_Garrido_M75.pdf

- Godoy, Rodrigo, & Bresó, Edgar. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 59-64. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.5093/tr2013a9>
- González E. (2014). Comunicación efectiva factor determinante en el desempeño laboral del personal de la dirección de recursos humanos de la Policía del Estado Carabobo. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo: Valencia
- González P., V. & Contreras P., P. (2014). Empoderar a la ciudadanía mediática desde la educomunicación. *Revista Comunicar* 42: ¿La revolución de la enseñanza? Vol. 21. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.3916/C42-2014-12>
- Gutiérrez E. (2015). Liderazgo del personal directivo como factor influyente en la formación de equipos de alto desempeño en las Instituciones Educativas. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo: Valencia
- Hellriegel, D & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 12^{ma}. Edición. México: Editorial Thomson
- Hernandez R., Fernandez C. y Baptista P., (2010). *Metodología de la Investigación*. 5^{ta} ed. México: Mc Graw-Hill.
- Jayes M. A. (2013). Metodología de la investigación social. Manual marco teórico: funciones y etapas Universidad Mariano Gálvez. Guatemala Recuperado de <https://mgpcuarta.files.wordpress.com/2013/07/semana-2-marco-teorico.pdf>
- MacMillan P. (2001). *The Performance Factor: Unlocking the Secrets of Teamwork*. Nashville Tennessee: B&H Publishing Group
- Martinez C. De Las Salas M. & Alvarez D. (2013). Estrategias gerenciales y equipos de alto desempeño en las universidades de gestión pública de la Costa Oriental del Lago. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. 8(2) 647-653. Recuperado de: <http://virtual.urbe.edu/eventostexto/JN2/URB-061.pdf>
- Narciso C., J. E. & Cruz P., M. A. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional *Revista de Estudios Avanzados De Liderazgo* 1(3). Recuperado de: <http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>
- Palamary D'A., R. E. (2012). Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 69-82. Recuperado en 28 de junio de 2016, de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012359232012000100005&lng=es&tlng=es.
- Palella, S., y Martins F. (2008). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. 3era Ed. Caracas: Fedupel.

- Palomo, M (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. 6^{ta} edición. Madrid: ESIC
- Pérez R., A. J.(2015). Plan estratégico gerencial basado en la formación de equipos de alto desempeño para la enseñanza de las destrezas del idioma inglés. Tesis Maestría. Universidad de Carabobo: Valencia
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13era. Edición. México: Editorial Pearson.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2010). *Administración*, 10^a Edición México: Pearson.
- Rossell R., R. A. (2012). Estrategias gerenciales para el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño en la dirección de postgrado de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo: Valencia
- Segovia M., (2010). Competencias comunicativas del gerente educativo en el desarrollo de equipo de alto desempeño en la E.B del Instituto Educativo Juan XXIII de Valencia, Edo Carabobo. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo: Valencia
- Toro I. D. & Parra D. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación: investigación cualitativa/investigación cuantitativa*. Medellín: Eafit.
- Uribe R., A., Molina L., J., Contreras Torres, F., Barbosa R., D., & Espinosa M., J. (2013). Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa*, 15(25), 53-71. Recuperado de <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2873>
- Vargas M., J. E. (2007). Teoría de la Acción Comunicativa Jurgen Habermas. [Diapositivas de PowerPoint]. Recuperado de www.conductitlan.net/jurgen_habermas.ppt
- Vásquez A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*. 11(1). Recuperado de: http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num1/art5_htm.html

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Estimado participante:

El presente cuestionario, está dirigido a los docentes de la Unidad Curricular de Endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, y tiene como finalidad recolectar información confidencial y fidedigna que servirá de soporte a la investigación titulada: **Formación de Equipos de Alto Desempeño para la efectividad de la Comunicación Organizacional en la Unidad Curricular de Endodoncia. Caso: Facultad de Odontología. Universidad de Carabobo.**

Por lo tanto, la información que usted suministre será de gran ayuda para el logro de los objetivos planteados.

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta.
2. Marque con una equis (x) la alternativa que usted considere se ajuste mejor a la realidad.
3. No deje ninguna pregunta sin responder.

Gracias por su sincera colaboración...

