



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



**EMPOWERMENT PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO  
DESEMPEÑO EN ESTUDIOS DE POSTGRADO EN CIRUGÍA BUCO-  
MAXILOFACIAL DEL HOSPITAL “DR. ADOLFO PRINCE LARA”**

**Autor:** Manuel Quevedo

C.I. 15.333.010

**Tutor:** Dr. Luis Guanipa

C.I. 13.045.403

Naguanagua, 2019



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



**EMPOWERMENT PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO  
DESEMPEÑO EN ESTUDIOS DE POSTGRADO EN CIRUGÍA BUCO-  
MAXILOFACIAL DEL HOSPITAL “DR. ADOLFO PRINCE LARA”**

**Autor:** Manuel Quevedo  
C.I. 15.333.010

**Tutor:** Dr. Luis Guanipa  
C.I. 13.045.403

Trabajo Especial de Grado presentado ante la comisión evaluadora de Estudios de Postgrado de la FaCE de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.

Naguanagua, 2019

## ACTA DE APROBACION DEL PROYECTO



# MAESTRIA



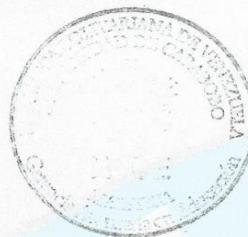
## ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación**, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **EMPOWERMENT PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN ESTUDIOS DE POSTGRADO EN CIRUGÍA BUCO-MAXILOFACIAL DEL HOSPITAL “DR. ADOLFO PRINCE LARA”**, elaborado bajo la Línea de investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo, presentado por el ciudadano **MANUEL QUEVEDO**, titular de la cédula de identidad N° **V-15.333.010**, elaborado bajo la dirección del tutor Prof. **Luis Guanipa**, cédula de identidad N° **13.045.143**, considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los seis (06) días del mes de Marzo de dos mil diecinueve.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en  
**GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**

*por Lisbeth Castillo*  
**Prof. Juana Ríos**  
Coordinadora del Programa



Elab. Jennifer 2019-03-06  
Archivo Designación de Tutor

... *La Universidad Efectiva*

## AVAL DEL TUTOR



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



### AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, vigente en la presente fecha quien suscribe Luis Ramón Guanipa Maluenga titular de la cédula de identidad: No. 13.045.403, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: "EMPOWERMENT PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN ESTUDIOS DE POSTGRADO EN CIRUGÍA BUCO-MAXILOFACIAL DEL HOSPITAL DR. ADOLFO PRINCE LARA" presentado por el ciudadano Manuel Leonardo Quevedo titular de la cédula de identidad No. 15.333.010 para optar al título de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne todos los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le asigne. Por tanto, doy fe de su contenido y autorizo su inscripción ante la Dirección de Asuntos Estudiantiles.

En Bárbula a los 22 días del mes de abril del año dos mil diecinueve.

Firma

C.I: No. 13.045.403

# INFORME DE ACTIVIDADES



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



## INFORME DE ACTIVIDADES

**Participante:** Manuel Leonardo Quevedo. **Cédula de Identidad:** No. 15.333.010

**Tutor:** Luis Ramón Guanipa Maluenga. **Cédula de Identidad:** No. 13.045.403

**Correo electrónico:** mq5495@gmail.com

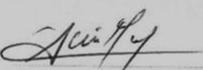
Título tentativo del trabajo: "EMPOWERMENT PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN ESTUDIOS DE POSTGRADO EN CIRUGÍA BUCO-MAXILOFACIAL DEL HOSPITAL DR. ADOLFO PRINCE LARA"

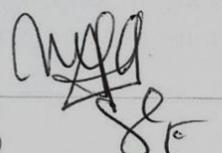
Línea de Investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo

Sesión	Fecha	Hora	Asunto Tratado	Observación
1	Abril 2017	11:00 am	Abordaje, planteamiento y revisión literaria	Continuar revisión literaria
2	Mayo 2017	9:00 am	Revisión del Capítulo I	
3	Junio 2017	11:00 am	Revisión del Capítulo II	
4	Octubre 2017	10:00 am	Revisión del Capítulo III	
5	Enero 2018	11:00 am	Ajuste del título y Objetivos	
6	Febrero	2:00 pm	Validación del instrumento por los expertos	
7	Marzo 2019	11:00 am	Revisión del Capítulo IV	
8	Octubre 2019	9:00 am	Revisión del Capítulo V	
9	Abril 2019	12:00 am	Discusión y observaciones del tutor	
10	Mayo 2019	10:00 am	Socialización del TEG	

Título Definitivo: "EMPOWERMENT PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN ESTUDIOS DE POSTGRADO EN CIRUGÍA BUCO-MAXILOFACIAL DEL HOSPITAL DR. ADOLFO PRINCE LARA"

Declaro que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del Trabajo de grado de Maestría.

Tutor   
Firma  
C.I. No. 13.045.403

Participante:   
Firma  
C.I. No. 15.333.010



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



## VEREDICTO

Nosotros, Miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **EMPOWERMENT PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN ESTUDIOS DE POSTGRADO EN CIRUGÍA BUCO-MAXILOFACIAL DEL HOSPITAL “DR. ADOLFO PRINCE LARA”**, presentado por el ciudadano: Manuel Quevedo para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

\_\_\_\_\_

**Nombre Apellido**

**C.I.**

**Firma**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Naguanagua, \_\_\_\_\_ de 2019

## **DEDICATORIA**

A **DIOS** porque cada meta alcanzada es gracias a él.

A mi madre.

A toda aquella persona que aun quiere y se esfuerza por continuar estudiando en Venezuela.

## AGRADECIMIENTOS

A DIOS, indiscutiblemente

A mi madre por su soporte y apoyo incondicional.

Al teacher Dr. Luis Guanipa por, sus enseñanzas, paciencia y apoyo.

A mis amigos y equipo de estudios, en cada cuatrimestre de la maestría.

Al Postgrado de Cirugía Bucal-Maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara:

- Colegas Adjuntos (cuerpo docente)
- Los residentes (alumnos) por su colaboración, como parte de la muestra en estudio, y que debido a su comportamiento inspiraron esta investigación.

A la Universidad de Carabobo y al área de Postgrado de la FaCE.

Al cuerpo docente que forma parte de la maestría en gerencia avanzada en educación por brindarnos sus conocimientos en cada clase.

Al resto de mis compañeros de estudio de la maestría, quienes en conjunto con los docentes, me corroboraron que **la educación es la carrera más importante** de todas ya que sin educadores no se formarían las demás especialidades u oficios.

Thanks you so much

## INDICE

	<b>PP</b>
ACTA DE APROBACION DEL PROYECTO.....	iii
AVAL DEL TUTOR.....	iv
INFORME DE ACTIVIDADES.....	v
VEREDICTO .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
AGRADECIMIENTOS .....	viii
INDICE .....	ix
RESUMEN: .....	xiv
ABSTRAC: .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación:.....	11
Objetivo General: .....	11
Objetivos Específicos:.....	12
Justificación de la Investigación .....	12
CAPITULO II.....	14
MARCO TEÓRICO.....	14
Antecedentes De La Investigación.....	14
Bases Conceptuales.....	19
Empowerment .....	20
Elementos Del Empowerment (empoderamiento o facultamiento).....	21
Liderazgo.....	23
Delegación.....	26
Motivación .....	26
Comunicación .....	30
Toma De Decisiones .....	32

Pasos Del Modelo Racional De Toma De Decisiones .....	32
Empowerment En La Toma De Decisiones: .....	32
La Escala Del Facultamiento En La Toma De Decisiones .....	32
Resolución De Conflictos .....	33
Estilos De Manejo De Conflictos.....	33
Equipos De Alto Desempeño .....	35
Características De Los Equipos De Alto Desempeño.....	36
Propósito Común.....	37
Roles Claros .....	37
Liderazgo Aceptado .....	38
Procesos Efectivos .....	38
Relaciones Sólidas .....	38
Comunicación Excelente.....	38
Propósito De La Comunicación En Los Equipos De Alto Desempeño .....	39
Efectividad De Los Equipos De Alto Desempeño .....	40
Capacitación .....	40
Comunicación .....	40
Empowerment .....	40
Recompensas.....	40
Fundamento Teórico De La Investigación .....	43
Teoría De La Motivación De Herzberg .....	43
Teoría Del Liderazgo Transformacional.....	43
Bases Legales .....	44
Operacionalización De Variables.....	52
Capítulo III.....	53
Marco Metodológico.....	53
Tipo De Investigación .....	53
Diseño De La Investigación .....	54
Población.....	55
Muestra.....	56
Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos:.....	57

Validez .....	58
Confiabilidad.....	59
Técnica De Análisis De Datos .....	61
Procedimiento De La Investigación .....	62
CAPÍTULO IV .....	63
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	63
Presentación de los resultados.....	63
CONCLUSIONES .....	85
RECOMENDACIONES .....	90
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	93
Anexos .....	99

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>pp.</b>
1	Distribución del número de residentes por año académico de residencia	56
2	Valores de confiabilidad	60
3	Tabla de distribución de frecuencia y porcentaje para los ítems N° 1 y N° 2	64
4	Tabla de distribución de frecuencia y porcentaje para los ítems N° 3 y N° 4	67
5	Tabla de distribución de frecuencia y porcentaje para los ítems N° 5 y N°6	69
6	Tabla de distribución de frecuencia y porcentaje para los ítems N° 7 y N°8	71
7	Tabla de distribución de frecuencia y porcentaje para los ítems N° 9 y N°10	73
8	Tabla de distribución de frecuencia y porcentaje para los ítems N° 11 y N°12	75
9	Tabla de distribución de frecuencia y porcentaje para los ítems N° 13 y N°14	77
10	Tabla de distribución de frecuencia y porcentaje para los ítems N° 15 y N°16	79
11	Tabla de distribución de frecuencia y porcentaje para los ítems N° 17 y N°18	81
12	Tabla de distribución de frecuencia y porcentaje para los ítems N° 19 y N°20	83

## INDICE DE GRAFICOS

<b>Gráfico</b>		<b>pp.</b>
1	Distribución porcentual para los ítems N° 1 y N° 2	64
2	Distribución porcentual para los ítems N° 3 y N° 4	67
3	Distribución porcentual para los ítems N° 5 y N° 6	69
4	Distribución porcentual para los ítems N° 7 y N° 8	71
5	Distribución porcentual para los ítems N° 9 y N° 10	73
6	Distribución porcentual para los ítems N° 11 y N° 12	75
7	Distribución porcentual para los ítems N° 13 y N° 14	77
8	Distribución porcentual para los ítems N° 15 y N° 16	79
9	Distribución porcentual para los ítems N° 17 y N° 18	81
10	Distribución porcentual para los ítems N° 19 y N° 20	83



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



**EMPOWERMENT PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN ESTUDIOS DE POSTGRADO EN CIRUGÍA BUCO-MAXILOFACIAL DEL HOSPITAL “DR. ADOLFO PRINCE LARA”**

**Autor:** Manuel Quevedo C.I. 15.333.010

**Tutor:** Dr. Luis Guanipa C.I. 13.045.403

**Año:** 2019

**RESUMEN**

El empowerment o empoderamiento es una estrategia que consiste en delegar poder, autoridad a los subordinados y transmitirles que son responsables de su propio trabajo, maximizando las capacidades, destrezas, habilidades y competencias del talento humano por medio de escala lineal o circular, a través de liderazgo, motivación, comunicación, compromiso, toma de decisiones, resolución de conflictos en las organizaciones gerenciales y educativas. El objetivo general fue analizar el empowerment como método para la conformación de equipos de alto desempeño en estudios de postgrado en cirugía buco-maxilofacial del Hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”. Metodológicamente es una investigación cuantitativa, tipo descriptiva con un diseño de campo. La población estuvo conformada por los 10 residentes o estudiantes del postgrado, el tipo de muestra fue censal. Las teorías de soporte fueron; teorías de empoderamiento, motivación de Herzberg y liderazgo transformacional. La recolección de datos se realizó con la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario cerrado tipo Lickert con 20 ítems y 4 respuestas policotómicas (siempre, casi siempre, casi nunca, nunca). La validez se realizó mediante juicios de expertos y la confiabilidad a través del coeficiente de Cronbach, con un resultado de 0,93. Los resultados se procesaron porcentualmente y presentaron a través de tablas y gráficos estadísticos, según los ítems y dimensiones estudiadas, como conclusión, en el postgrado, el empowerment no se cumple y no se realizan equipos de alto desempeño, corroborando que el empowerment y sus características aplicadas correctamente son importantes para formar equipos de alto desempeño en organizaciones gerenciales, educativa y de salud. Recomendaciones: Instruir a los miembros del postgrado, acerca del empowerment para conformar equipos de alto desempeño.

**Palabras clave:** Empowerment, equipos de alto desempeño, empoderamiento, cirugía maxilofacial.

**Línea de Investigación:** Gerencia Educativa. Gestión y Trabajo.

**Área Prioritaria De La UC:** Educación.

**Área Prioritaria De La FaCE:** Gerencia Educativa.

**Temática:** Dirección En Las Organizaciones Educativas.

**Subtemática:** Equipos De Alto Desempeño.



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



## **EMPOWERMENT FOR THE CONFORMATION OF HIGH PERFORMANCE TEAMS IN POSTGRADUATE STUDIES IN ORAL AND MAXILLOFACIAL SURGERY OF THE HOSPITAL “DR. ADOLFO PRINCE LARA”**

**Author:** Manuel Quevedo **I.N:** 15.333.010

**Tutor:** Dr. Luis Guanipa **I.N:** 13.045.403

**Year:** 2019

### **ABSTRACT**

Empowerment is a strategy that consists of delegating power, authority to subordinates and transmitting to them that they are responsible for their own work, maximizing the capacities, skills, abilities and competencies of human talent through a linear or circular scale, through leadership, motivation, communication, commitment, decision making, conflict resolution in management and educational organizations. The general objective was to analyze the empowerment as a method for the conformation of high performance teams in post-graduate studies in oral-maxillofacial surgery of the "Dr. Adolfo Prince Lara ". Methodologically it is a quantitative research, descriptive type with a field design. The population was made up of 10 residents or students of the postgraduate; the type of sample was census. The support theories were; theories of empowerment, Herzberg motivation and transformational leadership. Data collection was carried out using the survey technique and as an instrument the closed Lickert questionnaire with 20 items and 4 polycotomic answers (always, almost always, almost never, never). The validity was made by expert judgments and reliability through the Cronbach coefficient, with a result of 0.93. The results were processed by percentage and presented through tables and statistical graphs, according to the items and dimensions studied, as a conclusion, in the postgraduate course, the empowerment is not met and high performance teams are not made, corroborating that the empowerment and its characteristics applied correctly, they are important to form high performance teams in management, educational and health organizations. Recommendations: Instruct postgraduate members about empowerment to form high performance teams.

**Keywords:** Empowerment, high-performance teams, empowerment, maxillofacial surgery

**Research Line:** Management Processes.

**Priority Area of UC:** Education.

**FaCE Priority Area:** Educational Management.

**Theme:** Management in educational organizations.

**Subthematic:** High performance equipment.

## INTRODUCCIÓN

El empowerment, o empoderamiento, es una estrategia gerencial, que ha tenido mucho auge ultimadamente, debido a la amplia aplicación que se le ha dado en ámbitos diferentes a la gerencia, es así como en la actualidad es común escuchar del empowerment en diversas organizaciones, entre las cuales se encuentran las organizaciones educativas, de salud e inclusive a nivel personal y hasta en la lucha por la igualdad de género, es por eso que cabe señalar que el empowerment se refiere a la distribución y asignación de funciones a todos ,los miembros de la organización para que estos se sientan comprometidos con el trabajo y la responsabilidad.

Por tal motivo a nivel educativo, esto permite una mejor distribución de las funciones, con lo cual se logra la ejecución de toma de decisiones acertadas, siguiendo premisas de empowerment como lo son liderazgo, delegación, comunicación, motivación y resolución de conflictos, si esto es realizado de la manera correcta y oportuna el éxito de las organizaciones estaría garantizado en un amplio porcentaje.

Habría que decir también, que el empowerment contribuye al mejoramiento de los equipos, en este sentido los equipos de alto desempeño, los cuales son aquellos donde todos sus integrantes están comprometidos con el equipo y persiguen un fin común por encima de sus necesidades individuales, y esto es posible entre otras cosas, si dentro del equipo se cumple con una excelente comunicación, capacitación, y a su vez exista claridad en los roles o funciones a realizar y muy importante que exista una relación de armonía y solida entre los integrantes.

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

Esta investigación se realizará en el hospital Dr. Adolfo Prince Lara de la ciudad de Puerto Cabello, del estado Carabobo, en el área de los estudios de postgrado en cirugía buco-maxilofacial, su enfoque metodológico se basa en un modelo cuantitativo, descriptivo de campo.

La investigación está estructurada por cuatro capítulos, los cuales están presentados de la siguiente manera:

Capítulo I: En él se hace referencia al problema a través planteamiento del problema, objetivo general y objetivos específicos de la investigación así como la justificación de la misma.

Capítulo II: Este capítulo se refiere al marco teórico conformado por los antecedentes que dan soporte a la investigación, las bases conceptuales, fundamentación teórica de la investigación, bases legales y operacionalización de variables de estudio.

Capítulo III: Conformado por el marco metodológico, que contempla el tipo de investigación, diseño, población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, confiabilidad, validez, análisis de datos.

Capítulo IV: Se presenta el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos, específicamente el cuestionario con 20 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 y su discusión con el marco teórico; también se presenta las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente las referencias bibliográficas y anexos.

## CAPITULO I

### EL PROBLEMA

#### Planteamiento del Problema

A pesar de la concepción netamente gerencial y empresarial con la cual surge el empowerment o empoderamiento, no resulta difícil hacer la relación analógica con el área docente y menos si se realiza el enfoque donde el docente sería el encargado de otorgar las funciones a sus estudiantes quienes son los miembros de la organización.

Antes de hablar del empowerment o empoderamiento, es necesario conocer un poco de su historia y como surge esta tendencia que fue posicionándose de las gestiones gerenciales de manera constante y progresiva en diversos tipos de organizaciones, siendo esto una corriente que ha tenido presencia desde el ámbito personal como lo fue en su momento con el empoderamiento hacia el género femenino así como en diversos terrenos de la sociedad desde cualquier punto de vista no solo el empresarial.

Desde comienzos de los años setenta, las organizaciones de todo el mundo empezaron a reemplazar su estructura tradicional por un mayor compromiso y alto interés del personal. La estructura tradicional está hecha en forma de pirámide, donde las funciones son altamente especializadas, sus límites son claros y hay un control de los supervisores para asegurar que el trabajo sea rápido y consistente; es decir, los que ocupan la punta de la pirámide son los que planean y piensan, mientras que los niveles más bajos son aquellos quienes realizan el trabajo. (Cifuentes y Aspesi, 2017 p. 5). Precisamente esto es lo que se ha ido dejando atrás con la llegada del empowerment, donde el orden o cadena de mando no sea netamente piramidal sino de manera lineal o circular.

Es así, como también sostienen que la estructura de involucrar al personal y el mayor compromiso que caracteriza al Empowerment, está representado en forma de círculo o de red, ya que puede verse como un conjunto de grupos o equipos coordinados trabajando en función de un mismo objetivo donde los resultados son producto del esfuerzo de todos (Ob.Cit).

Es por ello que Murrell, y Meredith (2002), manifiestan que; “durante la última década del siglo XX, el empowerment se convirtió en uno de los términos más utilizados en gestión empresarial, influyendo en organizaciones para que sean más eficaces y asocien al empowerment con el alto rendimiento de sus empleados...” (p.7).

Según Wilson (2000); “el empowerment genera la toma de decisiones en todos los niveles existentes en la organización, llevando así a mejorar las relaciones con los clientes, elevando la satisfacción laboral de las personas que trabajan cara a cara con el cliente” (p. 18). Por lo tanto las personas al tener la potestad de tomar decisiones, riesgos y cometer errores, obtienen mayor responsabilidad en cuanto al uso de sus habilidades dentro de la organización.

Hay que mencionar además, que, en el continente europeo específicamente en España se realizaron estudios en relación al empowerment desde el punto de vista organizacional demostrando que:

En el desarrollo de esta “mentalidad de servicio” se destacan especialmente el empowerment organizacional y el clima de servicios. El empowerment hace referencia a la discrecionalidad de los empleados para tomar día a día decisiones relacionadas con su trabajo y expresen comportamientos y resulta necesario ya que “los empleados de contacto necesitan flexibilidad para tomar decisiones creativas que proporcionen una satisfacción completa a los clientes” (Hartline; 1993 citado por Orgambidez y Mendoza 2001, p. 1210-1211).

Dentro de la evolución del empowerment es conveniente señalar sus inicios en el continente americano, especialmente en los Estados Unidos:

En Estados Unidos, el empowerment nace como complemento de operacionalizaciones de cambio organizacional tomando la esencia de otras técnicas luego surgen los Empowered, OR self-directed, teams. Antes de eso, surgía el trabajo en equipo en variadas modalidades, a través de círculos de calidad, y grupos de desarrollo, con lo cual se fue desarrollando el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo. Los empleados se vieron quizás extrañados por la oportunidad de manifestar públicamente sus puntos de vista, para luego contrastarlos incluso hasta con sus superiores. (Figuera y Paisano 2006, p 14).

Enfatizando lo anterior, claramente se entiende como a pesar de que el empowerment fue bastante aceptado, ya que había acciones dentro de la organización como el trabajo en equipo que venía desarrollándose dentro de los miembros de la misma, no obstante los empleados no sentía comodidad o seguridad en este tipo de cumplimiento de tareas.

Luego de todo el antecedente histórico del empowerment es que este surge con una definición clara, según Johnson, citado por Rojas, 2016 “es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo." En otras palabras, significa empoderamiento, apoderamiento o potenciación (la palabra *empowerment* está compuesta por *em* y *power* que significa "poder" en inglés, la cual es un antecedente del francés *pouvoir*). (p. 5). Enfatizando estos conceptos, claramente se entiende que el empowerment no es más que la transmisión y adquisición de poder a los miembros del equipo en este caso con la convicción de crear sentido de pertenencia.

En relación a lo anteriormente plasmado, Prieto; citado por Prieto (2016) por empowerment o empoderamiento empresarial expone lo siguiente:

Dejar actuar con responsabilidad, liderazgo y dando información oportuna, decidiendo en el momento en que el cliente lo necesita , es decir hacerlos sentir creadores de su propio trabajo y dueños de la empresa El empowerment busca que la empresa se base en la creatividad, automotivación, compromiso y responsabilidad en la actuación diaria. (p. 9).

Con el mismo orden de ideas es importante resaltar que el empowerment significa desligarse un poco de la situación pero no del personal.

