

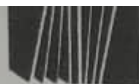
**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”**

**EL EMPODERAMIENTO DE LOS ACTORES GERENCIALES DEL LICEO
NACIONAL DON RAMÓN VELÁSQUEZ SAN CRISTOBAL ESTADO
TÁCHIRA**

(Trabajo de grado para optar al Título de Magister e Educación Mención Gerencia
Educativa)

Autor: Ronald Peñaloza
Tutor: César Labrador

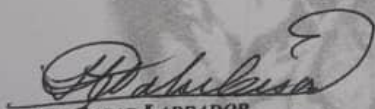
Rubio, Mayo del 2022




**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"
SECRETARÍA**

A C T A

Reunidos el día sábado, treinta de abril del dos mil veintidós, en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado, del Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio," los Ciudadanos: **CESAR LABRADOR (TUTOR)**, **VANESSA PANTALEÓN Y ASDRÚBAL JAIMES**, Cédulas de Identidad Nros. V.- 10.243.323, V.- 15.881.170 y V.- 9.465.106, respectivamente, Jurados designados en el Consejo Directivo N° 495 con fecha del 14 de diciembre de 2018, de conformidad con el Artículo 164 del Reglamento de Estudios de Postgrado Conducentes a Títulos Académicos, para evaluar el Trabajo titulado: **"EL EMPODERAMIENTO DE LOS ACTORES GERENCIALES DEL LICEO NACIONAL DON RAMÓN VELÁSQUEZ SAN CRISTÓBAL ESTADO TÁCHIRA"**, presentado por el participante **Ronald Gregorio Peñaloza García**, Cédula de Identidad N° V.- 17.492.258, como requisito parcial para optar al título de **Magíster en Educación Mención Gerencia Educacional**, acuerdan por unanimidad de conformidad con lo estipulado en los Artículos 177 y 178 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador el siguiente veredicto: **APROBADO**, en fe de lo cual firmamos.


DR. CESAR LABRADOR
C.I. N° V. - 10.243.323
TUTOR


MSC. VANESSA PANTALEÓN
C.I. N° V. - 15.881.170


DR. ASDRÚBAL JAIMES
C.I. N° V. - 9.465.106

INDICE GENERAL

	pp.
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
Acercamiento al objeto de estudio.....	8
Objetivos de la Investigación.....	16
Justificación de la Investigación.....	16
II ASPECTOS TEÓRICOS	
Estudios previos.....	19
Bases Teóricas.....	21
Bases Legales.....	28
III MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación.....	29
Informantes claves.....	30
Descripción del escenario.....	30
Técnicas e Instrumentos de recolección de información.....	31
Criterios de cientificidad de la investigación.....	31
Análisis de la información.....	32
IV ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	35
V LA PROPUESTA.....	60
REFERENCIAS	65

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		pp
1	Categorización de la unidad hermenéutica: “El empoderamiento como herramienta gerencial”.....	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Pp
1	Representación de la categoría: Posición epistemológica del empoderamiento.....	38
2	Representación gráfica de la categoría: Gestión gerencial.....	42
3	Representación gráfica de la sub categoría: Empatía por el desarrollo del otro.....	56

**UNIVERSIDAD PEDAGÒGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÒGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”**

**EL EMPODERAMIENTO DE LOS ACTORES GERENCIALES DEL LICEO
NACIONAL DON RAMÓN VELÁSQUEZ SAN CRISTOBAL ESTADO
TÀCHIRA**

Autor: Ronald Peñaloza

Tutor: César Labrador

Fecha: Marzo del 2022

Resumen

En esta sociedad actual donde el cambio vertiginoso que sucede día a día, exige de las organizaciones la adopción de nuevas formas por parte de sus gerentes, quienes encaminarán sus acciones al éxito de la institución. De esta manera, el presente estudio tiene como finalidad proponer un plan gerencial basado en el empoderamiento de los actores gerenciales. Dicho trabajo, de tipo cualitativo, se apoyará en un estudio de campo, donde los informantes claves fueron los docentes, con función administrativa. Como técnica de recolección de datos se utilizará la entrevista y la observación; como instrumento, un guión de preguntas y la bitácora. Entre las conclusiones del diagnóstico destacan diversas debilidades en la identificación de las fuerzas internas de la institución estudiada, aunque, ocasionalmente, se promueven los principios de participación y organización de los diferentes actores escolares para favorecer el trabajo dinámico y cooperativo. Igualmente, se detectó que no se delegan funciones a todo el personal de la institución, en miras a un trabajo más productivo.