N°	Usted como docente considera que	SI	NO
1	Tiene presente la competencia específica de la Unidad Curricular para lograr las metas comunes durante el desarrollo de las actividades en el mismo		
2	Conoce claramente los roles que debe desempeñar en su cargo dentro de la Unidad Curricular		
3	Existen relaciones sólidas entre los miembros que conforman la Unidad Curricular.		
4	Surge una colaboración espontánea entre los miembros de la Unidad Curricular de tal manera que se mantengan relaciones armónicas.		
5	Las decisiones son tomadas en conjunto previo análisis de la situación problemática		
6	Realiza las actividades prevista en la planificación dentro del plazo pautado para lograr la efectividad de los procesos.		
7	Mantiene comunicación constante con todos los miembros de la Unidad Curricular.		
8	El coordinador de la unidad curricular lidera proyectos que involucran a todos los miembros de la Unidad Curricular.		
9	El coordinador envía comunicaciones oportunas a los miembros de la Unidad Curricular		
10	Las inquietudes de los miembros de la Unidad Curricular son consideradas con celeridad por el coordinador de la misma.		
11	Existe comunicación eficaz entre los miembros de la Unidad Curricular.		
12	La comunicación es enviada a los miembros de la Unidad Curricular en forma escrita (cartas, memorandos)		
13	La comunicación oral se utiliza con frecuencia para mantener informado al personal		
14	Se usan medios virtuales (mensajes de texto, emails) para mantener comunicación permanente con los miembros de la Unidad Curricular.		
15	La comunicación se hace de manera formal para llevar a cabo todas las actividades de la Unidad Curricular.		
16	Percibe que la comunicación entre el equipo de trabajo de la Unidad es amena.		
17	Existe la factibilidad de proponer estrategias para fomentar la formación de equipos de alto desempeño de los docentes en la Unidad Curricular		

DATOS DEL EXPERTO		
Nombre y Apellido	C.I	FIRMA
Profesión	Nivel Académico	Fecha

Aprobado: SI___ NO___

OBSERVACIONES:

Fecha: __/__/____



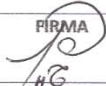
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
 MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Título: Formación de Equipos de Alto Desempeño para la efectividad de la Comunicación Organizacional en la Unidad Curricular de Endodoncia. Caso: Facultad de Odontología. Universidad de Carabobo.
Autor: Diana Pernía CI. 16580380.

Formato de Validación de Expertos

CRITERIOS	PERTINENCIA (oportunidad conveniencia)		CLARIDAD (Redacción)		COHERENCIA (Correspondencia)		DECISIÓN		
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Dejar	Modificar	Quitar
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		

DATOS DEL EXPERTO		
Nombre y Apellido	C.I	FIRMA
Romer Rosell	4460921	
Profesión	Nivel Académico	Fecha
Odontólogo	Magister	11/7/2016

Aprobado: SI NO

OBSERVACIONES:

Fecha: 11/7/2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Título: Formación de Equipos de Alto Desempeño para la efectividad de la Comunicación Organizacional en la Unidad Curricular de Endodoncia. Caso: Facultad de Odontología. Universidad de Carabobo.
Autor: Diana Pernía CI. 16580380.

Formato de Validación de Expertos

CRITERIOS	PERTINENCIA (oportunidad conveniencia)		CLARIDAD (Redacción)		COHERENCIA (Correspondencia)		DECISIÓN		
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Dejar	Modificar	Quitar
1	✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		✓		
13	✓		✓		✓		✓		
14	✓		✓		✓		✓		
15	✓		✓		✓		✓		
16	✓		✓		✓		✓		
17	✓		✓		✓		✓		

DATOS DEL EXPERTO		
Nombre y Apellido	C.I	FIRMA
Carmen L. Jiménez	16.619.023	<i>Carmen L. Jiménez</i>
Profesión	Nivel Académico	Fecha
Odontólogo	Magister Investigación	11/07/2016

Aprobado: SI NO

OBSERVACIONES:

Fecha: 11/07/2016




UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
 MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Título: Formación de Equipos de Alto Desempeño para la efectividad de la Comunicación Organizacional en la Unidad Curricular de Endodoncia. Caso: Facultad de Odontología. Universidad de Carabobo.
Autor: Diana Pernía CI. 16580380.

Formato de Validación de Expertos

CRITERIOS	PERTINENCIA (oportunidad conveniencia)		CLARIDAD (Redacción)		COHERENCIA (Correspondencia)		DECISIÓN		
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Dejar	Modificar	Quitar
1	0		0		0		0		
2	0		0		0		0		
3	0		0		0		0		
4	0		0		0		0		
5	0		0		0		0		
6	0		0		0		0		
7	0		0		0		0		
8	0		0		0		0		
9	0		0		0		0		
10	0		0		0		0		
11	0		0		0		0		
12	0		0		0		0		
13	0		0		0		0		
14	0		0		0		0		
15	0		0		0		0		
16	0		0		0		0		
17	0		0		0		0		

DATOS DEL EXPERTO		
Nombre y Apellido	C.I	FIRMA
Rosaura Melpica	13469086	
Profesión	Nivel Académico	Fecha
Químico	Maestría	11-7-2016

Aprobado: SI NO

OBSERVACIONES:

Fecha: 11/7/16