En cuanto a las características y principios del empowerment están, entre otras : Delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles que son responsables de su propio trabajo, así como también maximizar la utilización de las capacidades, destrezas, habilidades y competencias del talento humano y reemplaza la vieja estructura piramidal por equipos auto dirigidos. (Palomo, 2010, p. 105). Todo esto se cumple con la acción oportuna de un líder quien sea capaz de delegar las funciones de manera correcta a los miembros de su organización o equipo.

De manera semejante la estrategia gerencial logró aplicarse a diversas áreas incluyendo el área educativa, al usarla aun en día como herramienta en la transmisión del conocimiento, y en la distribución de funciones bien sea dentro del equipo docente y sus funciones administrativas o en sus funciones educativas lo cual conlleva al desarrollo de los planes educativos en busca de mejorar el desempeño académico de los alumnos.

En este orden de ideas, hay que mencionar que, en América Latina la educación ha venido sobrellevando una serie de cambios y reformas en los proyectos educativos con la finalidad de aumentar los niveles de calidad del servicio mediante el desarrollo del talento humano. En este sentido, en Venezuela, se visualiza un proceso de cambio social en razón de estarse estableciendo movimientos de transformación gerencial, caracterizados por acciones de empoderamiento que favorecen la promoción del desarrollo de la gestión escolar en todas sus dimensiones. (Arellano; 2016, p.30). Se debe agregar que, siempre y cuando la educación sea impulsada y sea reconocida como merece, habrá mayores oportunidades de evolución y desarrollo de un país, y de esta manera el empowerment aplicado a la gestión escolar es capaz de lograr con estos objetivos.

En relación al mismo orden de ideas, se señala que, en el ámbito educativo, según Agüero, citado por Arellano (2016), “se tienen que desarrollar actividades tanto individuales como grupales para una gestión de recursos humanos que contribuya a aumentar la confianza de todo el personal, la responsabilidad, el compromiso y la creatividad del gerente” en otras palabras, el directivo debe apostar al fomento y construcción de una escala de valores para conocer y comprender su proceso comunicacional, sus relaciones, el nivel de satisfacción y el proceso de adaptación del personal adaptándose a las nuevas responsabilidades sociales con espíritu de pertenencia, mejorando sus habilidades y su propia preparación académica dentro de la institución educativa. (p.30).

Siguiendo con el área educativa, Herrera (2013) afirma que; “el uso del empowerment presenta consecuentes ventajas en la transmisión del conocimiento”. Como ya se ha explicado el empowerment permite que las funciones y obligaciones se ejecuten con mayor compromiso, responsabilidad en función de todos, en este caso dentro del ámbito docente se apuesta al mejoramiento académico, comunicación y habilidades lo cual repercute sobre los estudiantes. (p.61).

También en el estado Carabobo: Acuña, (2014) aplica el empowerment como estrategia de salud en las comunidades, concluyendo que la conjunción del "episteme popular" junto con el "saber técnico" en esta comunidad, llevaron al empoderamiento, el cual se manifestó, a nivel individual, en personas con conciencia crítica, capaces de tomar decisiones y por tanto, de tener control sobre su vida y esta cualidad, a nivel comunitario, les permitió actuar colectivamente para lograr una mayor influencia y control sobre los determinantes de su salud y la calidad de vida de la comunidad.

En este mismo sentido, el empoderamiento lleva a los individuos a ver los retos, no como problemas ni desde el rol de víctimas, sino como una posibilidad para la transformación, consideración que el desarrollo de una comunidad se basa en sus recursos humanos, materiales y organizativos, en el acceso a la educación y a la información de manera constante y total, en la ayuda financiera, en el apoyo social que estimule la independencia de la comunidad y el desarrollo de sistemas flexibles que refuercen la participación, es lo que se requiere para lograr dicho empoderamiento. (Acuña, 2014. p 358).

En otro orden de ideas, el empowerment, ayuda a la formación de los equipos de alto desempeño, los cuales han surgido como alternativa para el mejoramiento del funcionamiento de las empresas dentro de su gestión lo cual se traduce en mayor eficiencia y eficacia, por lo tanto estando estos en íntima implicación con la gestión empresarial lo cual también puede ser adaptada a cualquier ámbito incluyendo el sector educativo y el sector salud.

Es importante conocer qué; los equipos se caracterizan por su clara cohesión, su espíritu colectivo concentrado en las tareas, el afecto que los miembros manifiestan en sus relaciones y su satisfacción por la calidad de sus procesos de trabajo, la capacidad de actuar en conjunto es lo que hace poderosos a los equipos. Éstos van constituyendo gradualmente unidades de energía organizacional, a cual integran estratégicamente en redes para que sus miembros abandonen comportamientos excesivamente competitivos e individualistas, orientados a sacar provecho de la ausencia de restricciones sociales. (Chiavenato, 2009, p. 285).

Por lo tanto el equipo de alto desempeño se define como un conjunto de personas con habilidades complementarias, con un propósito común, un método y unas metas de desempeño por los cuales se responsabilizan mutuamente (Gómez y Arboleda 2008, p. 13).

Contextualizando lo anteriormente expresado, Chiavenato (2009) concluye que, “el concepto de equipo lleva implícito el facultamiento en la toma de decisiones (*empowerment*), es decir, delegar autoridad para otorgar poder, libertad e información para que el equipo tome decisiones y participe activamente en la organización”. (p.288).

El *empowerment* se basa en cuatro elementos: poder, motivación, desarrollo y liderazgo. Sin embargo, el facultamiento no es algo fijo, sino una escala que va desde una escasa delegación de facultades a una total. Cuando el nivel es elevado encontramos equipos de alto desempeño que llegan a ese nivel gracias a la excelencia de su dinámica y a sus resultados. (Chiavenato, 2009, p.289). Los equipos de alto desempeño se relacionan directamente con una adecuada acción de liderazgo, delegación, motivación y comunicación, siendo estas características del *empowerment*.

Por lo tanto trabajar en equipos de alto desempeño, requiere practicar de forma recurrente un conjunto de creencias (certezas personales) que se evidencian en la conducta diaria, tales como disposición a escuchar y a responder de manera constructiva los puntos de vista de otros colegas. (Malpica, 2014, p. 80). Reflejándose esto fácilmente, en un proceso de comunicación eficiente, donde existe respeto por las ideas de los demás y donde el comportamiento individual sea capaz de resaltar las virtudes de cada integrante y así generar un éxito colectivo.

Dicho esto dentro de los estudios de cuarto nivel, específicamente en el caso de los postgrados en el ámbito de la medicina, la forma de impartir el conocimiento se desarrolla de manera particular en relación a otras áreas, debiéndose quizás entre otras cosas a que las ciencias de la salud difieren de las ciencias sociales en que son muy cerradas o dicotómicas puesto que las opciones están limitadas en la mayoría de los casos a presencia o ausencia de salud o enfermedad.

Es así como el área de cirugía buco-maxilofacial o cirugía maxilofacial por ser una especialidad médico y/u odontológica, bien sea a nivel mundial, nacional o específicamente en el Hospital Dr. Adolfo Prince Lara, de la ciudad de Puerto Cabello, estado Carabobo, Venezuela, no se escapa de esta tendencia formativa, a pesar de manejar técnicas y tendencias similares al *empowerment* o empoderamiento gerencial, muchas veces no se realiza de la mejor manera, es importante conocer que la cirugía maxilofacial o buco-maxilofacial, según la International Association of Oral & Maxillofacial Surgeons (IAOMS) sus siglas en inglés, es una

especialidad médico quirúrgica que incluye el diagnóstico, cirugía y tratamientos relacionados de un gran espectro de enfermedades, heridas y aspectos estéticos de la boca, dientes, cara, cabeza y cuello.

Dentro del contexto de ideas expresadas cabe destacar que la formación de las especialidades medicas, en este caso el área de la cirugía maxilofacial, la gran parte de la formación proviene de especialistas en el área donde los docentes son conocidos como adjuntos o especialista, los estudiantes son identificados como “residentes” los cuales según el año que cursen se identifican como residente 1, residentes 2 , sucesivamente hasta completar las filas matriculares desde residente 1 hasta residente 4, según este caso, pero sin importar el epíteto que describe a los tutores, galenos o estudiantes, lo importante es que los tutores están cumpliendo rol docente, actividad que es nueva para muchos, siendo la actividad docente considerada la actividad más importante dentro de las profesiones ya que sin docentes no se formarían profesionales en otras áreas.

En este orden de ideas, la implementación del saber y conocimiento se basa en teorías científicamente aplicadas y comprobadas así como también experiencias personales de cada adjunto o residente.

Por ende muchas veces se usa el empowerment gerencial de manera empírica dentro de la transmisión del conocimiento esto manifestándose cada vez que le son asignadas funciones y responsabilidades a cada residente dependiendo su año académico en curso, visto así todo parece funcionar de la manera ideal, no obstante como toda regla existe la excepción y muchas veces esa capacitación y delegación de funciones, comunicación, toma de decisiones, y poder a los miembros de la organización entre otras (principio del empoderamiento gerencial) en este caso en particular a los residentes se torna excesivo bien sea por parte de los residentes mayores es decir los estudiantes de mayor rango académico, y se exagera en la exigencia de los resultados donde exigen mucho más de lo que quizás otorguen siendo los residentes de los primeros años quienes cargan con la mayor responsabilidad.

Entendiéndose esto como una alteración a la premisa del empoderamiento gerencial donde todos deben contar con un trabajo en equidad y equilibrio para que los resultados vayan en pro de la organización, lográndose esto aplicando principios gerenciales como lo son la planificación,

organización, talento humano, dirección o liderazgo, control y evaluación de los resultados, dificultad de generar trabajo en equipo entre residentes de diversos años, extrapolándose esta situación en los días de guardia, donde los estudiantes se encuentran solos la mayoría del tiempo conviviendo entre sí.

Por consiguiente analizado desde esta perspectiva el mayor trabajo en las guardias hospitalarias y actividades quirúrgicas recae sobre los residentes, quizás no distribuido equitativo dentro de los mismos residentes y aunque la responsabilidad directa es de los adjuntos en relación a tratamiento y conducta médica, no obstante en este tipo de especialidades los estudiantes de mayor rango académico también cuentan con la responsabilidad de formar a los residentes menores es aquí donde se logra reflejar la mala aplicación gerencial del empowerment o empoderamiento por parte de los residentes mayores y muchas veces predomina en el llamado abuso de poder, todo esto se refleja a la hora de formar equipos multidisciplinarios capaces de generar un alto desempeño donde el único fin común en esta área a parte del aprendizaje y conocimiento es garantizar vida y salud a los pacientes.

Cabe señalar que si las características del empowerment no son aplicadas de manera idónea, donde no exista una cohesión de ideas, liderazgo, motivación, comunicación, entre otras no es posible la formación de los equipos de alto desempeño, como ya se ha explicado, en los estudios de postgrado de cirugía buco- maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara, aun y cuando los objetivos son cumplidos, no siempre se ejecutan de manera equitativa, armónica y satisfactoria por parte de los residentes del mencionado programa de especialización.

En este orden de ideas, es relevante manifestar que el sistema educativo a este nivel, se relaciona con las actividades militares de una u otra manera donde todo se rige a través de una jerarquía donde a medida que avanzan en grado académico mayor jerarquía y autoridad es adquirida, la cual debería impartir respeto y disciplina entre sus miembros lejos de soberbia y falta de humildad.

Otra particularidad de este tipo de formación está relacionada con las sanciones conocidas como castigos a las faltas de algún residente, teniendo como prioridad la salud, la vida de los pacientes, la disciplina y cumplimiento de las normas de la institución y del postgrado y en el momento en el cual estas sean incumplidas los residentes serán sancionados lo cual ocurre de

manera no justa para algunos y justa para otros y muchas veces las motivaciones positivas son eclipsadas u opacadas, generando situaciones de conflictos entre los miembros del postgrado.

Por lo tanto la distribución de funciones debe ser equitativa y acorde con lo que cada residente este en función de cumplir según su periodo académico, estimulando el sentido de pertenencia más allá de la bioética y juramentos realizados en pro del ejercicio medico y odontológico.

Es así como se llega a la siguiente problemática:

Desconocimiento del empowerment, su definición, comprensión y aplicación como estrategia para conformar equipos de trabajo multidisciplinarios de alto desempeño en el área de ciencias de la salud, caso particular los estudios de postgrado medico-hospitalarios en la especialidad de cirugía buco maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara de Puerto Cabello estado Carabobo.

Resaltando que anteriormente en el Hospital Dr. Adolfo Prince Lara, se pudo evidenciar a través de la observación directa que no se han realizado investigaciones que empleen el empowerment como herramienta para la conformación de equipos de alto desempeño, por lo tanto se proyecta implementar el empowerment o empoderamiento y la conformación de equipos de alto desempeño dentro de los estudios de postgrados en cirugía buco-maxilofacial donde el trabajo sea equitativo, balanceado, en equipo respetando las premisas del respeto, jerarquía, disciplina, responsabilidad, ética dentro de los miembros del citado postgrado y compromiso con la salud y la vida de los pacientes quienes serian los clientes desde el punto de vista gerencial y también sea posible mayor compromiso , comunicación, sentido de pertenecía y capacitación dentro de los estudiantes. En virtud de ello, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo actúa el empowerment en la conformación de equipos de alto desempeño en estudios de postgrado en cirugía buco-maxilofacial del Hospital “Dr. Adolfo Prince Lara?”

### **Objetivos de la Investigación:**

#### **Objetivo General:**

Analizar el empowerment como método para la conformación de equipos de alto desempeño en estudios de postgrado en cirugía buco-maxilofacial del Hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”

**Objetivos Específicos:**

1. Diagnosticar el empowerment en los estudiantes de postgrado de cirugía bucal y maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara.
2. Describir la acción de equipos de alto desempeño en el postgrado de cirugía bucal y maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara.
3. Determinar el empowerment como factor en la conformación de equipos de alto desempeño en estudios de postgrado de cirugía bucal y maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara.

**Justificación de la Investigación**

Analizar el empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional a través de la conformación de equipos de alto desempeño es muy importante; ya que éste da origen a una tendencia que fomenta la participación de los integrantes, contribuye además a reformular la visión y enfoque en cuanto al crecimiento tanto personal como profesional.

De acuerdo con esto, la investigación se aplicara en los residentes del postgrado de cirugía buco-maxilofacial del Hospital Dr. Adolfo Prince Lara y servirá de referencia para el estudio y comprensión de esta nueva forma de administrar y reorganizar las funciones asignadas a cada estudiante de acuerdo al grado de exigencias según su año académico, siendo importante destacar que servirá de estímulo y motivación para los estudiantes al observar resultados beneficiosos para todos.

Este estudio tendrá relevancia institucional en el sentido en el que, al mejorar el desempeño de los residentes del postgrado en estudio, se garantiza una mejor convivencia entre estudiantes y docentes, a su vez al empoderar a cada estudiante a través de la responsabilidad equitativa, compromiso y sentido de pertenecía , trabajo en equipo sin dejar de lado el respeto y el orden jerárquico característico de los postgrados medico-hospitalarios , se estaría resaltando la atención a los pacientes enfocándose en la garantía de brindar salud a través del talento humano responsable de esto, dejando al servicio y al postgrado de cirugía buco-maxilofacial como organización responsable, comprometida con la salud y vida de los pacientes, y por ende esto repercutirá de manera positiva en el Hospital Dr. Adolfo Prince Lara.

Esta investigación, permitirá elevar el interés por la aplicación de esta nueva concepción gerencial dentro del ámbito educativo en los postgrados del Hospital Dr. Adolfo Prince Lara, de manera que cada vez aumente el número de profesionales interesados por su estudio y resultados por consiguiente adoptando este nuevo patrón para la transmisión del conocimiento, desempeño de funciones de los demás servicios médicos, organizaciones e integrantes.

En este sentido la presente investigación, por ser la primera en aplicar el empowerment dentro de postgrados médicos del hospital antes mencionado, servirá de referencia para la realización de investigaciones futuras, donde los resultados arrojados por este estudio podrán ser usados como guía o comparación en investigaciones futuras que guarden relación con este tema.

La investigación cobra mayor relevancia porque la misma será de gran beneficio para el hospital, dado que permitirá absorber un estilo gerencial dirigido a considerar al talento humano por el conocimiento, habilidades que posee desempeño de funciones y responsabilidad compartida a través de trabajo en equipo y de alto desempeño, para enfrentar los retos presentados por los diferentes cambios, que la dinámica organizacional ha introducido en el seno de las organizaciones educativas y poco a poco en las de salud.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Todo trabajo de investigación , debe ir sustentando en bases teóricas, las cuales le aportan relevancia, veracidad y credibilidad a lo plasmado por los investigadores a su vez que permite realizar estudios comparativos y correlacionales, en este sentido , Tamayo (2009), describe al marco teórico, como una consulta mediante fuentes documentales, mediante expertos o a través de bases de datos que le permite al investigador interiorizar, reflexionar y realizar un constructo teórico que le permita explicar el problema, así mismo refiere que “El marco teórico ayuda a precisar y organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas” (p.149).

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, p. 93).

#### **Antecedentes De La Investigación**

De esta manera dentro del marco teórico, se cuenta con los antecedentes de la investigación, los cuales ayudan a conocer investigaciones pasadas relacionadas al tema actual desarrollado por los investigadores. Es así como Tamayo (2009), se refiere de ellos: “Todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado” (p.149).

En este orden de ideas Pallela, y Martins, (2012), señalan que; es conveniente que el marco teórico contenga los antecedentes de la investigación, entendida como diferentes trabajos realizados por otros estudiosos sobre el mismo problema. Estos antecedentes pueden ser tanto nacionales como internacionales.

El título de los trabajos referidos debe estar relacionado con las variables de la investigación propuesta. De cada trabajo que se reporte, es conveniente indicar: autor, año, título, objetivo general, metodología, síntesis de las conclusiones y relación con la investigación en proceso. (p.63).

La presente investigación contempla los antecedentes de la investigación, bases conceptuales, teóricas, legales y filosóficas las cuales guarden relación y que permitan el desarrollo y análisis del empowerment para la conformación de equipos de alto desempeño en estudios de postgrado en cirugía buco-maxilofacial del Hospital “Dr. Adolfo Prince Lara” y la relación con las variables estudiadas en este estudio.

El tema del empowerment ha sido ampliamente utilizado en varios estudios gerenciales y poco a poco también en el campo de la docencia y de la salud aunque en el ambiente de postgrados hospitalarios no hay estudios al respecto.

Internacionalmente han surgido investigaciones relacionadas a este tema, una de esas corresponde a Santa Cruz, (2015) quien realizó un estudio investigativo titulado “Empowerment y desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud de Trujillo, Perú con el fin de determinar la relación que existe entre el empoderamiento y el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud de Trujillo”, fundamentado teóricamente en un modelo de cambio en las tendencias actuales del empowerment en las instituciones educativas, la investigación cuenta con un diseño descriptivo correlacional no experimental, y un método deductivo. La investigación contó con una muestra de 40 docentes. Concluyendo que el empowerment está relacionado con desempeño docente y es así como recomienda el empleo del empowerment para mejorar el desempeño docente y de los demás integrantes de la comunidad educativa.

Dicha investigación es un aporte para la presente investigación, debido, entre otras cosas, a que usa el empowerment como herramienta para mejorar el desempeño docente, lo cual puede ser llevado a la presente investigación porque la misma busca usar el empowerment para conformar equipos de alto desempeño y así incluir elementos como motivación, liderazgo, comunicación

para lograr un mejor resultado en el desempeño de los docentes y seres de luz que integran el postgrado de cirugía bucal y maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara.

Por otra parte, Terán , (2015) en la facultad de contaduría pública y administración de la universidad autónoma Nueva León con sede en México, realizó una investigación descriptiva para su tesis doctoral titulada “El empowerment docente: pieza clave para el éxito en el desempeño educativo”, cuyo propósito fue analizar la relación entre los factores internos y externos del entorno organizacional educativo, los cuáles influyen en el docente, este se desarrolla a través del análisis de las dimensiones correspondientes al empowerment. La investigación se apoya en teorías del empowerment docente, como propiedad, elección, autonomía y toma de decisiones. La investigación cuantitativa y cuenta con un diseño descriptivo de campo. La muestra estuvo conformada por un total de 22 docentes pertenecientes a una institución educativa universitaria privada. En este estudio se llega a la conclusión de la importancia de que los docentes perciban la oportunidad de tomar parte en el establecimiento de metas y ser participes en el desarrollo de políticas de sus programas educativos. A su vez se determinó el impacto de los factores internos y externos en el Empowerment y su rendimiento en su desempeño educativo, considerando la cultura escolar como uno de los factores internos de influencia.

La investigación antes mencionada, se relaciona con el presente tema en estudio, en el sentido en que recurre al empowerment y sus estrategias, para mejorar el rendimiento educativo, y de una u otra manera en esta investigación, lo que se espera es la mejora en el desempeño de las actividades y funciones de los residentes a través de la capacitación y distribución equitativa de funciones y responsabilidades.

En el entorno nacional se han realizado algunas investigaciones al respecto. Es así como, Rodríguez (2014) realiza un trabajo de grado para optar al título de magister en gerencia avanzada en educación superior, titulado “Empoderamiento de la gestión directiva, como estrategia para lograr las metas institucionales en los planteles educativos adscritos al sector N° 02 del municipio escolar N° 08 San Carlos Estado Cojedes”, cuyo objetivo general es analizar el empoderamiento como estrategia de la gestión directiva, para lograr las metas institucionales de

los planteles educativos adscritos al sector N° 02 del municipio escolar N° 08. Basándose en la teoría del empoderamiento. Es una investigación cuantitativa con un diseño descriptivo de campo, con un muestreo no probabilístico, tipo intencionado. Con una población de 63 docentes y la muestra fue el 30 por ciento de la población, equivalente a 19 docentes. Finalmente concluyen que el empoderamiento de la gestión directiva propicia en el personal sentido de pertinencia, promueve las habilidades de desempeño, autonomía, por lo tanto se sugiere la formación y capacitación de la comunidad escolar ,tomas culturales, encuentro de saberes, creación de grupos auto dirigidos que sirvan de guía para el alcance del empoderamiento institucional. Y que el empoderamiento forma parte efectiva en el desarrollo y éxito del gerente y del director educativo.

Cabe señalar que este antecedente es el de mayor relación directa con el tema en estudio, debido entre otras cosas a que fue desarrollado bajo los parámetros de la maestría de gerencia avanzada en educación y que a su vez es un estudio basado el empoderamiento, donde a través de sus estrategias y teorías logro aportar sentido de pertenencia y responsabilidad en una población determinada, aportando sustentación teórica referencial para el desarrollo del presente estudio, donde varias de las estrategias empleadas en la anterior investigación, sirven de referencia para aplicarlas en la investigación en estudio, tales como, liderazgo, motivación y comunicación.