Palabras claves: empoderamiento, gerencia, actores gerenciales.

INTRODUCCIÓN

El empoderamiento se refiere al movimiento donde los individuos de una organización adoptan conductas de innovación y apropiación de acciones que conlleven a la institución hacia el cumplimiento de las metas propuestas, con la misión de dar por concretada tanto la misión como visión. A través del empoderamiento, cada uno de los sujetos (directivos, docentes, personal administrativo) debe dar sus respectivos aportes sobre las decisiones que deben tomarse para enfrentar y solucionar las posibles problemáticas que se presentan cotidianamente en el contexto social- escolar.

Ahora bien, en atención a la finalidad y naturaleza de la investigación, la misma se presenta bajo la estructura: en el CAPÍTULO I, el investigador plantea el problema en su naturaleza y realidad, aquí se presenta el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación e importancia del estudio. En el CAPÍTULO II, se desarrollan los antecedentes del estudio o trabajos previos que sustentan y dan la orientación teórica al estudio, las bases teóricas o cuerpo de la investigación, bases legales o fundamentación legal, donde se presentan las normativas que orientan en Venezuela la necesidad de brindar las posibilidades de ejecutar de forma eficiente la gerencia escolar-

Por su parte, el CAPÍTULO III, contiene el marco metodológico, respondiendo a un estudio de naturaleza cualitativa, fundamentado en el análisis hermenéutico de la información, también se presenta la descripción del escenario de estudio, los informantes claves, el procedimiento de análisis y presentación de los resultados.

En el capítulo IV se presentaron las posiciones de los informantes claves y el análisis de la información desde la perspectiva de Strauss y Corbin. Por su parte en el CAPÍTULO V se tiene el plan propuesto para fortalecer el empoderamiento como herramienta gerencial. Y por último se tienen los aportes reflexivos del estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Acercamiento al objeto de estudio

Este nuevo siglo ha sido de apertura a una serie de cambios en las diferentes áreas de desarrollo del ser humano, las diversas transformaciones en materia científica, social económica, cultural y educativa creando la necesidad de tener en el sistema educativo un gerente que sea capaz de realizar su trabajo de manera eficaz ante la nueva realidad mundial. Se requiere de una educación con visión de futuro, como respuesta a la exigencia de la construcción de un mejor mundo, para donde se pueda lograr el desarrollo económico y humano. De acuerdo a lo planteado, se tiene lo expresado en Pulido (2004), “en el actual movimiento que algunos denominan postmodernidad, a través de la educación se pretende construir una nueva visión del mundo y modelo de convivencia humanizaste, que responda a los múltiples cambios que se están operando en la realidad”. (p. 3)

Se puede señalar que en las diversas organizaciones se han venido produciendo durante las últimas décadas, importantes transformaciones en sus procesos funcionales y operativos, aunado a la utilización de innovadoras herramientas tecnológicas acompañados de otras estrategias gerenciales, buscando la mejora continua sin dejar de mirar la calidad de sus productos o servicios; estas son las únicas armas que deben poseer las organizaciones para garantizar su permanencia; de esta forma, no se pierde la capacidad de enfrentarse

De allí que, en los últimos años las organizaciones, que cuentan con una estructura piramidal tradicional, donde las funciones gerenciales y operativas son altamente especializadas, en sus límites son claros, hay un control de los supervisores

para asegurar que el trabajo sea rápido y consistente, así la gente que ocupa la parte alta de la pirámide es la gente que planea o piensa mientras que los que están en la base son los que hacen el trabajo, estos se han visto en la necesidad de migrar a organizaciones con estructuras más aplanadas donde la palabra clave es la autonomía y corresponsabilidad en los equipos de trabajo.