El empowerment o empoderamiento también ha sido aplicado al área de la salud, tal y como lo hizo Acuña; (2014) en su tesis doctoral, titulada “El empoderamiento como estrategia de salud para las comunidades” la cual tuvo como propósito abordar el empoderamiento de una comunidad en cultura alimentaria como estrategia de salud. Desde el punto de vista metodológico se asumió el enfoque cualitativo crítico-dialéctico y como método de trabajo, la investigación-acción participativa. El trabajo se realizó en la comunidad del sector "José Ignacio Acevedo" del Municipio Los Guayos del estado Carabobo, Venezuela. Este estudio tomo como muestra a la totalidad de la población de la comunidad la cual estuvo conformada por 280 familias. Concluyendo el empoderamiento de una comunidad en cultura alimentaria, solo es posible mediante la participación activa de sus miembros para que sean capaces de apropiarse del protagonismo que les corresponde en la preservación y restitución de su salud y en el logro de una mejor calidad de vida, apoyándose en la motivación y liderazgo.

En este orden de ideas aunque el anterior antecedente haya sido aplicado el área de la salud exclusivamente, guarda relación con el presente trabajo en tanto que el mismo se desarrolla en un ambiente hospitalario con talento humano destinados en su mayoría a prestar salud y lo cual según el antecedente anterior genera simbiosis positiva donde a través de la capacitación, liderazgo y la motivación se logra obtener excelentes resultados, por lo tanto, sirve de sustento teórico a la presente investigación como un aporte comparativo.

Dentro del contexto y variables de estudio de esta investigación se encuentran los equipos de alto desempeño como segunda variable por lo cual es de relevancia contar con antecedentes relacionados a los equipos de alto desempeño, de esta manera es oportuno mencionar que; Pernía, (2016), en su trabajo de grado para optar al título de magister en gerencia avanzada en educación. 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” cuyo propósito fue; 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 Pertenece al Departamento de Estomatología 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, concluyendo 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.

Recalcando, el antecedente anterior, este posee relevancia ya que sirve de sustento teórico a la presente investigación proporcionando un enfoque a las variables de este estudio, de manera acentuada en la formación de equipos de alto desempeño aportando ideas que sean fundamentales para dar forma a la ejecución de objetivos planteados, y de cómo los equipos de

alto desempeño pueden desarrollarse satisfactoriamente con la ayuda de estrategias basadas en el empowerment o empoderamiento.

Otra investigación relacionada a la formación de equipos de alto desempeño es la realizada por González, (2016) la cual fue su trabajo especial de grado para optar al título de magister en gerencia avanzada en educación. Titulado Plan Estratégico Operativo de los Procesos Administrativos Dirigido a la Formación de Equipo de Alto Desempeño en la Dirección de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Ciencias de la Educación (FaCE) en la Universidad de Carabobo (UC) El propósito fue proponer un plan operativo estratégico para el trabajo en equipo de alto desempeño en la Dirección de Asuntos Estudiantiles de Facultad de Educación de la Universidad de Carabobo. El tipo de investigación es de campo y el diseño es no experimental, el nivel descriptivo y la modalidad proyecto factible. La muestra estuvo conformada por 18 trabajadores de la Dirección de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Ciencias de la Educación (FACE) en la Universidad de Carabobo (UC). Concluyendo que el personal tiene poca motivación para realizar las tareas inherentes a los cargos que ocupan, a pesar de ser un personal altamente calificado, por lo tanto plantea estrategias operativas factibles para la formación de equipo de alto desempeño en el departamento de control de estudio de (FACE), relacionadas con premiaciones que se convierta en una motivación para el logro de los objetivos y metas planteadas.

En concordancia con lo anterior este trabajo también sirve de soporte documental para la realización de esta investigación, debido a que propone estrategias para desarrollar equipos de alto desempeño como la motivación, la cual forma parte del empowerment, es así como la motivación aplicada pudiera ayudar a formar equipos de alto desempeño dentro del postgrado de cirugía buco- maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara.

### **Bases Conceptuales**

Relacionadas al soporte teórico, científico donde a través de conceptualizaciones, y/o enunciados con lo cual otorga peso académico a las investigaciones.

En este sentido Pallela y Martins (2010), menciona que “la fundamentación teórica va a permitir una serie de aspectos que constituye un cuerpo unitario por medio del cual se sistematizan, clasifican y relacionan entre sí los fenómenos particulares estudiados” (p. 63).

## **Empowerment**

El empoderamiento consiste en transferir responsabilidad y poder de decisión, los gerentes delegan atribuciones a cualquier nivel cediendo responsabilidad y permitiendo tener autonomía en la toma de decisiones que de una u otra manera afectan su trabajo reduciendo en lo posible la supervisión (Chiavenato, 2009, p.288).

Por otro lado “El empowerment consiste en la liberación de los conocimientos, la experiencia y la capacidad de motivarse que tienen las personas” (Rabouin, 2008, p. 75)

De igual manera Ivancevich (2005), expone que el empowerment, empoderamiento o facultamiento “Es alentar y ayudar a individuos y grupos para que tomen decisiones que afectan su entorno laboral” (p.394).

El facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) o delegación de autoridad parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización.

Según Chiavenato (2009) El empowerment se funda en cuatro bases:

1. Poder. Otorgar poder a las personas mediante la delegación de autoridad y responsabilidades en todos los niveles de la organización. Esto significa dar importancia a las personas, confiar en ellas, otorgarles libertad y autonomía de acción.
2. Motivación. Motivar e incentivar a las personas continuamente significa reconocer el buen desempeño, recompensar los resultados, permitir que las personas participen de los resultados de su trabajo y festejar el logro de metas.
3. Desarrollo. Proporcionar recursos para facilitar la capacitación y el desarrollo personal y profesional significa adiestrar a las personas continuamente, ofrecerles información y conocimientos, enseñarles nuevas técnicas, y crear y desarrollar talentos en la organización.
4. Liderazgo. Propiciar el liderazgo en la organización significa orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer realimentación. (p. 288-289).

Cabe señalar que el empowerment, en su desarrollo y aplicación siempre debe contar con un amplio poder de delegar funciones, donde la motivación sea parte fundamental, en la asignación de actividades y donde se realice una adecuada y equilibrada transmisión del poder entre los integrantes de la organización, es ahí donde el líder, realiza un importante rol, para que todo pueda desarrollarse a favor de los objetivos de la organización siendo beneficioso para todos.



Fig.1 Elementos del empowerment (facultamiento) según Chiavenato (2009)

### **Elementos Del Empowerment (empoderamiento o facultamiento)**

Antes de delegar facultades, las empresas deben limpiar la casa. Daft considera que este proceso consta de cinco elementos: información, conocimientos, delegación, significado y recompensas.

1. Las personas deben tener pleno acceso a cualquier tipo de información acerca de la compañía.

2. Las personas deben poseer conocimientos y habilidades para poder contribuir a los objetivos de la organización. Ésta debe capacitar a los individuos para que sean competentes.

3. Las personas deben poseer capacidad y autoridad para tomar decisiones importantes. Las organizaciones están delegando facultades a las personas para que influyan en los procedimientos de trabajo por medio de círculos de calidad y equipos autodirigidos.

4. Las personas deben comprender el significado y el impacto de sus trabajos; deben considerar que sus empleos son importantes y significativos, para así tomar mejores decisiones que contribuyan a alcanzar los objetivos de la organización.

5. Las personas deben ser recompensadas con base en el desempeño de la organización. La organización debe concentrarse en los incentivos como base para motivar al personal. (Chiavenato, 2009, p .293).

En otro sentido, para Ivancevich (2005) Existen varias circunstancias por las cuales el empowerment, empoderamiento o facultamiento no logre éxito del todo, entre los cuales se encuentran:

1. Los administradores tienen miedo de perder poder, control y autoridad.

2. Los empleados no son capaces de tomar decisiones responsables.

3. Ya se intentó el facultamiento en los empleados y resultó un fracaso.

4. Compartir información reservada significa filtrar ideas, planes y conocimientos a la competencia.

5. No todos quieren contar con facultamiento. Quienes se resisten, se aíslan, se desadaptan y dejan de ser miembros de equipos en la mente e impresiones de quienes abogan por el facultamiento. (p.395).

Contrario a lo anterior Ivancevich, (2005), sugiere que para aumentar la eficacia al delegar facultamiento a los demás es necesario:

1. Cuando delegue responsabilidad, verifique que también delega la autoridad correspondiente.

2. Apréstese a renunciar a su papel gerencial de “padre” y a asumir un papel de “socio”.
3. Asegure a sus subordinados con palabras y obras que no hay nada malo en cometer errores.
4. Es importante compartir la información. Los empleados con atribuciones y facultades para actuar deben tener suficiente información para ver “la panorámica completa”.
5. Ofrezca posibilidades de capacitación necesarias para que los empleados desempeñen bien las nuevas responsabilidades de su puesto.
6. Siempre es importante la retroalimentación sobre el desempeño, pero es más importante con los empleados recién facultados para actuar. La retroalimentación favorece el aprendizaje y proporciona el necesario aseguramiento de que se domina el puesto. (p.395).

En concordancia a lo anterior Rabouin, (2008) manifiesta que La cultura del empoderamiento se basa en formar equipos autónomos, no hay un jefe que controla, cada quien sabe lo que debe hacer y lo hace por responsabilidad y compromiso no solo personal sino como equipo, por ello todos sus miembros deben tener criterio, ser capaces de asumir los resultados que se produzcan, la estructura es transversal y se debe ser capaz de tomar la mejor decisión para la organización, en otras palabras ser líderes (p.60).

En síntesis el empowerment se basa en varios principios entre los cuales para esta investigación, se tomaran en cuenta el liderazgo, la motivación, comunicación y enfatizando especial atención en el poder, el cual va relacionado directamente con el problema en estudio en el sentido del poder jerárquico existente entre los residentes del postgrado de cirugía buco - maxilofacial del hospital Adolfo Prince Lara.

## **Liderazgo**

Según Ivancevich (2005) Liderazgo es el uso de la influencia, en un escenario o situación organizacional, que produce efectos significativos y de efecto directo en el logro de objetivos difíciles. (p.492).

El liderazgo es el poder personal que tienen algunas personas que les permite influenciar en otros, el líder es el que tiene influencia y los liderados los que se dejan influenciar. Todo líder tiene poderes, los que le otorga el cargo que ejerce y otros que le confiere su personalidad, los

poderes que dan el cargo que ejerce son poder de recompensa, de coacción y poder legítimo, mientras que los innatos son poder de competencia y de referencia.

En este orden de ideas Chiaveneto, (2009) señala que las organizaciones requieren de un gran número de personas que trabajen juntas y realicen diferentes actividades en varios niveles. Muchas ocupan altos cargos en la jerarquía (presidentes, directores y gerentes), desde los cuales vigilan el trabajo de otras personas y asumen responsabilidad por la actividad conjunta de varios individuos, lo cual necesariamente implica liderazgo, que es un factor clave en toda organización.(p.336).

Desde el punto de vista de las habilidades personales, el líder eficaz debe procurar que tres aspectos importantes sean compatibles:

1. Manejar la tensión del quehacer diario. El líder debe ser capaz de trabajar en un ambiente de tensión creativa y equilibrar elementos estresantes, es decir, moderar algunos que influyen de forma negativa en el aprendiz y estimular otros que le ayudan a lograr objetivos. También debe hacer sentir la urgencia del cambio y la innovación, y, al mismo tiempo, suavizar esa premura para no sobrecargar al aprendiz. Además, debe administrar su propio tiempo y la delegación de responsabilidades a sus subalternos.

2. Desarrollar la atención. El líder define y redefine valores y prioridades, identifica su estilo de comportamiento y evalúa las actitudes de las personas ante el cambio que pretende motivar.

3. Resolver creativamente los problemas. El líder utiliza un enfoque racional o uno creativo para solucionar los problemas, de acuerdo con la naturaleza de éstos. (p. 347).

Warren Bennis, citado por Ivancevich (2009) concluye que prácticamente todos los líderes de grupos eficientes comparten cuatro características:

1. Le dan dirección y significado a la gente que dirigen. Esto quiere decir que les recuerdan a las personas lo que es importante y por qué constituye una gran diferencia lo que hacen.

2. Generan confianza.

3. Favorecen la acción y la aceptación de riesgos. Es decir, son proactivos y, para lograr el éxito, están dispuestos a correr el riesgo de fracasar.

4. Son proveedores de esperanza. Tanto en formas tangibles como simbólicas, refuerzan la convicción de que se alcanzará el éxito. (p. 492).

En este orden de ideas, es conveniente mencionar que, Chiavenato (2009) cita a Frech y Raven, señalan cinco tipos de poder:

1 El poder coercitivo se basa en el temor y la coerción. El subalterno percibe que si no cumple con las exigencias del líder ello le puede llevar a sufrir algún castigo o sanción que quiere evitar.

2. El poder de recompensa se sustenta en la esperanza del subalterno de obtener algún premio, incentivo, elogio o reconocimiento que desea.

3. El poder legítimo se deriva del cargo que ocupa el individuo en el grupo o en la jerarquía. En una organización formal, el supervisor de primera línea es percibido como una persona que tiene más poder que los obreros, el gerente tiene más poder que el supervisor y el director tiene más poder que el gerente. Los niveles jerárquicos establecen escalafones de autoridad dentro de la organización.

4. El poder de competencia se basa en la especialización, el talento, la experiencia o el conocimiento técnico. También se le llama poder de pericia. Los subalternos perciben al líder como una persona que posee competencias y conocimientos superiores.

5. El poder de referencia se basa en la actitud y el atractivo. El líder que es admirado por ciertos rasgos de personalidad deseables posee poder de referencia. A este poder se le llama popularmente carisma. (p.337).

En relación al poder es sumamente importante el manejo del mismo y aun y cuando el mismo pueda representar orden jerárquico, se debería evitar en lo posible confundir el respeto y disciplina con el abuso de poder tal cual puede ocurrir en diversas circunstancias o como ocurre en los estudiantes de postgrados en especializaciones médicas.

A su vez el liderazgo se realizara de manera oportuna, con equilibrio en el manejo del poder, bajo el respeto hacia todos los miembros de la organización aun y cuando exista orden jerárquico, es así como el líder tiene que mostrar cualidades de compañerismo, confianza, creatividad entre otras.

## **Delegación**

Dentro de las características del empowerment o empoderamiento, una de las principales es la delegación, de las funciones por parte de los líderes hacia el resto de los miembros de la organización.

Dicho esto es necesario definir delegación y es así como, Rabouin (2008), la define como: La asignación de tareas a individuos o equipos. Es eficaz cuando se asignan los trabajos a las personas idóneas y se otorga a estas el nivel necesario de libertad para realizar la tarea del modo más competente y productivo. (p. 92).

La delegación va mas allá de la transmisión y asignación de responsabilidades, ya que estas llevan implícita el conocimiento de las competencias, habilidades y destrezas de los miembros de la organización, donde es importante que el líder sea capaz de reconocer y resaltar las cualidades específicas de cada individuo a fin de lograr mejores resultados en la organización.

La delegación debe cumplir con varios pasos, entre los cuales están: 1) definir tareas que se van a delegar, establecer objetivos, y plazos para cumplirlos 2) identificar que se debe y que no se debe delegar y a quien. 3) control de los avances del trabajo a través de solicitud de informes, revisiones o reuniones. 4) revisión, análisis y autocrítica.

## **Motivación**

Son muchísimas las definiciones que han surgido de motivación en relación a esto Robbins, y Jugde, (2009), definen motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

Especificando que; la intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo

durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo. (p.175).

Por su parte Chiavenato (2009), la define como “la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre” (p.236).

Es importante señalar que existen teorías de motivación entre las cuales una de las primeras es la Teoría de la jerarquía de las necesidades.

Es bastante seguro afirmar que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
2. Seguridad. Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. Sociales. Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. Estima. Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
5. Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Es relevante señalar que Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener definitividad). (p.176).

En confirmación a lo anterior Chiavenetto (2009) afirma que la teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se

pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano. (p.241).

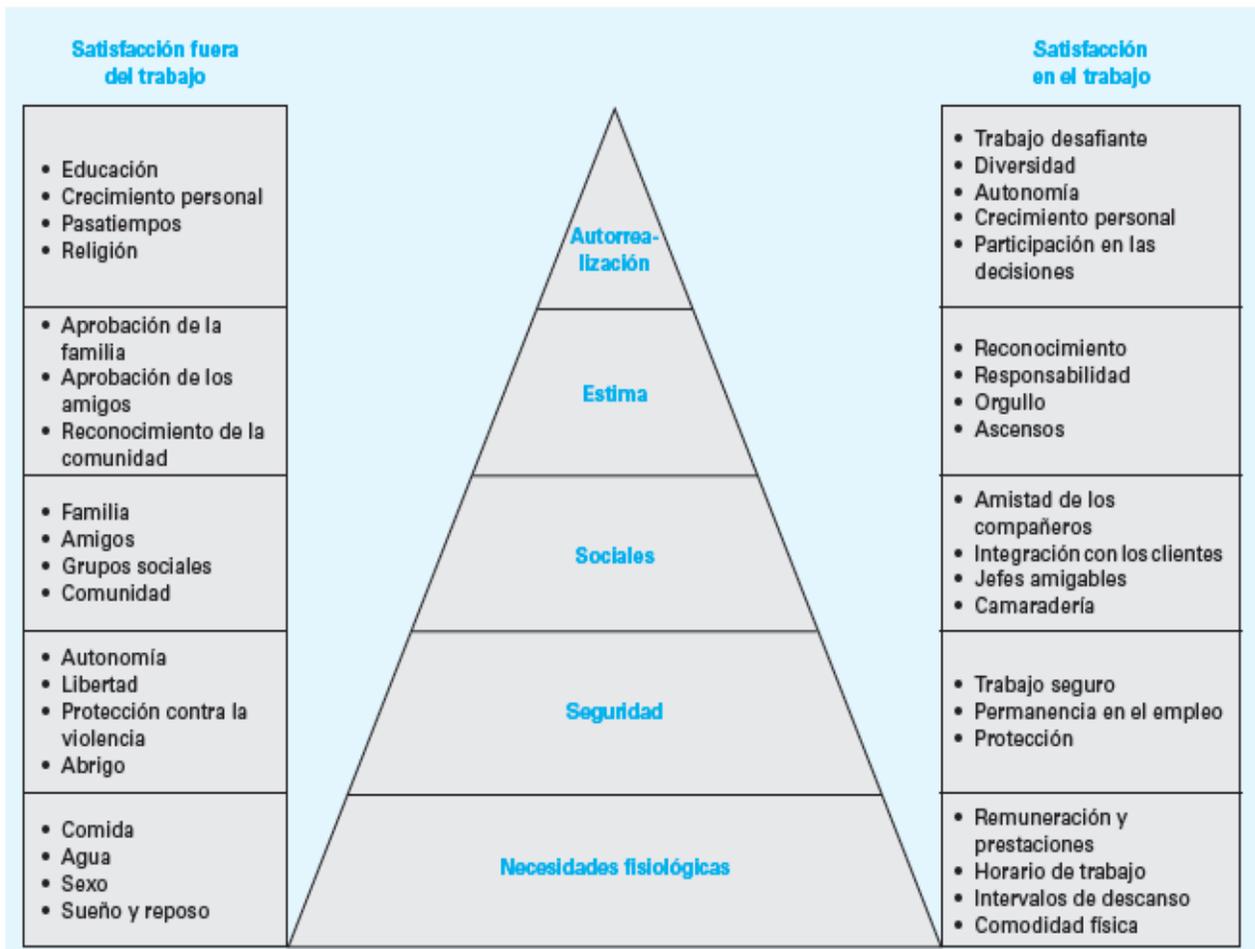


Fig. 2 Pirámide de las necesidades humanas de Maslow

Continuando con las teorías de motivación. Ivancevich., (2005), expone las siguientes:

Teoría ERC: Propone tres grupos de necesidades fundamentales; existencia, relaciones y crecimiento.

Teoría X: Supone que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, no les gusta la responsabilidad y deben ser obligados a laborar.

Teoría Y: Supone que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan la responsabilidad y practican la autorregulación.

La teoría de los dos factores –también llamada teoría de motivación e higiene– fue propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg. Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso, La que relaciona factores intrínsecos con la satisfacción en el trabajo, y factores extrínsecos con la insatisfacción.

Teoría de las necesidades aprendidas de Mc Clelland,: desarrollada por David Mc Clelland y sus asociados. Se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación, que se definen como sigue:

- Necesidad de logro (nLog): Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
- Necesidad de poder (nPod): Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- Necesidad de afiliación (nAfi): Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas .Ob cit (2005). (p.180)

También Chiavenato, (2009) afirma que el proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

1. Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
3. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.

Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.

5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo. (p.235).

Enfatizando lo anteriormente expuesto en relación a la motivación es relevante que está presente siempre en toda organización, con lo cual se lograría mantener a sus miembros de

manera activa y conformes lo cual también es válido para los estudios de cirugía bucal y maxilofacial.

## **Comunicación**

Una de las cualidades más importante de los seres vivos es la de comunicar y transmitir diversos emociones, información y sentimientos a través de la comunicación.

En relación a la Chiavenato (2009) la define como “la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes” (p.308).

En este orden de ideas Chiaveneto, (2009); expone las siguientes funciones de la comunicación:

1. Control. La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control. Deben respetar la jerarquía y las normas formales, y la comunicación sirve para comprobar si esto efectivamente ocurre.

2. Motivación. La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La definición de los objetivos, la realimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación.

3. Expresión de emociones. La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.

4. Información. La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos. (p.309).

Es de importancia resaltar como ocurre la comunicación por lo tanto el proceso de la comunicación se realiza de la siguiente manera según Robbins y Jugde (2009).

(1) El emisor, (2) Codificación, (3) El mensaje, (4) El canal, (5) Decodificación, (6) El receptor, (7) Ruido, (8) Retroalimentación.

- El emisor inicia un mensaje al codificar un pensamiento.
- El mensaje es el producto físico real desde la codificación del emisor. Al hablar, lo que se habla es el mensaje. Al escribir, la escritura es el mensaje. Hacer ademanes, los movimientos de brazos y las expresiones de la cara son el mensaje.
- El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. Éste lo selecciona el emisor, que debe determinar si utiliza un canal formal o uno informal. Los **canales formales** los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. Tradicionalmente siguen la cadena de autoridad en la organización. Otras formas de mensajes como los personales o sociales siguen los **canales informales** de la organización. Estos canales informales son espontáneos y surgen como respuesta a las elecciones individuales.
  - El receptor es el objeto a quien se dirige el mensaje.
  - La decodificación del mensaje. antes de que el mensaje se reciba, deben traducirse los símbolos en tal forma que los entienda el receptor.
  - El ruido representa las barreras de comunicación, distorsionan la claridad del mensaje. Algunos ejemplos problemas de percepción, sobrecarga de información, dificultades semánticas o diferencias culturales.
  - La retroalimentación es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendía en un principio. Determina si se obtuvo la comprensión. (p.353).

Para que la comunicación ocurra, debe realizarse mínimo entre dos personas, sabiendo que en la actualidad existen muchas maneras de comunicación que van más allá de la comunicación verbal y no verbal, es importante que en toda organización existan buenas comunicaciones sin barreras y sin ruidos que distorsionen la información, en el caso del presente estudio las faltas por comunicación obedecen a factores conductuales y jerárquicos donde por autoridad o respeto no se cumplen los canales de la comunicación entre los seres

de luz que conforman la población en estudio de esta investigación (residentes del postgrado de cirugía bucal y maxilofacial).

### **Toma De Decisiones**

En función del buen desarrollo del empowerment, la toma de decisiones oportunas y acertadas son de vital importancia.

Cabe señalar el concepto de decisión: el cual es un medio para lograr un resultado o resolver un problema. Resultado de un proceso en el que influyen muchas fuerzas. (Ivanovich, p. 461).

En relación a lo anterior Robbins y Jugde (2009) expresan que; La toma de decisiones ocurre como reacción a un problema. Es decir, hay una discrepancia entre el estado actual de la realidad y algún estado deseable, por lo que se requiere considerar cursos de acción alternativos. (p 147).

### **Pasos Del Modelo Racional De Toma De Decisiones**

1. Definir el problema. 2. Identificar los criterios de decisión. 3. Asignar pesos o ponderaciones a los criterios. 4. Desarrollar las alternativas. 5. Evaluar las alternativas. 6. Seleccionar la mejor alternativa. (Robbins y Jugde 2009, p 148).

### **Empowerment En La Toma De Decisiones:**

Para que el facultamiento en la toma de decisiones funcione mejor, las organizaciones se valen de cuatro elementos a fin de capacitar a las personas para actuar más libremente al realizar sus tareas: información, conocimiento, poder y recompensas (Chiavenato, 2009, p.289).

### **La Escala Del Facultamiento En La Toma De Decisiones**

Cada organización aplica a su manera el facultamiento en la toma de decisiones (*empowerment*). Algunas avanzan con decisión, mientras que otras son reacias. La delegación de autoridad puede darse en distintas medidas. Muchas organizaciones estimulan la participación de las personas, pero los gerentes conservan la autoridad en la toma de decisiones. En otras, el

facultamiento significa dar a las personas que tienen contacto directo con los clientes un poder casi total para usar la imaginación, tomar la iniciativa y decidir. (Chiavenato, 2009, p.291).

Así mismo Chiavenato, (2009) Cuando el facultamiento es total, las personas gozan de libertad plena para tomar decisiones, controlar el desempeño de sus tareas, cambiar metas organizacionales, estructuras y sistemas de premiación, entre otros aspectos. Asimismo, las personas son responsables de tomar decisiones cuando los equipos autodirigidos reciben poder para contratar, sancionar y despedir empleados y para definir montos de indemnización. (p. 292).

Razones por las cuales, la toma de decisión es un elemento clave en toda organización donde sus miembros se verán afectados o favorecidos según sea el caso dependiendo de la consecuencia arrojada por decisiones tomadas o ejecutadas dentro del contexto de la organización, es importante aclarar que no siempre las decisiones tomadas son las acertadas, pero si es importante que tanto los líderes como los integrantes del equipo estén en concordancia con lo acontecido donde de manera conjunta sea posible seguir adelante con los objetivos de la organización.

### **Resolución De Conflictos**

Para Robbins y Jugde (2009) conflicto, es un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo a que la primera le preocupa. (p.485).

El conflicto es el comportamiento evidente que surge de un proceso en el cual una unidad relacionada con otras trata de perseguir sus propios intereses en sus relaciones con otras... Para que exista conflicto entre las unidades al menos una de las partes debe ejercer una interferencia deliberada en busca de un objetivo. (Chiavenato, 2009, p. 390).

### **Estilos De Manejo De Conflictos**

Según Chiavenato (2009) Los equipos, al igual que las personas, desarrollan estilos específicos para manejar los conflictos dentro de una escala que va del deseo de satisfacer los

propios intereses hasta el deseo de satisfacer los de la parte contraria. La administración de conflictos implica manejar divergencias.

Los cinco estilos de administración de conflictos son:

1. *Estilo competitivo*. Refleja asertividad para imponer los intereses propios y se utiliza cuando se requiere una acción decidida para aplicar rápidamente medidas importantes o impopulares, para lo cual la urgencia es indispensable. El objetivo es no exponerse.

2. *Estilo abstencionista*. Refleja una postura indiferente y no cooperativa. Es apropiado cuando un asunto estrivial, no existe posibilidad de ganar, se requiere ganar tiempo para obtener más información, o cuando un enfrentamiento puede ser muy costoso. La clave es no exponerse.

3. *Estilo transigente*. Refleja un poco de asertividad y de cooperación. Es un estilo adecuado cuando los objetivos de las dos partes son igual de importantes, cuando ambas tienen el mismo poder y quieren conciliar diferencias o acordar una solución provisional sin presiones de tiempo. La clave es tener habilidad y astucia.

4. *Estilo acomodaticio*. Refleja un alto grado de cooperación y funciona mejor cuando las personas saben lo que está mal, cuando un asunto es más importante que otros para ambas partes, cuando se pretende obtener ventajas sociales para utilizar en otras situaciones o cuando mantener la armonía es lo más importante. La clave es sobrellevar la situación.

5. *Estilo colaborador*. Refleja un alto grado de asertividad y cooperación. Permite que ambas partes se beneficien mediante una buena dosis de negociación e intercambio. El estilo colaborador es importante cuando los intereses de ambas partes son importantes, cuando sus puntos de vista se pueden combinar para llegar a una solución más amplia y cuando el compromiso de ambas requiere consenso. La clave es que las dos partes ganen y se comprometan con la solución. (p.397).

En este mismo orden de ideas Chiavenato (2009) también manifiesta que los conflictos pueden generar resultados positivos y negativos entre los cuales se encuentran los siguientes:

Resultados potencialmente positivos

- Estimula el interés y la curiosidad.
- Aumenta la cohesión del grupo.

- Aumenta la motivación del grupo para el trabajo.
- Llama la atención sobre los problemas.
- Evita conflictos más serios.
- Prueba y ajusta diferencias de poder.

Resultados potencialmente negativos:

- Produce frustración, estrés y hostilidades.
- Presiones para adaptarse al grupo.
- Dispersión de energía.
- Obstrucción de actividades.
- Rechazo a cooperar.
- Percepción distorsionada.
- Crecimiento del conflicto (p.396).

### **Equipos De Alto Desempeño**

En continuidad con las variables de estudio de la presente investigación se encuentran los equipos de alto desempeño.

Es importante establecer la diferencia entre grupo y equipo, Un grupo son dos o más individuos que interactúan para lograr una meta en común. Los equipos son grupos maduros cuyos miembros tienen cierto grado de interdependencia y motivación que les permite alcanzar metas comunes. Los equipos se inician como grupos, pero no todos los grupos maduran para ser interdependientes o equipos. (Ivancevich, 2009, p.321).

Ahora bien en continuidad es necesario definir que son los equipos de alto desempeño.

En este orden de ideas 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).

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. (p.32).

### **Características De Los Equipos De Alto Desempeño**

De acuerdo con, Blanchard (2007) 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”. (p. 231).

En síntesis a lo anterior, se expone que los equipos de alto desempeño, dependen de la función en conjunto de todos sus miembros, donde sus integrantes sean capaces de coincidir en una meta en común para todos, y así no prevalezca el individualismo, con lo cual se genera discordia, desconfianza y conflictos, pero obstante se deben conservar y respetar las características individuales de cada individuo dentro del equipo.

Acorde a lo anterior, Chiavenato (2009), 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 (p.286).

El éxito de los equipos de alto desempeño estar dado por diversos factores es así como Mac Millam (2001) señala los siguientes: propósito común, roles claros, liderazgo aceptado, relaciones sólidas, comunicación excelente.

### **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. “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.

### **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.

### **Liderazgo Aceptado**

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.

### **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.

### **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 (p. 35-38).

### **Comunicación Excelente**

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. (p. 35-38).

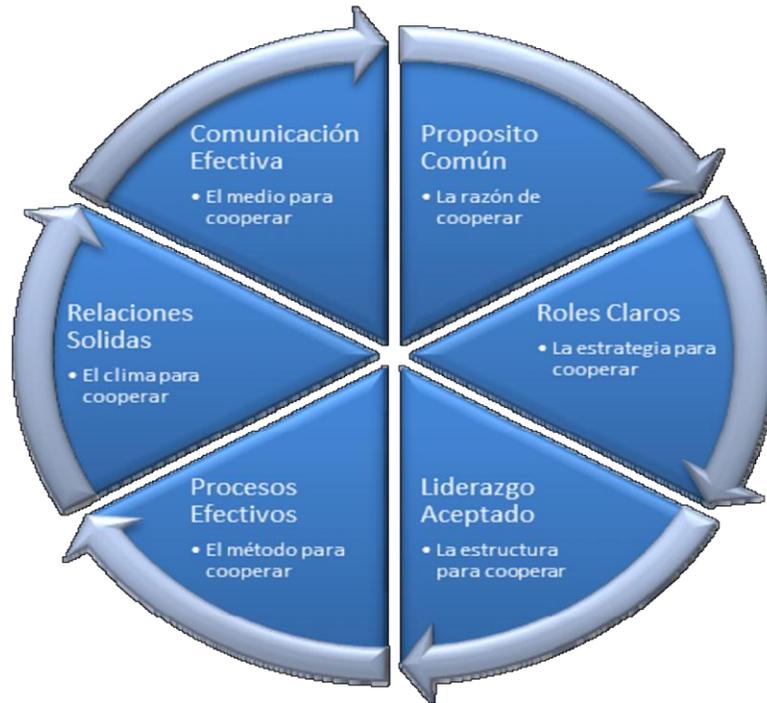


Fig. 3 Diagrama Circular de las Características que identifican a los Equipos de Alto Desempeño (The Wheel of the team. Modificado de Mac Millan 2001)

### **Propósito De La Comunicación En Los Equipos De Alto Desempeño**

En relación a esto Fernández (2004) plantea los siguientes:

- 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. (p. 52-53).

### **Efectividad De Los Equipos De Alto Desempeño**

Por su parte, Ivancevich (2005) expone que la efectividad de los equipos va a estar determinada por:

#### **Capacitación**

Los equipos efectivos no aparecen de forma gratuita. Además de sus habilidades y capacidades en relación con la tarea, los miembros del equipo también deben saber cómo funcionar bien como integrantes de un grupo.

#### **Comunicación**

Uno de los efectos más significativos que tiene la creación de equipos en la dirección de una organización es una mayor necesidad de información. Los miembros del equipo necesitan información para lograr sus objetivos.

#### **Empowerment**

Además de la información, los equipos deben contar con autoridad para tomar decisiones y actuar en forma autónoma. Recibir autoridad insuficiente es por lo común la raíz de los problemas de *empowerment* de un equipo; sin embargo, debemos señalar que en ocasiones tal vez se les dé *demasiada* autoridad. Esto es un peligro sobre todo en las primeras etapas de participación en equipo. Los integrantes quizá no estén acostumbrados a tomar decisiones y los abruma el grado de autoridad que de pronto poseen.

#### **Recompensas**

En la mayor parte de las organizaciones, el sistema de recompensas se basa en la persona. Esto quiere decir que a los miembros de la organización se les recompensa con base en su desempeño individual. Si bien la contribución individual al éxito del equipo es una parte legítima del sistema

de recompensas, el éxito del equipo también debe ser un factor. Así, al equipo se le recompensa en función de su desempeño colectivo. (p. 341-342).

Por su parte Chiavenato, (2009) también realiza su aporte en relación a los factores fundamentales para que los equipos de alto desempeño alcancen el éxito; manifestando que los equipos que alcanzan un desempeño excelente tienen perfectamente claros los siguientes aspectos:

1. ¿Quiénes somos? El equipo es capaz de evaluarse en forma objetiva para conocerse e identificar sus fortalezas y debilidades.
2. ¿Dónde estamos? El equipo sabe analizar su situación actual con realismo.
3. ¿Hacia dónde nos dirigimos? El equipo define su visión y los objetivos que pretende alcanzar en términos de salidas y resultados.
4. ¿Cómo llegaremos ahí? A partir de la definición de objetivos, el equipo diseña planes estratégicos de acción.
5. ¿Qué se espera de nosotros? El equipo demuestra que asume responsabilidades por medio de reglas básicas y así logra confiabilidad.
6. ¿Qué apoyo necesitamos? El equipo evalúa sus necesidades de capacitación y desarrollo y amplía su capacidad de aprendizaje.
7. ¿Qué tan eficaces somos? El equipo cuestiona constantemente sus capacidades y su habilidad para alcanzar objetivos. Busca marcos de referencia con el llamado benchmarking o evaluación comparativa, a fin de revisar y mejorar continuamente los procesos del grupo.
8. ¿Qué reconocimiento deseamos? El equipo busca realimentación en forma de agradecimiento, remuneración, prestaciones y ascensos.
9. ¿Quiénes somos? El equipo de alto desempeño inicia un nuevo ciclo luego de haber mejorado con el aprendizaje adquirido a lo largo del proceso. (p.294).

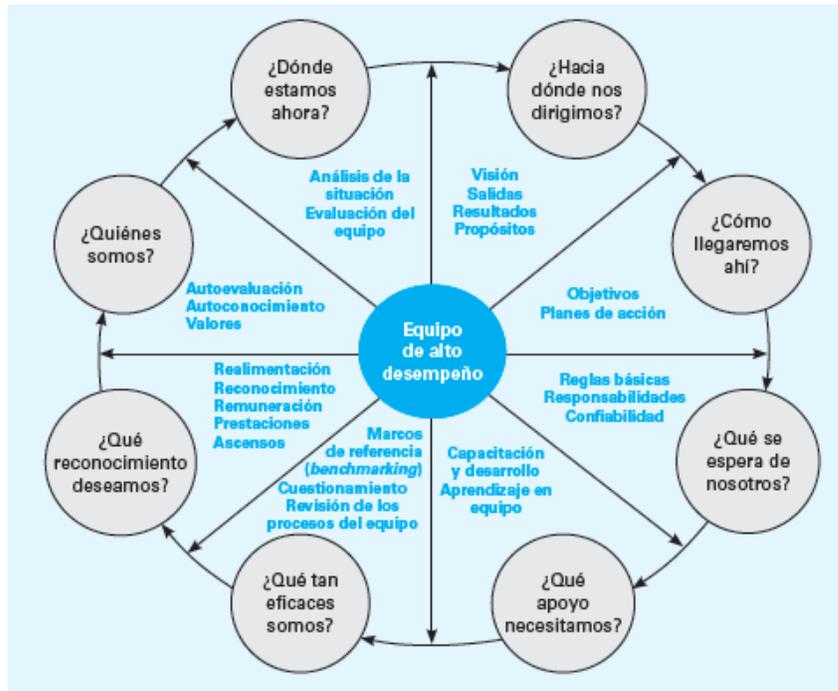


Fig.4 Aspecto De Los Equipos De Alto Desempeño

Como se afirmó arriba, los equipos de alto desempeño, son exitosos siempre y cuando todos sus integrantes, sean dirigidos hacia el mismo camino y en búsqueda del fin común, donde todos los integrantes el equipo deben contar con roles claros, saber sus debilidades, sus fortalezas y como actuar de manera conjunta y tomar decisiones acertadas en el momento necesario de la planificación y organización de los objetivos y ejecución de los mismos, mostrando compromiso en todo momento.

Dentro de los estudios del postgrado de cirugía bucal y maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Price Lara. La conformación de los equipos de alto desempeño se da por orden jerárquico entre los residentes, muchas veces no cumplen con las características antes mencionadas, todo esto se traduce en resultados poco exitosos como equipo en donde por consiguiente la motivación y comunicación se deja a un lado aun y cuando en la mayoría de los casos el objetivo clínico de salud sea logrado.

## **Fundamento Teórico De La Investigación**

El aporte de teorías dentro de la investigación permite, mostrar soporte científico y filosófico de la investigación. 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 (Bondarrenko, 2009, p. 473).

El empowerment por sí solo no postula una teoría propia de él, por lo tanto en esta investigación se hace referencia a teorías coadyuvantes que apoyan en la realización estrategias del empowerment y en equipos de alto desempeño.

### **Teoría De La Motivación De Herzberg**

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:

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). (Chiavenato, 2009, p.244-245).

### **Teoría Del Liderazgo Transformacional**

Bernard, (2004) la define como la capacidad de transformar a la gente y a las organizaciones, cambiar sus mentes y corazones, ampliar su visión y sus posibilidades, ayudarlos a que el

comportamiento sea congruente con creencias y motivar a realizar cambios permanentes. Es por ello que el líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional desde una incentivación regular hasta llevarla al compromiso .Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores , mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

En consonancia con lo anterior 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 a 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. (p.45).

### **Bases Legales**

Todo debería estar sustentado o regido por leyes, que garanticen el correcto desarrollo y evolución, de todo lo que compete al quehacer cotidiano y de la manera en cómo se ejecute su espectro de acción, por tal motivo las investigaciones no escapan de esta particularidad es así como deben apoyarse en bases legales.

En relación a esto (Toro & Parra 2006, p.118); indican 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.

De acuerdo a esto la presente investigación se encuentra sustentada con un marco legal basado inicialmente en la Constitución Bolivariana de Venezuela promulgada en 1999, como norma rectora y vigente de la República Bolivariana de Venezuela de ella se enfatizan los artículos 102, 103, 104 y 109 los cuales establecen lo siguiente:

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.

Por lo tanto este artículo se refiere al derecho que tienen todos los venezolanos y las venezolanas a una educación, a formarse académicamente y que esta debe ser garantizada por el Estado venezolano de manera gratuita, sin ningún tipo de discriminación ni condicionamientos en la personalidad ni valores de los estudiantes, con lo cual se espera garantizar herramientas en pro del conocimiento que sirvan en diversos escenarios e inclusive los estudios de postgrados en diversas áreas, en el caso de esta investigación se aplica a las especialidades médicas hospitalarias.

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.

En este sentido, este artículo afirma que la educación debe ser igualitaria y en equidad para todos, y que debe ser de manera permanente donde las limitaciones solo sean intrínsecas del estudiante, de igual manera se espera que el estado garantice instituciones, centros educativos de calidad acorde a su línea de educación establecida.

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.

Por consiguiente los educadores o docentes están en el deber de mantenerse actualizados, orientados y formados dentro de las áreas pertinentes a su rango de acción, lo cual se traduce en que un docente actualizado transmite mejor el saber a sus alumnos, por tal motivo es importante la realización de estudios y publicaciones e investigaciones de los docentes independientemente del ámbito donde se desarrolle su actividad bien sea pública o privada, y en especial los docentes de las áreas de salud , donde constantemente las exigencias ameritan actualizaciones científicas, esto permite a su vez mejor evolución de los pacientes y mejores herramientas para capacitar a los estudiantes o generaciones futuras ya que una de las premisas del empowerment es la capacitación continua y oportuna.

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.

Del anterior artículo se sintetiza que reconoce la autonomía de las universidades y que son un ente garantizador y estimulador del conocimiento donde la investigación en diversas áreas debe ser la premisa fundamental que promueva la actualización, de ahí la importancia y relación con esta investigación la cual forma parte de las premisas en pro del conocimiento y transmisión del mismo. En el caso del postgrado de cirugía buco-maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara aunque sea un postgrado hospitalario avalado por el ministerio popular para la salud de Venezuela, cuenta con apoyo en universidades públicas, a través de clases, seminarios, conferencias de actualización que son realizadas en estas instituciones educativas.

Dentro de las bases legales que soportan esta investigación, se encuentra la Ley de Educación del 2009 donde se extraen los siguientes artículos:

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.

De manera resumida este artículo corrobora que la educación es un derecho, donde existe una participación democrática, participativa en igualdad de condiciones sin discriminación, donde la tolerancia y la paz estén presentes dentro de una convivencia armónica entre sus integrantes y la diversidad de pensamientos y culturas, en concordancia con esta investigación que estudia el empowerment para conformar equipos de alto desempeño en el postgrado de cirugía buco-maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince, es importante resaltar este artículo puesto que al impulsar la igualdad se puede relacionar con el empowerment donde se les da poder en igualdad de condiciones a los miembros de la organización, es así como también se estimula el respeto para todos por igual.

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.

En este orden de ideas este artículo nuevamente corrobora que la educación es fundamental y es un derecho y deber, siendo la enseñanza una de las maneras de poder perpetuar la historia, los conocimientos y aprendizajes a la sociedad y generaciones futuras.

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.

5 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 síntesis a este artículo se afirma que las universidades promueven y estimulan la investigación a través de sus diversos programas dentro de valores éticos y morales que permitan el desarrollo del conocimiento y como ya se ha mencionado la autonomía permite realizar diversos estudios en las universidades y es esa misma autonomía que permite la formación de profesionales quienes tendrán a cargo la responsabilidad de instruir y formar las generaciones futuras, y en el caso del postgrado de cirugía buco-maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince

Lara, los principios de autonomía están presente a su vez que cuentan con la participación activa en aulas y espacios de universidades nacionales.

Concluyendo todos los artículos que sustentan la educación en Venezuela, se afirma que la educación es la carrera más importante de todas y la primordial ya que sin educadores ni docentes no existirían las demás carreras u oficios ya que estos no deben valerse del empirismo para adquirir conocimientos.

### **Reglamento Del Ministerio Del Poder Popular Para La Salud, Para Los Postgrados Hospitalarios**

Dentro de los postgrados hospitalarios o residencias existen también reglamentos los cuales están sustentados en el reglamento de ingreso a concurso e inscripción a residencias de especialidades médicas en el ámbito nacional del cual se extraen los siguientes artículos:

Artículo 3: La Residencia es el sistema de formación intensiva en servicio, que permite orientar, desarrollar y perfeccionar la formación integral del profesional para el desempeño responsable y eficiente de una de las ramas de las ciencias de la salud, con un alto nivel científico-técnico; para ello se desarrollarán aptitudes específicas en forma secuenciada y progresiva, que establezcan la ejecución personal y dentro del equipo de salud, en actos de complejidad creciente en la atención integral de las personas, las familias y la comunidad, definidos en los planes de estudio prefijados.

Artículo 4: Se define Residencia Asistencial Programada no Universitaria, a los estudios que realizan los profesionales de la salud, médicos, en establecimientos hospitalarios, conducentes a certificado en áreas de Ciencias de la salud, con duración mínima de dos (2) - máxima de cinco (5) años y al aprobar el programa obtienen un CERTIFICADO en la especialidad correspondiente.

Artículo 5: Se entenderá por Residente al profesional de las Ciencias de la Salud (médico o profesional de la salud) que hubiere cumplimentado con los requisitos para ingresar al Sistema,

según lo determinado por el MPPS en cada concurso anual, para su formación académica y científica especializada, a dedicación exclusiva, adquiere conocimientos, habilidades, destrezas, responsabilidades y capacidades de forma progresiva y tutelada en algunos de los servicios especializados del hospital.

#### De los deberes de los residentes

Artículo 22: Sin perjuicio de lo que particularmente impongan las normas en vigencia, los profesionales residentes deben cumplir estricta e ineludiblemente las obligaciones que se consignan a continuación:

- a) Asumir la responsabilidad de las tareas asistenciales que se les asignen de acuerdo al programa docente, realizando las mismas con toda su capacidad, dedicación, contracción al trabajo y diligencia.
- b) Realizar las guardias que figuren en el plan de enseñanza de cada unidad y asistir a las actividades docentes programadas:

#### De los derechos de los residentes

Artículo 23: Recibir un trato apropiado a su dignidad como ser humano y, en consecuencia, un auténtico reconocimiento de sus aptitudes profesionales y éticas sin menoscabo de su integridad personal y profesional.

En relación con lo postulado en los artículos del ministerio popular para la salud, orientados a los estudios de postgrados hospitalarios, se infiere que estos están enfocados en la capacitación, respeto, y asignación de funciones, lo cual tiene como base la delegación, y que esto debe realizarse a través de líderes, sí se relaciona esto con las características del empowerment y se cumplen además la motivación, comunicación y participación y empoderamiento de todos los miembros de la estructura educativa del postgrado estudio de esta investigación, sería una gran garantía para conformar equipos de alto desempeño, en pro de los objetivos, metas de la organización.

## Operacionalización De Variables

**Objetivo General:** Analizar el empowerment como método para la conformación de equipos de alto desempeño en estudios de postgrado en cirugía buco-maxilofacial del Hospital “Dr. Adolfo Prince Lara.”

Variables	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems
<b>Empowerment (empoderamiento)</b>	Delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles que son responsables de su propio trabajo, así como también maximizar la utilización de las capacidades, destrezas, habilidades y competencias del talento. (Palomo, 2010, p.105).	Características del Empowerment	Liderazgo	1-2
			Delegación	3-4
			Motivación	5-6
			Comunicación	7-8
			Toma de Decisiones	9-10
			Resolución de conflictos	11-12
<b>Equipos de Alto Desempeño</b>	Conjunto de personas que poseen talento y competencias complementarias y que trabajan para conseguir un objetivo común mostrando un alto nivel de compromiso. (Palomo, 2010, p.140).	Metas comunes	Propósito común	13-14
			Roles claros	15-16
		Relaciones interactivas	Relaciones solidas	17-18
		Competencias complementarias	Capacitación	19-20

## Capítulo III

### Marco Metodológico

La gestación del diseño del estudio representa el punto donde se conectan las etapas conceptuales del proceso de investigación como el planteamiento del problema, el desarrollo de la perspectiva teórica y las hipótesis con las fases subsecuentes cuyo carácter es más operativo (Hernández, Fernández, y Batista, 2014, p. 126).

La presente investigación está orientada al paradigma cuantitativo, fundamentado en el positivismo. Por lo tanto esta investigación está dirigida a analizar el empowerment como método para la conformación de equipos de alto desempeño en estudios de postgrado en cirugía buco-maxilofacial del Hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”

#### **Tipo De Investigación**

El tipo de investigación se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios. (Palella y Martíns, 2010, p.88).

Esta investigación es tipo descriptiva, y en relación a esto, Palella y Martín (2010) plantean, que “el propósito es el de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El tipo descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente”. (p. 92).

En este mismo contexto es una investigación descriptiva, ya que está dirigida a determinar “cómo es” o “cómo esta” la situación de las variables que deberán estudiarse en una población, la presencia o ausencia de algo, la frecuencia con que ocurre un fenómeno (prevalencia o incidencia) y en quienes, donde y cuando se está presentado este fenómeno. (Sierra, 2004, p.55).

Por consiguiente se afirma que tiene como propósito la descripción cuantitativa de un evento o fenómeno tal cual como se presenta en la realidad. En esta modalidad de investigación se

establece las frecuencias y/o proporciones y otras medidas descriptoras de un conglomerado respecto a las variables que constituyen el fenómeno a estudiar, de esta manera se establecen las características más resaltantes de la muestra de sujetos que está siendo estudiada sin hacer inferencias de la población. Cuando se asegura la representatividad de la muestra, la tendencia resultante en esta podría esperarse en la población, aunque es común que se comentan errores de apreciación (encuestas electorales; sondeos de opinión) sobre todo cuando trata de describir fenómenos inherentes a poblaciones muy grandes o muy dispersas.

En este mismo sentido Tamayo, (2009) afirma que; Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el proceso. (p.46).

Trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta, además permite ordenar el resultado de las observaciones de las conductas, las características, los factores, los procedimientos y otras variables de fenómenos y hechos.

### **Diseño De La Investigación**

Para Hernández et al. (2014) el diseño de la investigación es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento. (p 128).

En cuanto al diseño, la investigación es una investigación de campo: la misma, consiste en la recolección de datos, directamente de la realidad, donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho (Palella y Martíns, 2010, p.88).

Es así como la Investigación de campo, se caracteriza, porque los problemas que estudia surgen de la realidad y la información requerida debe obtenerse directamente de ella. (Sierra.2004, p. 62).

Igualmente, Tamayo (2009) manifiesta que este tipo de estudio se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos. (p.110).

De lo anteriormente expuesto, se determina que el escenario en el cual se aplicara esta investigación, será en los estudiantes del postgrado de cirugía buco- maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara de la ciudad de Puerto Cabello, estado Carabobo, Venezuela, siendo ahí donde se quieren recoger la mayor información posible en relación a la problemática que se quiere estudiar.

## **Población**

Todo estudio parte de una problemática que afecta a determinado grupo relacionados entre sí, lo cual es conocido como población.

En este sentido, Palella y Martín (2010), la población en una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. La población puede ser definida como el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible. Las unidades pueden ser muy variadas: individuos, países, hogares, empresas, programas electorales. El establecimiento de la población estará íntimamente asociado al tema del estudio (p.105).

Para Ruiz y Morillo (2004), la población está constituida por personas que comparten características demográficas, culturales, étnicas o relacionadas con hábitos de vida o de alimentación, hábitos alimentarios, etc., que tienen relevancia para las variables de estudio y que

además, de manera conjunta o por separado, deben ser consideradas al plantear las preguntas del estudio y al evaluar los resultados. (p.129).

Este autor también expresa: la población o universo es un conjunto de individuos que guardan similitud entre sí en los aspectos que son relevantes para los objetivos de la investigación.

La población de la investigación en estudio está esquematizada de la siguiente manera:

Tabla N° 1. Distribución Del Número De Residentes Por Año Académico De Residencia

<b>Residentes del Postgrado de Cirugía Buco-Maxilofacial Hospital Dr. Adolfo Prince Lara</b>	
<b>Año Académico de Residencia (4 años)</b>	<b>Residentes ( estudiantes)</b>
<b>R1 (Primer Año)</b>	<b>3</b>
<b>R2 (Segundo Año)</b>	<b>2</b>
<b>R3 (Tercer Año)</b>	<b>5</b>
<b>R4 (Cuarto Año)</b>	<b>0</b>
<b>Total de residentes</b>	<b>10</b>

Fuente: Quevedo (2018)

### **Muestra**

Para el proceso cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población (Hernández et al. 2014, p.173).

Debido a lo pequeño de la población, esta investigación contara con una muestra censal. En este sentido, Ramírez, T (2007), establece que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de la investigación son consideradas como muestra. (p.75).

La muestra de la presente investigación estará conformada por el cien por ciento (100%) de la población, siendo esta finita. Por tanto se dice que la misma es censal. Al respecto, López (2000), la define como: “Aquella porción que representa a toda la población, es decir, es toda la

población a investiga.” (p.40). Esto indica que este tipo de muestra se refiere a la totalidad de los individuos relacionados directamente con el problema planteado.

Si una población es pequeña, tal vez sea posible observar a todos los individuos además estudiar adecuadamente toda una población, es preferible a estudiar solo una muestra de ello, Tamayo y Tamayo decide llamarla censal, pues recoge a la totalidad la población en el estudio (Mc Guigan, 1996 citado por Almarza, 2007, p.46).

Es así como se sustenta que esta investigación cuenta con una población finita y una muestra censal.

### **Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos:**

Esta es la fase de la investigación donde es posible tener un contacto directo e involucrar a la parte estudiada aún más en la investigación a través de diversos ítems En este sentido Palella y Martíns (2010), manifiestan que las técnicas de recolección de datos, son las distintas formas o maneras de obtener la información. (p.115). por consiguiente la técnica que se usó en esta investigación fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario.

De igual manera, Hernández et al. (2014); manifiestan que; el momento de aplicar los instrumentos de medición y recolectar los datos representa la oportunidad para el investigador de confrontar el trabajo conceptual y de planeación con los hechos. (p.195).

Dentro de este contexto un instrumento de recolección de datos es, para Palella y Martíns (2010), cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. En cada instrumento concreto pueden distinguirse dos aspectos diferentes: una forma y un contenido. (p.125).

En relación a la encuesta Palella y Martíns (2010), expresan que es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes,

en forma anónima, las responden por escrito. Es una técnica aplicable a sectores amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas individuales. (p. 123).

En continuidad con lo anteriormente expresado, el cuestionario según Palella y Martíns (2010), es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos. El cuestionario, tanto en su forma como en su contenido, debe ser sencillo de contestar. Las preguntas han de estar formuladas de manera clara y concisa; pueden ser cerradas, abiertas o semi abiertas, procurando que la respuesta no sea ambigua. (p.131).

Por su parte Para Hernández et al. (2014), indica las siguientes características de los cuestionarios; se basan en preguntas que pueden ser cerradas o abiertas, sus contextos pueden ser: auto administrados, entrevista personal o telefónica, vía internet. (p.197).

En definitiva la **técnica** que se empleó, en esta investigación fue la encuesta, la misma será respondida de manera anónima por los residentes del postgrado de cirugía buco-maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara y el **instrumento** de recolección de datos que se utilizó en esta investigación, fue el cuestionario en escala de Lickert con 20 preguntas o ítems , con respuestas policotónicas, con cuatro alternativas de respuestas, siempre, casi siempre, casi nunca y nunca, escritas con encabezado sencillo de fácil interpretación.

## **Validez**

Según Palella y Martíns (2010), “se define como ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (p.160).

La validez también se define como el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. (Hernández et al. 2014, p. 200).

En este mismo contexto la validez se refiere a la calidad del instrumento sometido a juicio del experto (validez de contenido) o a la relación del instrumento con un criterio estandarizado

(validez de criterios); igualmente en la medida en que el instrumento es congruente con la teoría o la hipótesis que se pretende verificar (validez de constructo). Todo esto incluye lo que se considera validez (Sierra, 2004, p. 81).

En esta investigación la validez se realizó a cargo de un especialista en metodología, y en gerencia de la educación.

### **Confiabilidad**

Según Palella y Martíns (2010): Es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia al azar en la medida: es decir, es el grado en que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales. Además, la precisión de una medida es lo que asegura su repetitividad (si se repite, siempre da el mismo resultado) (p.164).

Para determinar la confiabilidad en esta investigación se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach que es un requisito mínimo indispensable como instrumento de medición presentado con una escala tipo Likert (Palella y Martins, 2010, p.162).

El Cronbach, por su parte, mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems, entendiendo por tal el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí. El coeficiente Cronbach se utiliza para evaluar la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems. El alfa de Cronbach varía entre 0 y 1 (0 es ausencia total de consistencia y 1 es consistencia perfecta). (Palella y Martins, 2010, p.163).

Para el cálculo de coeficiente de alfa de Cronbach, es a través de la fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

Donde:

$\alpha$ = Coeficiente de confiabilidad.

$K$ = Numero de ítem.

$Si^2$  = Varianza de los puntajes de cada ítem.

$St^2$ = Varianza de los puntajes totales.

**Tabla N° 2. Valores de Confiabilidad**

<b>Rango</b>	<b>Confiabilidad (Dimensión)</b>
<b>0,81 -1</b>	<b>Muy alta</b>
<b>0.61 – 0.80</b>	<b>Alta</b>
<b>0.41 – 0.60</b>	<b>Media</b>
<b>0.21 – 0.40</b>	<b>Baja</b>
<b>0 – 0.20</b>	<b>Muy baja</b>

Fuente: Palella y Martíns (2010).

En relación a esto, se aplicó la prueba piloto a 10 residentes no pertenecientes a la muestra de estudio de la presente investigación, pero con características similares, es así como esta prueba fue realizada a 10 residentes del servicio de ginecología y obstetricia del hospital Dr. Adolfo Prince Lara, ya que es un postgrado médico- quirúrgico al igual que el de cirugía buco-maxilofacial presenta entre sus similitudes, el orden jerárquico, con patrones de disciplina y autoridad y una población superior de estudiantes en relación a los de la muestra objeto.

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 formula, obteniendo como resultado  **$\alpha$  de cronbach** de 0,93 lo cual indico que el coeficiente de confiabilidad del instrumento es **muy alto**. Se realizó con los siguientes datos:

$\alpha$ = ?

$K$ = 20

$Si^2$  = 15,04

$St^2$ = 129,04

## Aplicación de la fórmula

$$\alpha = \frac{20}{20-1} \left[ 1 - \frac{15,04}{129,24} \right]$$

$$\alpha = \frac{20}{19} [1 - 0,12]$$

$$\alpha = 1,05 * 0,88$$

$$\alpha = 0,93$$

## Técnica De Análisis De Datos

Para Tamayo (2009) es “el registro de datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtiene las conclusiones” (p. 192). Las técnicas de análisis que se emplearán en esta investigación serán ordenar los datos, codificarlos, realizar tablas y representaciones gráficas permitiendo analizar e interpretar resultados y obtener conclusiones.

De la misma manera, (Palella y Martins, 2010, p.163). .. “se han descrito distintas técnicas para obtención de información, pues es necesario analizar los datos recabados y convertirlos en conclusiones. Los datos se clasifican, por su naturaleza, en dos grandes grupos, según su procedencia: datos primarios y datos secundarios”

Las técnicas de análisis que se utilizaron en esta investigación, comprenden; recolección de datos y tabulación de los mismos, con software visión de Microsoft, representar los resultados estadísticamente a través de gráficas de barras usando el programa de computadora de Microsoft Excel, para interpretar, exponer los resultados y fijar conclusiones.

## **Procedimiento De La Investigación**

La investigación se dividió en etapas:

Diagnóstico del conocimiento del empowerment y la conformación de equipos de alto desempeño en el postgrado de cirugía buco-maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara, y así determinar la situación de la problemática.

Estudio documental y revisión de la literatura, para sustentar el marco teórico y las variables estudiadas en la investigación.

Utilización de técnicas metodológicas, como encuestas, cuestionarios, tabulación y análisis estadísticos.

Creación de conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación, en el presente Capítulo se manifiestan los resultados obtenidos y su posterior análisis e interpretación, por medio de la estadística descriptiva, de la aplicación del instrumento para la recolección de datos, aplicado a los residentes del postgrado de cirugía buco-maxilofacial del Hospital Dr. Adolfo Prince Lara (10 estudiantes en total), el cual fue el resultado de la aplicación de un cuestionario de 20 preguntas con respuesta policotómicas: siempre, casi siempre, casi nunca y nunca.

Presentación de los resultados.

Con la finalidad de mostrar como el empowerment interviene en la conformación de equipos de alto desempeño en los estudios de postgrado de cirugía buco-maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara, la información recabada de la aplicación del cuestionario, se analizó de manera porcentual y a través de la estadística descriptiva, incluyendo la elaboración de tablas y gráficos referentes a las dimensiones e indicadores de las variables objeto de estudio, y referente a lo planteado en el cuadro de operacionalización de las variables. Cabe señalar, que en las siguientes tablas se reflejan los valores o frecuencias (f) y los valores porcentuales o los porcentajes (%) de las respuestas para cada ítem, suministradas por los sujetos muestras de este estudio.

En este sentido para la variable empowerment se consideraron las características del empowerment como dimensiones, teniendo los siguientes indicadores: liderazgo, delegación, motivación, comunicación, toma de decisiones y resolución de conflictos. Por su parte para la variable equipos de alto desempeño, las dimensiones estudiadas fueron metas comunes, con los indicadores, propósito común, roles claros, la siguiente dimensión estudiada corresponde a las relaciones interactivas, teniendo como indicador los roles claros. Finalmente dentro de las dimensiones estudiadas para esta variable, están las competencias complementarias, donde se implementó la capacitación como indicador.

Variable: Empowerment.

Dimensión: Características del Empowerment.

Indicador: Liderazgo.

Ítems: N°1 y N° 2. Usted como residente considera que:

Ítem N°1: Los directivos se esfuerzan como líderes para lograr respuestas precisas a las necesidades y requerimientos.

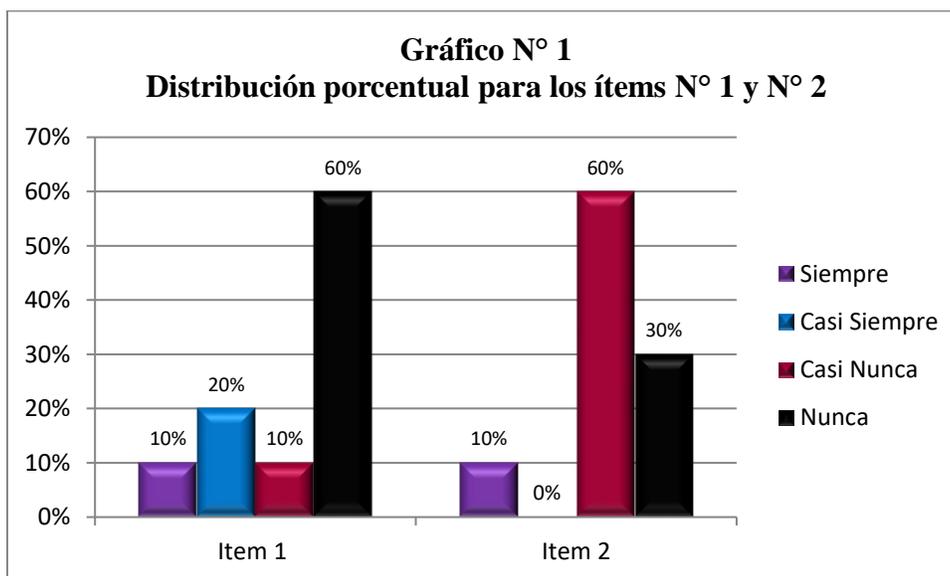
Ítem N°2: En el equipo de residentes, existe un liderazgo, que genere confianza, influencias positivas y buen manejo del poder en el resto de los residentes.

Tabla N° 3:

Tabla de distribución de frecuencia y porcentaje para los ítems N°1 y N° 2

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítem 1	1	10	2	20	1	10	6	60	10	100
Ítem 2	1	10	0	0	6	60	3	30	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los residentes del postgrado de cirugía buco-maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara (Quevedo, 2018)



Fuente: Tabla N° 3 (Quevedo, 2018)

### Interpretación de Tabla N° 3 y Gráfico N° 1

En relación a la interpretación de esta tabla y de su respectivo gráfico, los cuales corresponden a los resultados recabados en torno al liderazgo dentro del grupo de estudio, se obtiene que con respecto al ítem N° 1 referente a si los directivos se esfuerzan como líderes para lograr respuestas precisas a las necesidades y requerimientos, se obtuvo que un 60 por ciento, manifestó que nunca está presente el liderazgo dentro del equipo docente, y solo un 10 por ciento de los residentes reconocen que existe liderazgo en los directivos del postgrado.

Por su parte los resultados del ítem N° 2 donde se evaluó si en el equipo de residentes, existe un liderazgo, que genere confianza, influencias positivas y buen manejo del poder en el resto de los residentes. Se concluye que un 60 por ciento, de los residentes estudiados manifestaron que casi nunca, esta alternativa se cumple, en comparación con un 10 por ciento que manifiesta que estas acciones de liderazgo siempre se cumplen.

En base a los resultados obtenidos, se infiere que la mayoría de los encuestados reconocen; que no existen claras acciones que promuevan el liderazgo en los estudios de postgrado en cirugía buco maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara, demostrando con esto que no se está cumpliendo con una de las características o premisas importantes del empowerment dentro de cualquier organización como lo es el liderazgo, ya que sin un buen líder, no es posible realizar muchas funciones que conlleven al buen desarrollo ni logro de objetivos de la organización, entre otras cosas.

Según Ivancevich, (2005); Liderazgo es el uso de la influencia, en un escenario o situación organizacional, que produce efectos significativos y de efecto directo en el logro de objetivos difíciles. (p.492).

En este mismo orden de ideas, Chiavenato, (2009) afirma que, el líder eficaz debe procurar que tres aspectos importantes sean compatibles: 1. Manejar la tensión del quehacer diario. 2. Desarrollar la atención. 3. Resolver creativamente los problemas. (p.336).

Según los resultados arrojados para los ítems relacionados al liderazgo dentro del postgrado de cirugía buco-maxilofacial, no existe la figura de un líder tanto por parte docente como por parte de los estudiantes o residentes, siendo el líder la figura primordial dentro de la organización.

Variable: Empowerment.

Dimensión: Características del Empowerment.

Indicador: Delegación.

Ítems: N°3 y N° 4. Usted como residente considera que:

Ítem N°3: Las funciones son delegadas de manera equitativa y responsable entre los residentes.

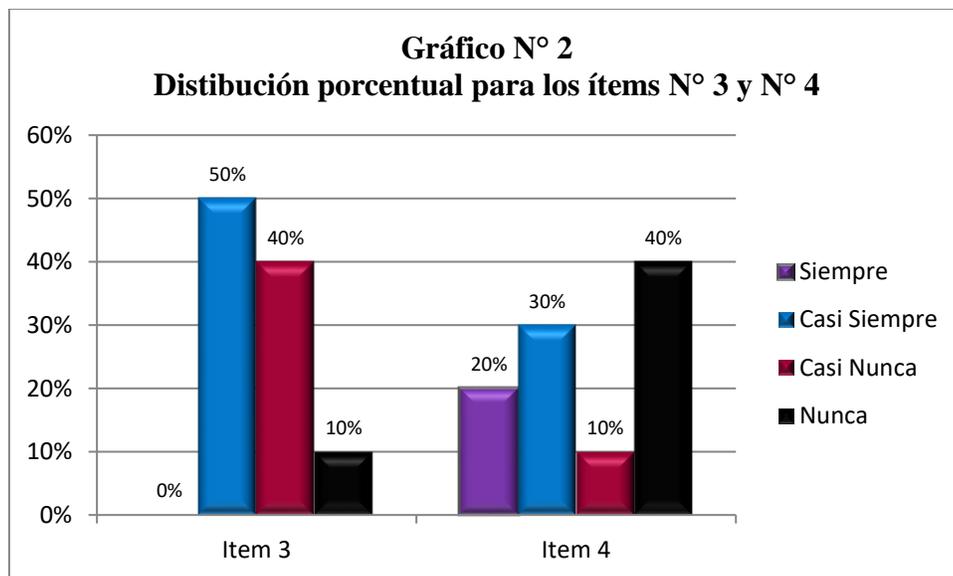
Ítem N°4: En la delegación, se toman en cuenta habilidades, conocimientos y destrezas de los involucrados.

Tabla N° 4:

Tabla de distribución de frecuencia y porcentaje para los ítems N°3 y N° 4

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítem 3	0	0	5	50	4	40	1	10	10	100
Ítem 4	2	20	3	30	1	10	4	40	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los residentes del postgrado de cirugía buco-maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara (Quevedo, 2018)



Fuente: Tabla N° 4 (Quevedo, 2018)

## Interpretación de Tabla N° 4 y Gráfico N° 2

En base a la tabla N° 4 y Gráfico N° 2 relacionada a la delegación de funciones en el postgrado objeto de estudio de esta investigación, se obtiene que para el ítem N° 3 correspondiente a si las funciones son delegadas de manera equitativa y responsable entre los residentes. Se obtuvo que un 50 por ciento de los residentes, expresaron, que casi siempre, las funciones son delegadas según el ítem planteado, en comparación con un 40 por ciento, que afirma que casi nunca, seguido de un 10 por ciento que reconoce que esta característica nunca se cumple.

En este mismo orden de ideas los resultados del ítem N° 4 relacionado, a la delegación, si se toman o no en cuenta habilidades, conocimientos y destrezas de los involucrados un 40 por ciento manifestaron que nunca, se llevan acciones de con tal finalidad, pero existe un 30 por ciento de los residentes quienes corroboran que esto se cumple casi siempre, aunque exista el 1 por ciento, que manifieste su perspectiva, al decir que esto nunca se realiza.

De lo anteriormente expresado se puede inferir que no existe una conformidad total en relación a la implementación de funciones dentro del postgrado de cirugía buco- maxilofacial, ya que puede relacionarse con el no reconocimiento de habilidades y destrezas de los estudiantes, por lo tanto cabe destacar, según Rabouin (2008), la delegación es eficaz cuando se asignan los trabajos a las personas idóneas y se otorga a estas el nivel necesario de libertad para realizar la tarea del modo más competente y productivo. (p. 92).

Es así como es fácilmente deducible que si no son asignadas las funciones equitativamente ni a las personas correctas, esto representará conflictos dentro de los miembros de la organización ya que pueden sentir que están realizando actividades que no les corresponden, en el caso específico del grupo de estudio, esto se manifiesta cuando un residente de año académico superior se le asignan actividades de un residente de un año académico menor donde ve que no se está respetando su jerarquía, pero la mayor problemática de no realizar una asignación adecuada de funciones se observa cuando a un residente se le asignas funciones de un residente de años académicos superiores, las cuales muchas de las veces no está en la capacidad de ejecutar.

Variable: Empowerment.

Dimensión: Características del Empowerment.

Indicador: Motivación.

Ítems: N°5 y N°6. Usted como residente considera que:

Ítem N°5: Sus esfuerzos y logros son reconocidos por sus superiores positivamente, motivándole adecuadamente.

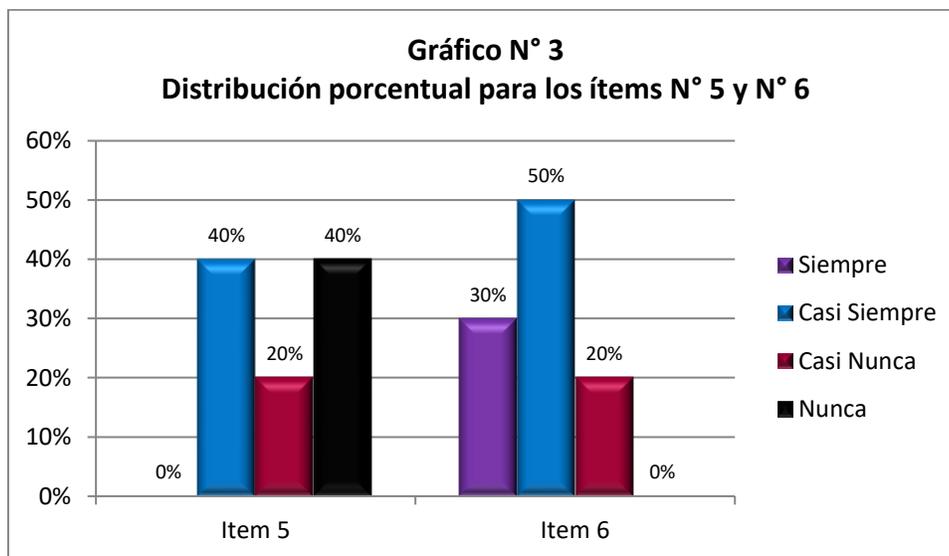
Ítem N°6: Se siente motivado(a) en el postgrado para realizar su función como residente.

Tabla N° 5:

Tabla de distribución de frecuencia y porcentaje para los ítems N°5 y N° 6

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítem 5	0	0	4	40	2	20	4	40	10	100
Ítem 6	3	30	5	50	2	20	0	0	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los residentes del postgrado de cirugía buco-maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara (Quevedo, 2018)



Fuente: Tabla N° 5 (Quevedo, 2018)

### Interpretación de Tabla N° 5 y Gráfico N° 3

En cuanto a la interpretación de la tabla N° 5 y del gráfico N° 3 correspondientes a la motivación que existe en el grupo estudiado, se obtiene que para el ítem N° 5 donde se le expresó a los encuestados si sus esfuerzos y logros son reconocidos por sus superiores positivamente, motivándole adecuadamente, un 40 por ciento o de los residentes afirman que nunca pero a su vez otro 40 por ciento, de los encuestados manifiestan que casi siempre, esto se cumple y solo 20 por ciento, manifestaron que casi nunca.

Por su parte para el ítem N° 6 relacionado a si él o la estudiante se siente motivado(a) en el postgrado para realizar su función como residente; los valores obtenidos fueron los siguientes 50 por ciento, manifestó que casi siempre, un 20 por ciento, casi nunca y ningún estudiante seleccionó la opción nunca, como alternativa para este ítem.

De lo anteriormente presentado se infiere, que según los encuestados no existe una motivación positiva de los estudiantes por parte de sus docentes y directivos ya que esta según los resultados no arrojó cambios significativos entre los valores de casi siempre y casi nunca, lo cual da a entender que no la motivación es de manera intermedia.

Por otro lado existe una motivación intrínseca entre los residentes, lo cual puede traducirse como una auto motivación, siendo esto importante pero mejores resultados se obtendrían si la motivación estuviese a cargo de todos los involucrados.

En concordancia con esto cabe señalar que Robbins, y Jugde (2009) definen motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. (p.175).

La motivación es fundamental para lograr un ambiente armónico, y con entusiasmo dentro de una organización, por consiguiente la falta de motivación genera descontento dentro de los estudiantes del postgrado y afecta las funciones a realizar y convivencia dentro del equipo.

Variable: Empowerment.

Dimensión: Características del Empowerment.

Indicador: Comunicación.

Ítems: N°7 y N° 8. Usted como residente considera que:

Ítem N°7: La comunicación se hace de manera formal para realizar actividades asistenciales, académicas y quirúrgicas del postgrado.

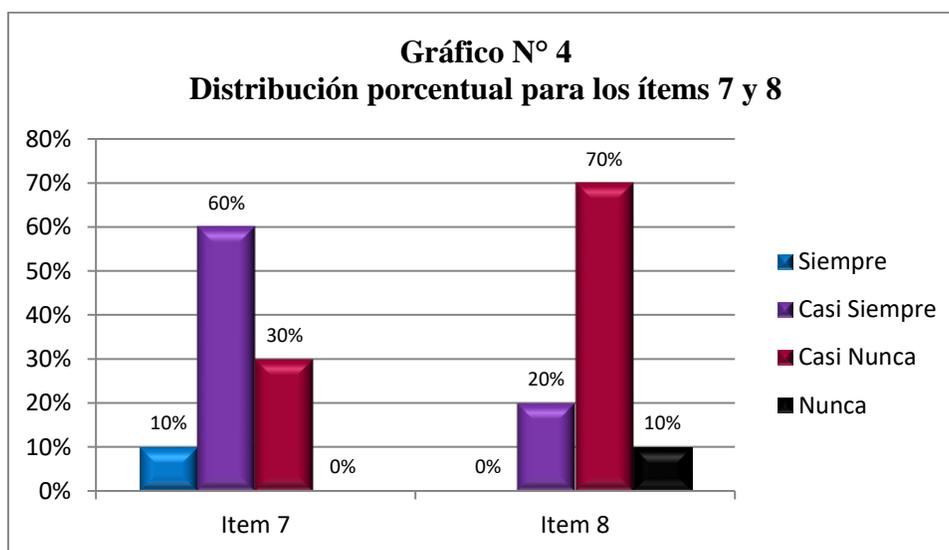
Ítem N°8: Existe comunicación efectiva, oportuna y constante entre los miembros del postgrado sin importar el orden jerárquico, incluyendo a los docentes.

Tabla N° 6:

Tabla de distribución de frecuencia y porcentaje para los ítems N°7 y N° 8

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítem 7	1	10	6	60	3	30	0	0	10	100
Ítem 8	0	0	2	20	7	70	1	10	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los residentes del postgrado de cirugía buco-maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara (Quevedo, 2018)



Fuente: Tabla N° 6 (Quevedo, 2018)

## Interpretación de Tabla N° 6 y Gráfico N° 4

Para la tabla N° 6 y gráfico N° 4 los cuales arrojaron resultados correspondientes a la comunicación, distribuido en los siguientes forma: ítem N° 7 el cual manifiesta si la comunicación se hace de manera formal para realizar actividades asistenciales, académicas y quirúrgicas del postgrado un 60 por ciento afirman que este enunciado casi siempre se realiza, mientras que nadie expuso la opción nunca como viable para el anunciado mencionado.

Por su lado el ítem N° 8 que expone si existe comunicación efectiva, oportuna y constante entre los miembros del postgrado sin importar el orden jerárquico, incluyendo a los docentes, fue representado con la alternativa casi nunca 70 por ciento, como prioritaria seguido de un 20 por ciento, para casi siempre y 10 por ciento para la opción nunca.

Infiriendo lo anteriormente expresado, aunque no en un 100 por ciento, si existe comunicación formal, de los docentes para los alumnos al momento de expresar las actividades asistenciales, académicas y quirúrgicas del postgrado. Contrario a esto la comunicación entre los residentes no se cumple de manera adecuada, según los porcentajes mostrados en este estudio, por tal motivo al presentar problemas de comunicación esto se refleja en el desempeño de las actividades cotidianas y también en la convivencia entre estudiantes del postgrado de cirugía buco-maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara.

En este orden de ideas, cabe que Chiavenato (2009) se refiere a la comunicación como “la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes” (p.308).

Es así como dentro del postgrado, la comunicación no se ha llevado de la manera oportuna, ya que como postula Chiavenato, no basta con que se cumpla entre dos o más personas, sino que también debe existir comprensión y difusión del mensaje según sea el caso.

Variable: Empowerment.

Dimensión: Características del Empowerment.

Indicador: Toma de Decisiones.

Ítems: N°9 y N° 10. Usted como residente considera que:

Ítem N°9: Las decisiones son tomadas en conjunto, entre residentes y docentes, previo análisis de la situación.

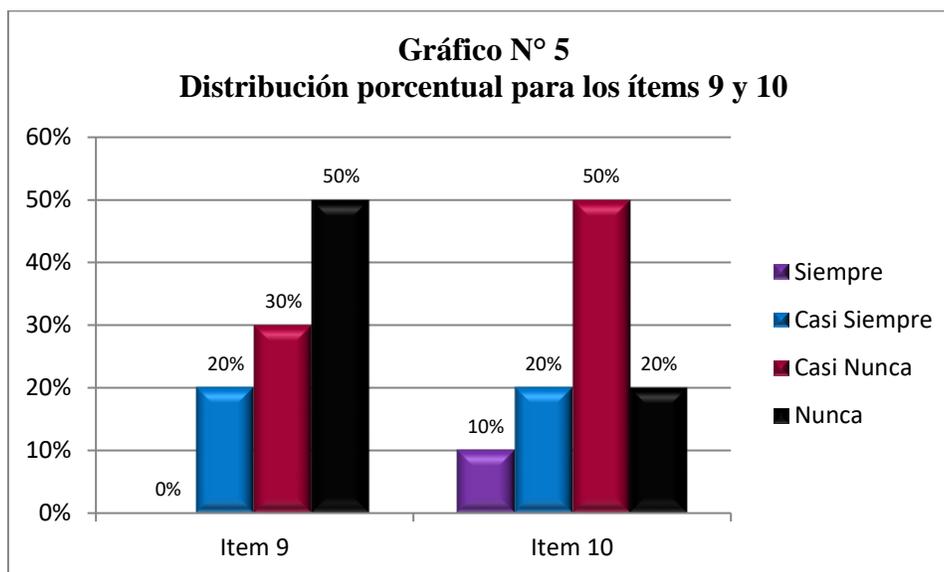
Ítem N°10: Propicia con acciones de liderazgo en consenso entre el equipo para la toma de decisiones que involucren al equipo.

Tabla N° 7:

Tabla de distribución de frecuencia y porcentaje para los ítems N°9 y N° 10

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítem 9	0	0	2	20	3	30	5	50	10	100
Ítem 10	1	10	2	20	5	50	2	20	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los residentes del postgrado de cirugía buco-maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara (Quevedo, 2018)



Fuente: Tabla N° 7 (Quevedo, 2018)

## Interpretación de Tabla N° 7 y Gráfico N° 5

En base a los resultados plasmados en la tabla N° 7 y gráfico N° 5, correspondientes al indicador de toma de decisiones, se tiene que para el ítem N° 9 representado por el enunciado; las decisiones son tomadas en conjunto, entre residentes y docentes, previo análisis de la situación, se observó que un 50 por ciento, de la muestra de estudio encuestada expresó que nunca, se cumplía esta premisa, 30 por ciento, casi nunca y nadie indicó que siempre se cumple esto.

En este mismo orden de ideas el ítem N° 10 donde se expresa si los residentes propician con acciones de liderazgo en consenso entre el equipo para la toma de decisiones que involucren al equipo un total de 50 por ciento, de los encuestados expresaron que esto nunca se cumple, en contraparte con un 20 por ciento, que dicen que casi siempre se realizan estas actividades para tomar decisiones.

Es así como notoriamente, se analiza que en la toma de decisiones, existe muy poca involucración y participación de todos los miembros de la organización, esto es una falta a las características del empowerment o empoderamiento donde postula que todos deben estar empoderados y contar con las mismas obligaciones por igual, a su vez 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.

En este sentido es preciso señalar que para que el empoderamiento en la toma de decisiones funcione mejor, las organizaciones se valen de cuatro elementos a fin de capacitar a las personas para actuar más libremente al realizar sus tareas: información, conocimiento, poder y recompensas (Chiavenato, 2009, p.289).

De lo anteriormente expresado, se infiere que en la toma de decisiones no el postgrado de cirugía buco- maxilofacial en estudio en esta investigación, no se cumple con lo postulado por Chiavenato ni con las características del empowerment y por ende no hay equidad en la importancia de los miembros por igual dentro de la organización, en este caso dentro del sistemas de estudios hospitalarios.

Variable: Empowerment.

Dimensión: Características del Empowerment.

Indicador: Resolución de conflictos.

Ítems: N°11 y N° 12. Usted como residente considera que:

Ítem N°11: Enfrenta situaciones de conflictos, tan pronto como se presentan.

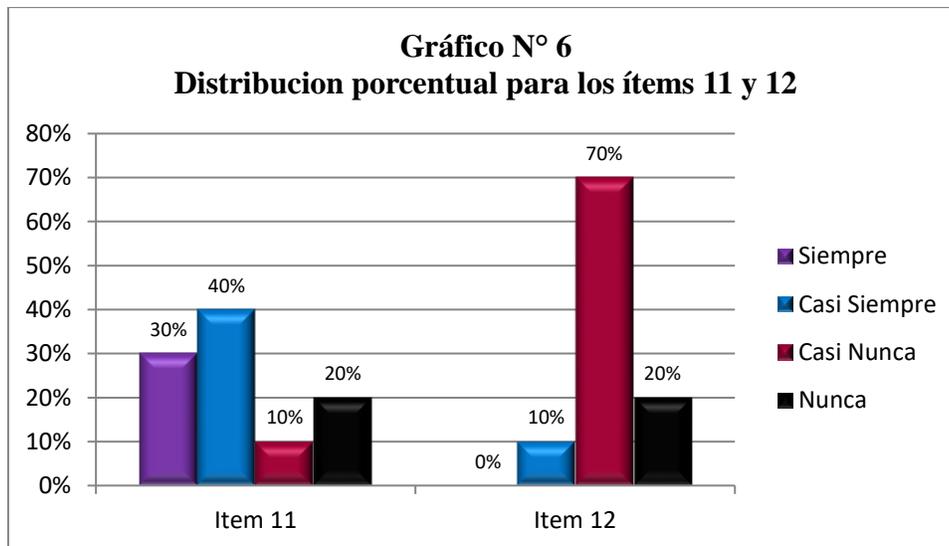
Ítem N°12: En la resolución de conflictos en el postgrado se respetan; el equipo y acentúan las habilidades y virtudes de los involucrados.

Tabla N° 8:

Tabla de distribución de frecuencia y porcentaje para los ítems N°11 y N° 12

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítem 11	3	30	4	40	1	10	2	20	10	100
Ítem 12	0	0	1	10	7	70	2	20	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los residentes del postgrado de cirugía buco-maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara (Quevedo, 2018)



Fuente: Tabla N° 8 (Quevedo, 2018)

## Interpretación de Tabla N° 8 y Gráfico N° 6

En relación a los resultados suministrados por la tabla N° 8 y el gráfico N° 6 , para el indicador resolución de conflictos, se expresa que para el ítem N° 11 donde se enfatiza si él o la estudiante enfrenta situaciones de conflictos, tan pronto como se presentan en el postgrado de cirugía buco-maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara el 40 por ciento, asegura que esto ocurre casi siempre y 30 por ciento, reconoce que siempre se cumple este enunciado, mientras que solo el 10 por ciento, aseveró que casi nunca esto se lleva a cabo.

Por su parte el ítem N° 12, expresado de la manera siguiente; en la resolución de conflictos en el postgrado se respetan; el equipo y acentúan las habilidades y virtudes de los involucrados, se concluyo que el 70 por ciento, de las personas encuestadas reconocieron que casi nunca se cumple con lo plasmado en el enunciado, y ninguna persona aseguró que siempre se realizara determinado planteamiento.

Es oportuno señalar que, el conflicto es el comportamiento evidente que surge de un proceso en el cual una unidad relacionada con otras trata de perseguir sus propios intereses en sus relaciones con otras. Para que exista conflicto entre las unidades al menos una de las partes debe ejercer una interferencia deliberada en busca de un objetivo. (Chiavenato, 2009, p. 390).

En este orden de ideas, los conflictos muchas veces son inevitables, y de la resolución de ellos y la manera en la que sean afrontados, es posible obtener resultados bien sean negativos o positivos.

En la muestra estudiada en esta investigación, los conflictos no son resueltos de manera oportuna, ya que no son afrontados de forma inmediata y según lo arrojado en los resultados, no se exaltan habilidades y destrezas de los involucrados, lo cual no quiere decir que sean exaltadas las debilidades de los afectados de manera humillante, pues al no exaltar cualidades positivas, se deja de motivar y no existe deseo de trabajar y cooperar por soluciones a los conflictos presentados.

Variable: Equipos de Alto Desempeño.

Dimensión: Metas comunes.

Indicador: Propósito común.

Ítems: N° 13 y N° 14. Usted como residente considera que:

Ítem N°13: Los docentes trabajan en equipo, compartiendo un propósito común para lograr las metas propuestas.

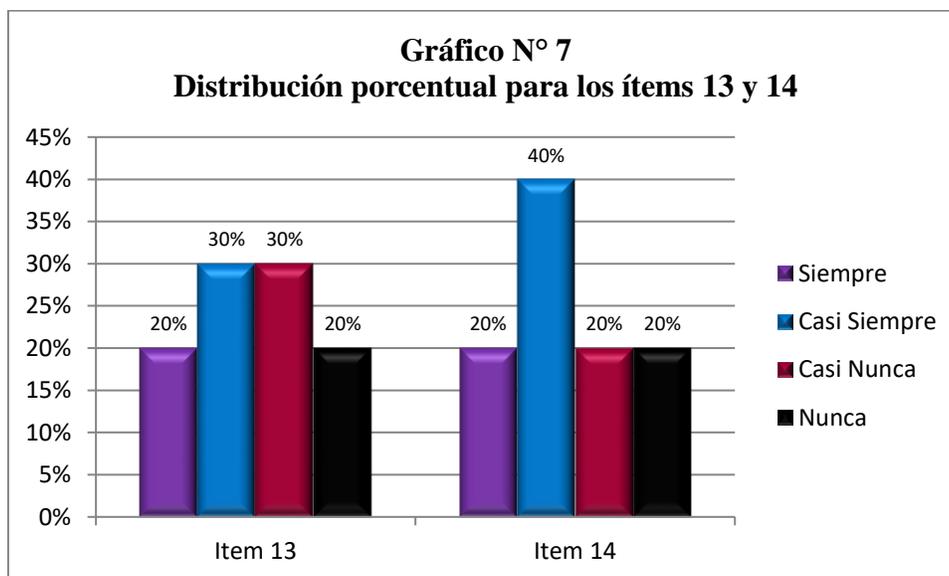
Ítem N°14: En el equipo de residentes prevalecen objetivos colectivos y no individuales.

Tabla N° 9:

Tabla de distribución de frecuencia y porcentaje para los ítems N°13 y N°14

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítem 13	2	20	3	30	3	30	2	20	10	100
Ítem 14	2	20	4	40	2	20	2	20	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los residentes del postgrado de cirugía buco-maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara (Quevedo, 2018)



Fuente: Tabla N° 9 (Quevedo, 2018)

## Interpretación de Tabla N° 9 y Gráfico N° 7

Para los resultados recabados en la tabla N° 9 y en el gráfico N° 7 para el indicador; propósito común, es observable que en el ítem N° 13 arrojó que el 30 por ciento, de los encuestados afirman que casi siempre y 30 por ciento, casi nunca, los docentes trabajan en equipo, compartiendo un propósito común para lograr las metas propuestas. A su vez se observan valores iguales para las opciones siempre y nunca los cuales representaron el 20 por ciento, en cada opción respectivamente.

Entre tanto el ítem N° 14 que plantea que en el equipo de residentes prevalecen objetivos colectivos y no individuales, un 40 por ciento, aseguro que casi siempre se cumple esto, dentro de los estudios de postgrado de cirugía buco-maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara, pero dejando a las opciones siempre, casi nunca y nunca con una representación del 20 por ciento, para cada una, con lo cual se observa que hay contrariedad en los resultados y que no en la mayoría de las veces existe prevalencia de objetivos colectivos en el equipo de residentes.

De esta manera se refleja el siguiente postulado de Mac Millam (2001), que refleja que 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. (p. 52).

Es claramente observable, que en el postgrado de cirugía buco-maxilofacial objeto de estudio de la presente investigación, existe carencia de trabajo en equipo con fines colectivos y en cierto grado, individualismo, que de una u otra manera afectan al desempeño y resultados de los planes propuestos y es aquí donde es importante que todos los miembros de la organización vayan en la misma dirección, por lo tanto, reconocer que tanto el triunfo como el fracaso será acatado por todos por igual.

Variable: Equipos de Alto Desempeño.

Dimensión: Metas comunes.

Indicador: Roles claros.

Ítems: N° 15 y N° 16. Usted como residente considera que:

Ítem N°15: Conoce claramente los roles que debe desempeñar como residente.

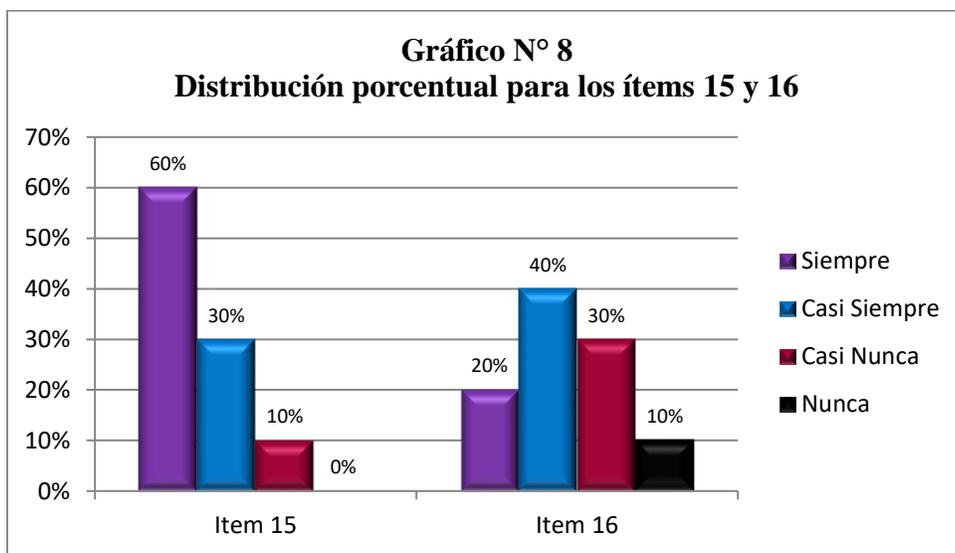
Ítem N°16: La mayoría de las funciones que realiza van a corde con su año académico de residencia.

Tabla N° 10:

Tabla de distribución de frecuencia y porcentaje para los ítems N°13 y N°14

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítem 15	6	60	3	30	1	10	0	0	10	100
Ítem 16	2	20	4	40	3	30	1	10	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los residentes del postgrado de cirugía buco-maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara (Quevedo, 2018)



Fuente: Tabla N° 10 (Quevedo, 2018)

## Interpretación de Tabla N° 10 y Gráfico N°8

Los resultados evidenciados en la tabla N° 10 y gráfico N° 8 sobre el indicador roles claros, distribuidos de la siguiente manera: ítem N° 15 donde el 60 por ciento de los estudiantes conocen claramente los roles que debe desempeñar como residente dentro del postgrado de cirugía buco-maxilofacial y ninguno aseguro que nunca han desconocido sus roles.

En este mismo orden de ideas el ítem N° 16 relacionado a si la mayoría de las funciones realizadas van a corde con el año académico de residencia 40 por ciento afirmó que casi siempre esto ocurre, y solo un 10 por ciento, manifiesta que nunca es de esta manera.

Es necesario traer a acotación que, 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. (Mac Millam 2001. p. 35-38).

En una organización donde exista desconocimiento de las funciones que deben ejecutar sus integrantes, la misma no logrará cumplir con sus metas propuestas, ya que cuando existe ignorancia en cuanto a los roles, que se deben desempeñar y por quien, esto se traduce en tareas incompletas o mal realizadas.

En el caso de los estudios de postgrado en cirugía buco-maxilofacial la presente investigación, se presenta el caso en el cual algunos de los residentes, desconocen cuáles son sus roles, esto quizás debido a que como arrojaron estos resultados, un gran número de los estudiantes del citado postgrado, realizan funciones que no van acorde con su año académico o quizás estén lejos de sus competencias bien sea porque sean actividades tanto para años superiores, como para años inferiores, siendo esto un obstáculo para alcanzar la plenitud de equipos de alto desempeño.

Variable: Equipos de Alto Desempeño.

Dimensión: Relaciones Interactivas.

Indicador: Relaciones solidas.

Ítems: N° 17 y N° 18. Usted como residente considera que:

Ítem N°17: Existen relaciones solidas entre los miembros del postgrado sin importar el orden jerárquico incluyendo a los docentes.

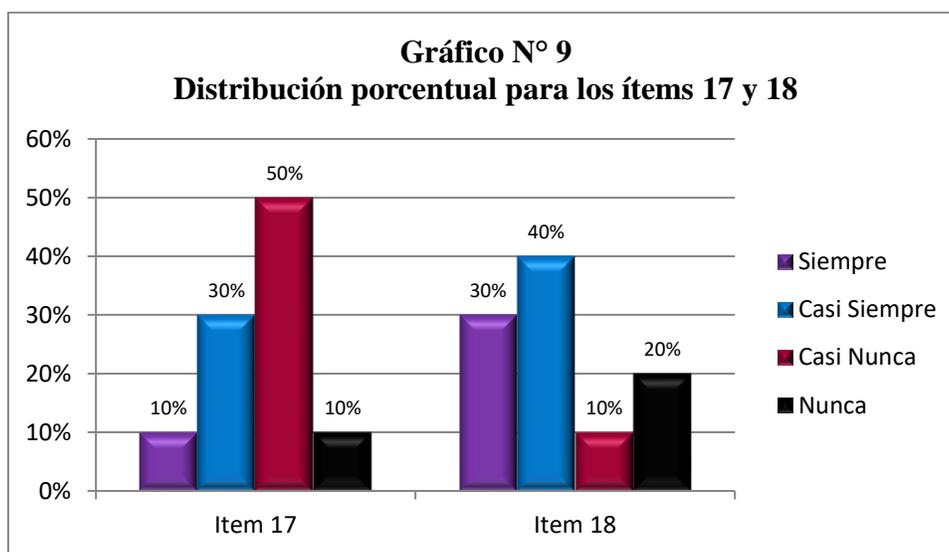
Ítem N°18: Surge una colaboración espontanea entre los residentes de tal manera que se mantengan relaciones armónicas.

Tabla N° 11:

Tabla de distribución de frecuencia y porcentaje para los ítems N°17 y N°18

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítem 17	1	10	3	30	5	50	1	10	10	100
Ítem 18	3	30	4	40	1	10	2	20	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los residentes del postgrado de cirugía buco-maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara (Quevedo, 2018)



Fuente: Tabla N° 11 (Quevedo, 2018)

## Interpretación de Tabla N° 11 y Gráfico N°9

En razón a la tabla N° 11 y al gráfico N° 9 basados en el indicador relaciones solidas distribuidos en dos ítems (N°17 y N°18), se expone que en el ítem N° 17 el 50 por ciento afirman que casi nunca existen relaciones solidas entre los miembros del postgrado sin importar el orden jerárquico incluyendo a los docentes. A su vez existe un 10 por ciento, que reconoce que esto nunca ocurre.

En tanto en el ítem N° 18 un total de 40 por ciento de los residentes encuestados aseguran que surge una colaboración espontanea entre los residentes de tal manera que se mantengan relaciones armónicas en el postgrado de cirugía buco-maxilofacial. Por otro lado un 20 por ciento, seleccionaron la opción nunca para este enunciado.

Cabe destacar que Mc Millan, (2001) afirma, que 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 (p 35-38).

Por lo tanto puede inferirse que por la estructura militar y jerárquica que existe en los postgrados de especialidades medicas hospitalarias, es difícil separar el respeto hacia los superiores, donde muchas veces existe una distancia entre miembros con diferentes rangos en este caso, entre docentes y residentes y entre los residentes de grado superiores y los residentes de grados menores, lo cual muchas veces trae consigo abuso de poder dentro del grupo de estudiantes del postgrado, y como lo expresa Mc Millam, no es necesario crear lazos de amistad sólida, simplemente es necesario que existan relaciones armónicas donde puedan fluir las actividades en pro de la organización.

Variable: Equipos de Alto Desempeño.

Dimensión: Competencias complementarias.

Indicador: Capacitación.

Ítems: N° 19 y N° 20. Usted como residente considera que:

Ítem N°19: Recibe capacitación oportuna, precisa y adecuada por parte de los docentes.

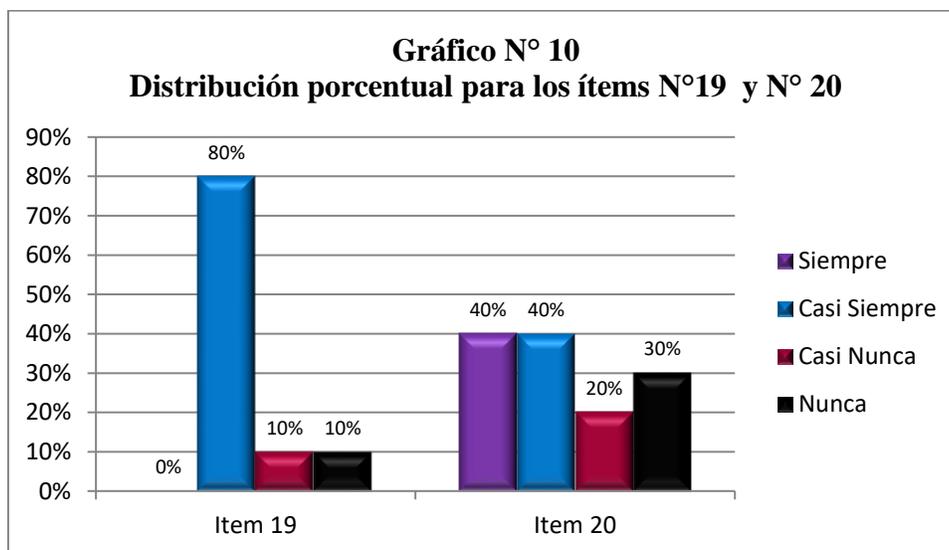
Ítem N°20: Siente la capacidad para instruir, educar y capacitar a los residentes de menor jerarquía y así formar equipos de alto desempeño.

Tabla N° 12:

Tabla de distribución de frecuencia y porcentaje para los ítems N°17 y N°18

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítem 19	0	0	8	80	1	10	1	10	10	100
Ítem 20	4	40	4	40	2	20	3	30	10	130

Fuente: Cuestionario aplicado a los residentes del postgrado de cirugía buco-maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara (Quevedo, 2018)



Fuente: Tabla N° 12 (Quevedo, 2018)

## Interpretación de Tabla N° 12 y Gráfico N°10

Al respecto a la tabla N° 12 y gráfico N° 10 basados en el indicador capacitación, se presenta que en el ítem N° 19, un total de 80 por ciento afirmaron que casi siempre reciben capacitación oportuna, precisa y adecuada por parte de los docentes del postgrado de cirugía buco-maxilofacial y solo el 10 por ciento de la muestra estudiada aseguró que nunca recibe capacitación por parte de los docentes.

Por su parte en el ítem N° 11 relacionado a si el residente siente la capacidad para instruir, educar y capacitar a los residentes de menor jerarquía y así formar equipos de alto desempeño en el postgrado de cirugía buco-maxilofacial 40 por ciento seleccionaron la opción siempre, lo mismo ocurrió con la opción casi siempre, mientras que el 30 por ciento, afirmó que nunca se ha sentido en la capacidad para instruir a los residentes de menor grado académico.

Es importante traer a acotación la perspectiva de, Ivancevich (2005), quien expone que la capacitación en los equipos de alto desempeño no aparece de forma gratuita. Además de sus habilidades y capacidades en relación con la tarea, los miembros del equipo también deben saber cómo funcionar bien como integrantes de un grupo. (p.341).

En este sentido, la capacitación es determinante para el desempeño y desarrollo del equipo u organización, ya que sin personas capacitadas y sin capacitadores, sería imposible fijar metas, objetivos y asignación de responsabilidades adecuadas a los miembros del equipo, lo cual terminaría traduciéndose en fracaso.

Dentro del postgrado de cirugía buco- maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara, según los resultados obtenidos se observa que existe falta en la capacitación la cual no es óptima ni por parte de los docentes lo cual se refleja en residentes que no se sienten capaces de instruir a los estudiantes de grados académicos inferiores.

## CONCLUSIONES

El empowerment, o empoderamiento, ha sido una estrategia gerencia que ha venido calando en diversas áreas distintas de la gerencia, quizás esa incursión se deba entre otras cosas a que la gerencia está presente en todo tipo de organizaciones, y las instituciones educativas no son la excepción, y mucho menos las organizaciones o instituciones de salud, en el caso de esta investigación, se conjugan la gerencia, la educación y la salud, puesto a que una estrategia gerencial, que como es sabido busca la asignación y distribución de responsabilidades de todos los miembros del equipo por igual, a través de compromiso, capacitación e inclusión en tomas de decisiones, pero sin dejar a un lado el liderazgo.

En la organización educativa observada, muchas de las funciones son cumplidas y algunos de los objetivos alcanzados, pero esto no se realiza de la manera más adecuada según las premisas del empowerment quizás por ser una organización educativa, enfatizada mayormente en el área de la salud, donde el cumplimiento de las funciones van en pro de brindar salud y vida a los pacientes, dándole menos importancia a la manera en la cual esto se logre, dejando a un menor renglón de importancia, estrategias de empoderamiento que involucren a todos los miembros de la organización de manera equitativa y su repercusión para formar equipos de alto desempeño.

En base al planteamiento realizado en la presente investigación titulada empowerment para la conformación de equipos de alto desempeño en estudios de postgrado en cirugía buco-maxilofacial del hospital “Dr. Adolfo Prince Lara” se propuso como objetivo general; analizar el empowerment como método para la conformación de equipos de alto desempeño en estudios de postgrado en cirugía buco-maxilofacial del Hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”.

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 el empowerment en los estudiantes de postgrado de cirugía bucal y maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara.

Según los resultados obtenidos, los estudiantes o residentes del postgrado aun y cuando cumplen con sus funciones dentro de la organización, como ya se ha mencionado, no lo realizan

de manera equitativa y de forma acorde a las características del empowerment las cuales se encuentran el liderazgo, delegación, motivación, comunicación, toma de decisiones y resolución de conflictos.

Se concluye que en cuanto al liderazgo existe altamente una carencia de esta figura dentro del equipo de residentes, ya que las ordenes muchas veces son indicadas con autoridades, es decir siempre es tomado como líder o figura a seguir al estudiante de años académicos superiores o a los especialistas, lo que se convierte en un liderazgo autoritario, lo cual trae consigo mal manejo del poder por desconocimiento de lo que es un líder y mucho menos de un líder gerencial.

Por su parte la delegación de funciones también se ve afectada, debido a que estas muchas veces no se asigna de manera adecuada o a correspondiente a las habilidades y destrezas de cada miembro, según los resultados obtenidos en la investigación, aunque no obstante esto ocurre en la totalidad de los casos.

Por su parte la motivación, dentro de la estructura del postgrado está presente en diversas maneras, bien sea a través de estímulos negativos como castigos o positivos como estimulación, pero según los resultados arrojados, la motivación existente es mínima por parte de los directivos y docentes, no obstante un gran porcentaje de los residentes tienen automotivación o motivación intrínseca para continuar día a día dentro de la organización y alcanzar una de las metas individuales que sería ser cirujanos maxilofaciales, pero se debe estimular la motivación colectiva enfatizando que según el empowerment todos los miembros del equipo son importantes.

En este mismo orden de ideas, la comunicación dentro del postgrado, se cumple en gran medida pero esta no es del todo ni de forma asertiva ni efectiva, como puede corroborarse en los resultados.

De igual manera en la toma de decisiones no son involucrados todos los miembros del postgrado, sino que como se observó en los resultados, esta son tomadas bien sea solo por los docentes o solo por residentes sin tomar en cuenta la opinión del resto de los miembros.

En este mismo sentido, al momento de la resolución de conflictos, no se toman en cuenta habilidades de los involucrados, y muchos de los residentes no actúan de forma inmediata y oportuna en la resolución de esto.

De lo anteriormente explicado es deducible que el empowerment no se cumple dentro de los estudios del postgrado en cirugía buco-maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara, ya que las características estudiadas están ausentes significativamente, dentro de la estructura educativa del mencionado postgrado.

En relación con el objetivo N° 2 de la investigación; el cual estuvo enfocado a describir la acción de equipos de alto desempeño en el postgrado de cirugía bucal y maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara.

Según los resultados obtenidos, las cualidades o características de los equipos de alto desempeño no se cumplen de forma adecuada o si se cumplen es de manera empírica y para que un equipo sea considerado de alto desempeño exitoso, debe contar entre otras cosas, con propósito común, roles claros, resoluciones solidas y capacitación.

En relación al propósito común en los miembros del postgrado tanto docentes, como estudiantes, según los resultados expresados en esta investigación, en gran porcentaje existe el trabajo en equipo, pero ese porcentaje que no cumple con el trabajo en equipo ni objetivos colectivos, generan conclusiones donde se deduce que el individualismo y la falta de propósito común está presente dentro de la organización educativa del postgrado y mientras esto siga presente obviamente, no se será un equipo de alto desempeño.

En cuanto a los roles, estos no son conocidos de manera clara por todos los miembros de la organización específicamente por los residentes, según los resultados de la investigación, es así como se infiere que este desconocimiento actúa negativamente para conformar equipos de alto desempeño, debido a que para que un equipo se exitoso debe conocer sus roles, obligaciones y funciones las cuales deben ir acorde con su nivel de capacitación e instrucción, de lo contrario no se cumplirán los objetivos afectando al éxito del equipo, en el caso en particular de los estudios que comprometen a la salud, el no cumplimiento de las funciones adecuadamente pudiera afectar sobre la salud y la vida de los pacientes.

Por su parte, otro factor que no se cumple adecuadamente, dentro de la estructura de los estudios de postgrados en cirugía buco-maxilofacial de esta investigación, son las relaciones solidas y armónicas dentro de los miembros, siendo esto un reflejo de la mala interpretación del respeto, jerarquía y disciplina con abuso de poder y distancia en cuanto a trato personal entre los

miembros, sin relaciones interpersonales que generen ambientes laborales armonios y agradables es sumamente difícil que se cumpla con equipos de alto desempeño.

De igual manera existe reflejado en los resultados, problemas en la capacitación y aunque los docentes se encargan de impartir capacitación a los residentes, muchos afirman que no se sienten capacitados para instruir a residentes de años académicos inferiores y sin un equipo capacitado y que sea capaz de transmitir conocimientos no se realiza un equipo de alto rendimiento exitoso.

Por último, el objetivo N°3 que se estableció determinar el empowerment como factor en la conformación de equipos de alto desempeño en estudios de postgrado de cirugía bucal y maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara, por lo que se concluye que el empowerment, como estrategia gerencial, bien ejecutada a través de sus características, es capaz de generar equipos de alto desempeño, porque una organización independientemente de su fin, siempre y cuando cuente con liderazgo y compromiso de sus miembros en pro de la organización, generaría un alto rendimiento y aun más si se trabaja en equipo adecuadamente.

Cabe señalar que además de la información, los equipos deben contar con autoridad para tomar decisiones y actuar en forma autónoma. Recibir autoridad insuficiente es por lo común la raíz de los problemas de *empowerment* de un equipo; sin embargo, debemos señalar que en ocasiones tal vez se les dé *demasiada* autoridad. Esto es un peligro sobre todo en las primeras etapas de participación en equipo. Los integrantes quizá no estén acostumbrados a tomar decisiones y los abrume el grado de autoridad que de pronto poseen (Ivancevich 2005, p 242). Es así como esa autoridad debe ir impartida por los líderes la cual se espera sea de forma adecuada y equilibrada.

Todo lo anteriormente presentado, permite responder la pregunta de investigación: ¿Cómo actúa el empowerment en la conformación de equipos de alto desempeño en estudios de postgrado en cirugía buco-maxilofacial del Hospital “Dr. Adolfo Prince Lara? de tal manera como ya se ha explicado el empowerment es una estrategia gerencial, la cual a través del empoderamiento, capacitación y distribución de responsabilidades en todos sus miembros en especial de los residentes del postgrado por igual, sin dejar de un lado el respeto, gestionando, motivación y estimulando el sentido de pertenencia y trabajo en equipo guiado por líderes responsable y competente a las actividades de la organización, se estaría garantizando, el

cumplimiento de objetivos y metas planteadas, las cuales no estarían limitadas, solo al área de la salud o sea a la ausencia o no de enfermedad, sino también al talento humano que conforman el cuerpo docente y estudiantil del postgrado, respetando y aplicando las premisas del empowerment, es posible contar con equipos de alto desempeño con objetivos claros, comunicación, capacitación donde el éxito y bienestar del equipo sea un propósito común para todos sus miembros.

## RECOMENDACIONES

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

1. Instruir a los miembros del postgrado de cirugía buco-maxilofacial, acerca de estrategias gerenciales, como el empowerment para conformar equipos de alto desempeño y de los beneficios que esto trae a cualquier organización, inclusive a las organizaciones de salud en cualquier ámbito médico.
2. Establecer la figura de líderes que establezcan la gerencia como premisa primordial al momento de dirigir a los estudiantes del postgrado, tanto por parte de los docentes como por parte de los estudiantes o residentes de años académicos superiores, y empoderar a los residentes en este sentido sin que esto afecte ni al respeto a los demás miembros del equipo ni a la jerarquía estructurada.
3. Propiciar talleres de empoderamiento educativo, no solo basados en el área de la salud o competencias exclusivas de la cirugía maxilofacial, sino también desde el punto de vista, gerencial, organizacional, donde se ejecuten las características del empowerment y se fomente el trabajo en equipo.
4. Reconocer las fortalezas, debilidades, habilidades y destrezas de los residentes, para corregir las fallas, mejorar y consolidar las habilidades y destrezas presentes en los estudiantes, de esta manera realizar delegación de funciones, actividades acorde con las habilidades, para evitar inconformidad y discordia entre el equipo estudiantil del postgrado que pudieran afectar los objetivos de la organización o la salud de los pacientes.
5. Incentivar y motivar constantemente a los residentes, a través de estímulos positivos, como recompensas, exaltar sus cualidades, y hacerles saber que cuentan con el apoyo de todo el equipo en especial el de los docentes, para seguir mejorando. En el caso de

sanciones o castigos, estas deberían ser individualizadas, según sea el caso y mostrarle en todo momento a los residentes involucrados, su enorme valor e importancia como miembro del equipo ya que esto también forma parte del aprendizaje.

6. Respetar la jerarquía dentro del postgrado para efectuar la comunicación y propagación de información, para que se cumpla entre todos los residentes desde el primer año hasta el cuarto año de manera respetuosa oportuna, efectiva, asertiva e inclusive entre docentes y alumnos, así como también notificar formalmente con tiempo suficiente sobre las actividades pertinentes al postgrado.
7. Fomentar la participación e inclusión de todos los miembros del postgrado al momento de tomar decisiones, y resolución de conflictos, promoviendo el empoderamiento e importancia de cada uno de los integrantes para el cumplimiento de objetivos y afrontar las consecuencias de las acciones y decisiones tomadas como un todo y no individuales o limitadas a un grupo limitado de los integrantes.
8. Promover la integración entre los residentes, a través de la ejecución de distintas estrategias destinadas a incentivar el trabajo en equipo de alto desempeño; que involucre también a los docentes o especialistas del postgrado de cirugía buco-maxilofacial del hospital Dr. Adolfo Prince Lara.
9. Trabajar en forma colectiva, con actividades que involucren a varios miembros de la organización académica, creando un ambiente favorable, con colaboración y relaciones solidas basadas en el respeto para todos por igual, con la participación activa y eficiente de los residentes, donde el trabajo y el fin sean colectivos y no individuales para establecer equipos de alto desempeño en pro de los objetivos el postgrado y de la salud de los pacientes.
10. Capacitar continuamente a todos los residentes, acorde a las necesidades exigidas en su año académico correspondiente, enfatizar y resaltar los roles de cada año con revisión

constante por si son necesarias modificaciones que puedan ser requeridas según las competencias y requerimientos diarios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acuña, M. (2014). “El empoderamiento como estrategia de salud para las comunidades”. Universidad de Carabobo. (Tesis doctoral). Revista Cubana de Salud Pública. 2014;40 (3):353-361 recuperado [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662014000300005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662014000300005)
- Almarza, L (2007) Barreras comunicacionales en el personal docente y la autoestima de los alumnos (Tesis de Maestría). Universidad Rafael Urdaneta. <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9218-07-01600.pdf>
- Arellano, Y. (2016). El empowerment como herramienta de optimización de la administración educativa. Universidad de los Andes. Revista Saber ULA Mucuties Universitaria - Año 3/ N° 5 / Julio - Diciembre - 2016 / ULA – Venezuela.
- 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>
- Bernard, A. (2004). Liderazgo Transformacional: Ediciones Díaz de Santos.
- Blanchard, K. (2007). Liderazgo al más alto nivel: cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

- Bondarenko P., N. (2009). El concepto de teoría: de las teorías intradisciplinarias a las transdisciplinaria. *Revista de Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales*, 15 (jul-dic). 461-477 Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65213215010>
- Cifuentes. A, y Aspesi, J. (2017, marzo 21) Definición de empowerment o empoderamiento. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/definicion-de-empowerment-o-empoderamiento/>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en los organizadores*. 5ta Edición. Bogotá. Colombia: Mc Graw Hill.
- Constitución Bolivariana (1999). *Gaceta oficial N° 5453*. Caracas, Venezuela.
- Fernández R. I. (2004). *Equipos de alto desempeño en las organizaciones*. Bogotá- Colombia: Gestipolis. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/equipos-de-alto-desempeno-en-las-organizaciones>
- 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, [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-89612011000100004&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000100004&lng=en&tlng=es).
- Gómez, A y Arboleda, C. (2008). Los equipos de alto desempeño en la gestión curricular: propuesta para la facultad de administración de empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana. *Revista Ciencias Estratégicas*. Vol 16-N°19 p 9-21. Medellín- Colombia. Enero-Junio de 2008- ISS: 1794-8347
- Gonzáles, D (2016). *Plan Estratégico Operativo De Los Procesos Administrativos Dirigido A La Formación De Equipo De Alto Desempeño En La Dirección De Asuntos Estudiantiles De La Facultad De Ciencias De La Educación (FaCE) En La Universidad De Carabobo (UC)*. (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo.

Hernández, S. Fernández, C. y Batista, L. (2014) Metodología de la investigación. (6ta edición): México Editorial. Mc Graw Hill.

Figuera, M y Paisano, M (2006). El empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional. Universidad de oriente. Núcleo Monagas. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/122952539/Tesis-Empowerment>

Hartline, M., and Ferrell, o. (1993), Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

Herrera, L (2013). El Empowerment como Herramienta de Gestión Académica en la Carrera de Fisioterapia. Caso Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”. Sinopsis Educativa Revista Venezolana de Investigación Año 13, Nº 1 y 2 Junio - Diciembre 2013 pp 54-67

Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2005). Comportamiento organizacional. Recuperado de <http://www.FreeLibros.org>

International Association of Oral and Maxillofacial Surgeons (2018) Recuperado de <https://www.iaoms.org/>

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>

López, J. (2000). Procesos de Investigación. Caracas. Editorial Panapo.

Mac Millan P. (2001). The Performance Factor: Unlocking the Secrets of Teamwork. Nashville Tennessee: B&H Publishing Group

Malpica, R; Rossell, R y Hoffmann. (2014). Equipos de Trabajo de alto desempeño. Universidad de Carabobo. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Vol.7, N° 14, Julio-Diciembre, 2014: 69-83.Universidad de Carabobo. ISSN:1856-9099

Meredith, M; Murrell, K. (2002). Empowerment para su equipo. Madrid: Mc Graw Hill.

Mc Guigan, F. (1996). Psicología Experimental. México. Editorial Mc. Graw Hill Hispanoamericana.

Ministerio del Poder Popular Para la Salud (2015). Reglamento de ingreso a concurso e inscripción a residencias de especialidades médicas en el ámbito nacional. Venezuela.

Ojeda, D. (2016) Influencia de la planificación estratégica y el empowerment en el clima organizacional de los docentes de la ecuación educativa “Juana Alarco de Dammer” Miraflores, lima, 2015 (tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.

Palomo, M (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. 6ta edición. Madrid: ESIC

Pallela, S. y Martins, F. (2010). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas, Venezuela: Fedupel.

Pernia, D. (2016). 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. (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo.

Prieto, J. (2016) Gerencia proactiva: Más allá de la visión empresarial. Editorial Eco Ediciones. Colombia.

Ramírez, T. (2007). Cómo hacer un proyecto de investigación. Editorial Panapo. Caracas. Venezuela.

- Ramos, A y Mendoza, I (2011, febrero) Empowerment organizacional y clima de servicios en empleados de contacto de establecimientos hoteleros. *Tourism & management studies*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743868054>> ISSN 2182-8458
- Rabouin, R. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. Recuperado de <http://www.FreeLibros.org>
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13era. Edición. México: Editorial Pearson.
- Rojas, K. (2016, febrero 25). *Coaching y Empowerment como herramientas de desarrollo*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/coaching-empowerment-herramientas-desarrollo/>
- Rodríguez, H. (2014) *Empoderamiento de la gestión, como estrategia para lograr las metas institucionales en los planteles educativos adscritos al sector N° 02 del municipio escolar N° 8, San Carlos Estado Cojedes (Tesis de maestría)*. Universidad de Carabobo, Valencia. Venezuela.
- Ruiz, A y Morillo, L. (2004). *Epidemiología Clínica. Investigación clínica aplicada*. Editorial Médica Panamericana. Colombia.
- Santa Cruz, F. (2015). *Empowerment y desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud de Trujillo, Perú*. *Espergesia Volumen 2, (1), 1-12*. Recuperado de <http://>
- Sierra, C. (2004). *Estrategias para la Elaboración de un Proyecto de Investigación*. Venezuela
- Tamayo, M. (2009). *El proceso de la investigación científica*. Distrito Federal, México: Limusa.
- Teran, M. (2015) “El empowerment docente: pieza clave para el éxito en el desempeño educativo”. (Tesis doctoral). Facultad de contaduría pública y administración de la universidad autónoma Nueva León. México.

Toro I. D. & Parra D. (2006). Método y conocimiento: metodología de la investigación: investigación cualitativa/investigación cuantitativa. Medellín: Eafit.

Wilson, T (2000) Manual del Empowerment. Como conseguir lo mejor de los colaboradores. Barcelona. Editorial Gestión.

## **Anexos**

## Modelo De Instrumento Para La Recolección De La Información



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



Estimado participante:

El presente cuestionario, tiene como finalidad recolectar información confidencial y fidedigna que servirá de soporte a la investigación titulada:

### **EMPOWERMENT PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN ESTUDIOS DE POSTGRADO EN CIRUGÍA BUCO-MAXILOFACIAL DEL HOSPITAL “DR. ADOLFO PRINCE LARA”**

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...*

**INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS RESIDENTES (ESTUDIANTES) DEL POSTGRADO DE  
CIRUGÍA BUCO- MAXILOFACIAL DEL HOSPITAL DR. "ADOLFO PRINCE LARA"**

<b>Ítems</b>	<b>Usted como residente considera que:</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>
1	Los directivos se esfuerzan como líderes para lograr respuestas precisas a las necesidades y requerimientos.				
2	En el equipo de residentes, existe un liderazgo, que genere confianza, influencias positivas y buen manejo del poder en el resto de estudiantes.				
3	Las funciones son delegadas de manera equitativa, y responsable en los residentes.				
4	En la delegación, se toman en cuenta habilidades, conocimientos y destrezas, de los involucrados.				
5	Sus esfuerzos y logros son reconocidos por sus superiores, positivamente, motivándole adecuadamente.				
6	Se siente motivado(a) en el postgrado para realizar su función como residente.				
7	La comunicación se hace de manera formal para realizar actividades asistenciales, académicas, y quirúrgicas del postgrado.				
8	Existe comunicación efectiva, oportuna y constante entre los miembros del postgrado sin importar el orden jerárquico, incluyendo a los docentes.				
9	Las decisiones son tomadas en conjunto, entre residentes y docentes, previo análisis de la problemática.				
10	Propicia con acciones de liderazgo en consenso entre el equipo para la toma de decisiones que involucren al equipo.				
11	Enfrenta situaciones de conflictos tan pronto como se presentan.				
12	En la resolución de conflictos en el postgrado se respetan; el espacio y acentúan las habilidades y virtudes de los involucrados.				
13	Los docentes trabajan en equipo, compartiendo un propósito común, para lograr las metas propuestas.				
14	En el equipo de residentes, prevalecen objetivos colectivos y no individuales.				
15	Conoce claramente los roles que debe desempeñar como residente.				
16	La mayoría de las funciones que realiza van a corde a su año académico de residencia.				
17	Existen relaciones sólidas entre los miembros del postgrado sin importar el orden jerárquico incluyendo a los docentes.				
18	Surge una colaboración espontánea entre los residentes de tal manera que se mantengan relaciones armónicas.				
19	Recibe capacitación oportuna, precisa y adecuada por parte de los docentes.				
20	Siente la capacidad para instruir, educar y capacitar a los residentes de menor jerarquía y así formar equipos de alto desempeño.				

**Quevedo (2018)**



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



Nombre del Evaluador: \_\_\_\_\_

Especialidad: \_\_\_\_\_

Grado Académico: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**EMPOWERMENT PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO  
DESEMPEÑO EN ESTUDIOS DE POSTGRADO EN CIRUGÍA BUCO-  
MAXILOFACIAL DEL HOSPITAL “DR. ADOLFO PRINCE LARA”**

Autor: Manuel Quevedo

C.I.: 15.333.010



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



**Título: Empowerment Para La Conformación De Equipos De Alto Desempeño En Estudios De Postgrado En Cirugía Buco-Maxilofacial Del Hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”**

**Autor: Manuel Quevedo**

**Formato De Validación Del Instrumento Por Parte De Los Expertos**

**INTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													

**Nota:** 1 = Excelente 2 = Bien 3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos  
SI \_\_\_\_NO \_\_\_\_

Que Ítems agregaría:

---

---

---

---

---

---

Sugerencias para mejorar el instrumento

---

---

---

---

---

---

Aprobado: Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Gracias por su colaboración;

Firma \_\_\_\_\_

## Validación Del Instrumento Por Parte De Los Expertos



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



Nombre del Evaluador: Lisbeth Castilla

Especialidad: \_\_\_\_\_

Grado Académico: Magister en Investigación Educativa

Fecha: 24/11/18

**EMPOWERMENT PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO  
DESEMPEÑO EN ESTUDIOS DE POSTGRADO EN CIRUGÍA BUCO-  
MAXILOFACIAL DEL HOSPITAL "DR. ADOLFO PRINCE LARA"**

Autor: Manuel Quevedo

C.I.: 15.333.010



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



**Título: Empowerment Para La Conformación De Equipos De Alto Desempeño En Estudios De Postgrado En Cirugía Buco-Maxilofacial Del Hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”**

**Autor: Manuel Quevedo**

**Formato De Validación Del Instrumento Por Parte De Los Expertos**

**INTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	✓			✓			✓			✓			
2	✓			✓			✓			✓			
3	✓			✓			✓			✓			
4	✓			✓			✓			✓			
5	✓			✓			✓			✓			
6	✓			✓			✓			✓			
7	✓			✓			✓			✓			
8	✓			✓			✓			✓			
9	✓			✓			✓			✓			
10	✓			✓			✓			✓			
11	✓			✓			✓			✓			
12	✓			✓			✓			✓			
13	✓			✓			✓			✓			
14	✓			✓			✓			✓			
15	✓			✓			✓			✓			
16	✓			✓			✓			✓			
17	✓			✓			✓			✓			
18	✓			✓			✓			✓			
19	✓			✓			✓			✓			
20	✓			✓			✓			✓			

**Nota:** 1 = Excelente 2 = Bien 3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos  
SI  NO

Que ítems agregaría:

---

---

---

---

---

---

---

Sugerencias para mejorar el instrumento

---

---

---

---

---

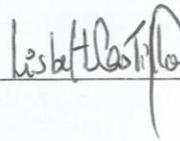
---

---

Aprobado: Si  No

Gracias por su colaboración;

Firma





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



Nombre del Evaluador: FREDDY CARRASQUERO  
Especialidad: GERENCIA EDUCATIVA  
Grado Académico: MAGISTER  
Fecha: 24/11/18

**EMPOWERMENT PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO  
DESEMPEÑO EN ESTUDIOS DE POSTGRADO EN CIRUGÍA BUCO-  
MAXILOFACIAL DEL HOSPITAL "DR. ADOLFO PRINCE LARA"**

Autor: Manuel Quevedo

C.I.: 15.333.010



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



**Título: Empowerment Para La Conformación De Equipos De Alto Desempeño En Estudios De Postgrado En Cirugía Buco-Maxilofacial Del Hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”**

**Autor: Manuel Quevedo**

**Formato De Validación Del Instrumento Por Parte De Los Expertos**

**INTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	✓			✓			✓			✓			
2	✓			✓			✓			✓			
3	✓			✓			✓			✓			
4	✓			✓			✓			✓			
5	✓			✓			✓			✓			
6	✓			✓			✓			✓			
7	✓			✓			✓			✓			
8	✓			✓			✓			✓			
9	✓			✓			✓			✓			
10	✓			✓			✓			✓			
11	✓			✓			✓			✓			
12	✓			✓			✓			✓			
13	✓			✓			✓			✓			
14	✓			✓			✓			✓			
15	✓			✓			✓			✓			
16	✓			✓			✓			✓			
17	✓			✓			✓			✓			
18	✓			✓			✓			✓			
19	✓			✓			✓			✓			
20	✓			✓			✓			✓			

**Nota:** 1 = Excelente 2 = Bien 3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos  
SI  NO

Que Ítems agregaría:

---

---

---

---

---

---

---

Sugerencias para mejorar el instrumento

---

---

---

---

---

---

---

Aprobado: Si  No

Gracias por su colaboración;

Firma Fredy



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



Nombre del Evaluador: Pyol González  
Especialidad: Dra en Educación  
Grado Académico: Post Doctorado  
Fecha: 24-11-2018

**EMPOWERMENT PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO  
DESEMPEÑO EN ESTUDIOS DE POSTGRADO EN CIRUGÍA BUCO-  
MAXILOFACIAL DEL HOSPITAL "DR. ADOLFO PRINCE LARA"**

Autor: Manuel Quevedo

C.I.: 15.333.010



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



**Título: Empowerment Para La Conformación De Equipos De Alto Desempeño En Estudios De Postgrado En Cirugía Buco-Maxilofacial Del Hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”**

**Autor: Manuel Quevedo**

**Formato De Validación Del Instrumento Por Parte De Los Expertos**

**INTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
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			
17	X			X			X			X			
18	X			X			X			X			
19	X			X			X			X			
20	X			X			X			X			

**Nota:** 1 = Excelente 2 = Bien 3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos

SI  NO

Que Ítems agregaría:

---

---

---

---

---

---

---

Sugerencias para mejorar el instrumento

---

---

---

---

---

---

---

Aprobado: Si  No

Gracias por su colaboración;

Firma 

DIRECCIÓN:

FECHA DE RECIBO:

## Alpha De Cronbach Aplicado En La Investigación

**COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH**  
 Requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

**K:** El número de ítems  
 **$\sum S_i^2$ :** Sumatoria de Varianzas de los Items  
 **$S_T^2$ :** Varianza de la suma de los Items  
 **$\alpha$ :** Coeficiente de Alfa de Cronbach

Items	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	Suma de Items
<b>Sujeto 1</b>	4	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	1	3	4	3	2	1	53
<b>Sujeto 2</b>	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	28
<b>Sujeto 3</b>	2	3	2	3	4	1	2	3	4	3	2	4	2	4	1	3	2	3	2	1	51
<b>Sujeto 4</b>	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	2	3	3	4	2	3	66
<b>Sujeto 5</b>	2	3	4	2	2	3	4	4	3	3	2	3	4	4	2	3	3	3	4	2	60
<b>Sujeto 6</b>	4	4	2	2	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	1	2	4	4	3	1	63
<b>Sujeto 7</b>	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	2	4	69
<b>Sujeto 8</b>	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	1	3	3	4	1	1	60
<b>Sujeto 9</b>	4	3	3	2	4	4	3	4	2	3	2	3	4	3	1	2	2	4	2	1	56
<b>Sujeto 10</b>	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	3	4	1	68
<b>VARP (Varianza de la Población)</b>	<b>1,16</b>	<b>0,69</b>	<b>0,60</b>	<b>0,24</b>	<b>0,65</b>	<b>1,16</b>	<b>0,96</b>	<b>0,44</b>	<b>0,96</b>	<b>0,69</b>	<b>0,09</b>	<b>0,84</b>	<b>0,61</b>	<b>0,89</b>	<b>0,96</b>	<b>0,61</b>	<b>1,00</b>	<b>0,44</b>	<b>1,01</b>	<b>1,04</b>	<b><math>S_T^2</math> : 129,24</b>
	<b><math>\sum S_i^2</math> : 15,04</b>																				

**K:** El número de ítems  
 **$\sum S_i^2$ :** Sumatoria de las Varianzas de los Items  
 **$S_T^2$ :** La Varianza de la suma de los Items  
 **$\alpha$ :** Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{20}{20-1} \left[ 1 - \frac{15,04}{129,24} \right]$$

20 [ 1 - ]  
 19  
 1,05 [ 0,88 ]  
 $\alpha = 0,93$

**0,12 ]**

Entre más cerca de 1 está  $\alpha$ , más alto es el grado de confiabilidad



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



El presente cuadro muestra los datos de 10 personas, (residentes - estudiantes) del Postgrado de Cirugía Buco-Maxilofacial del Hospital Dr. Adolfo Prince Lara, quienes conforman la muestra tomada para la investigación titulada: **EMPOWERMENT PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN ESTUDIOS DE POSTGRADO EN CIRUGÍA BUCO-MAXILOFACIAL DEL HOSPITAL "DR. ADOLFO PRINCE LARA"**; del autor: Manuel Leonardo Quevedo, con la finalidad de dejar constancia que los datos emitidos en la encuesta son fidedignos.

Nº	Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	Firma	Correo Electrónico
1	Vian Gonz	20651254	0424 3439539		vianpazpreffer@gmail.com
2	Cassaba Ojeda	17809779	04144213189		Unitorianaolivefeltor.
3	Jsol Bello	17569331	0412 882513		Jsol-bello@hotmail.com
4	Salvador Ollave Bave	18501347	0412-177147		SalvadorOllave@gmail.com
5	Glaucim Girón	19862266	0417 070525		abontusoneisas@hotmail.com
6	Raquel Ramirez	20268260	0424 4698083		RaquelRamirez@gmail.com
7	Marias V. Huelvo E	16992828	0424 4695100		Kpzzut@gmail.com
8	Ada Esteves	18066538	0414.0537746		aden-182@hotmail.com
9	Miguel Chavez	15214337	0114-0717583		miguel-chavez@hotmail.com
10	John Karinas	14431500	04124736723		Johnkarinas102@gmail.com