Lo anterior, se resume en la conceptualización del término de gerencia, la cual según Martínez (2005), es concebida como un “proceso que consiste en organizar adecuadamente las ideas e iniciativas, y convertirlas en los propósitos que requiere el recurso humano como centro de atención y protagonista del cambio, para tener la efectividad en la organización” (p. 12). De manera, que la gerencia en cualquier institución depende de la calidad humana de quien la ejerce, el uso de sus habilidades y competencias en pro de la guía del grupo de trabajo que tiene a su cargo para la consolidación de los objetivos y metas institucionales propuestos.

Desde esta perspectiva, se entiende que una gerencia de calidad provee operativamente estrategias que tienen como objetivo común introducir cambios planificados, que garanticen su posicionamiento y competitividad a través del mejoramiento continuo, el rendimiento y el desempeño. De allí que, una de las formas de mejorar los procesos gerenciales es la participación efectiva del personal que en ella labora, generando un mayor compromiso y sentido de pertinencia, a través de la conformación organizada de equipos coordinados de trabajo en función de un mismo objetivo.

No obstante, la tarea de atraer, mantener, motivar, y retener al personal requerido en las organizaciones, se hace cada vez más ardua y difícil para los gerentes. Para ello, cada día es más necesaria la utilización de estrategias gerenciales sustentadas en abordar la motivación, el espíritu de trabajo, el asesoramiento continuo, la participación y la formación de equipos de trabajo de alto desempeño, para lograr mantener el personal capacitado, dentro de cualquier institución, cuya importancia es vital para el cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados.

De esta manera, las estrategias gerenciales se pueden definir al parafrasear a Scoth (2006), quien sostiene que éstas son instrumentos operativos que gestionan cambios efectivos en el desarrollo de la organización del presente hacia el futuro. Sin embargo, su adecuada aplicación dependerá del grado de conocimiento y comprensión que posea el gerente para utilizarlas y ser capaz de visualizar su impacto en la filosofía de la organización.

En este orden de ideas, en Venezuela, las organizaciones, y en general las educativas parecieran no escapar a la turbulencia de cambios ocurridos en el entorno empresarial. Es por ello, que a juicio de Drucker (2006), “un país que está en proceso de redefinición económica, social, política, legal y educativa, no puede obviar cambios bruscos dentro de sus estructuras organizacionales”. Tal es el caso de la promoción de estrategias gerenciales innovadoras traídas desde el exterior como el empoderamiento, pero para ello hay que conciliarlas, sistematizarlas y asumirlas dentro de la administración del contexto educativo.

De ahí que, la importancia radica en que los gerentes educativos tienen a su alcance la manera de poseer nuevas habilidades a través de las estrategias gerenciales: tiene gran peso que el profesional sea bicultural, que haya tenido exposición laboral o académica en el exterior, también se requiere de la gente un mayor sentido institucional, gran capacidad para tomar rápidas decisiones y delegar, habilidad para el trabajo en equipo y flexibilidad para ver los problemas desde ópticas diferentes, entre otras.

Por consiguiente, se hace imprescindible promover cambios significativos tanto en el ámbito de procesos como en el manejo del personal en la organización educativa, surgiendo la idea de implementar el empoderamiento como herramienta para lograr que el gerente educativo sea un verdadero gestor de cambios y pueda concretar las metas con un enfoque de calidad. En este sentido, es pertinente resaltar que el empoderamiento, representa una herramienta gerencial mediante la cual se construye un desarrollo organizacional efectivo, en donde se delega poder y autoridad a todas las personas que integran la organización con el propósito de hacerlas sentir

responsables de las decisiones y acciones que en ella se generan a partir de un sentido de pertenencia, que los conduzca a sentirse coparticipes del logro de los objetivos.

En este contexto, el empoderamiento es una de las herramientas gerenciales más recientes, que buscan la innovación y competitividad organizacional el cual se desprende de la manera de liderizar donde la autoridad y la toma de decisiones no están en manos de una sola persona, sino que depende de un trabajo netamente en equipo. En este sentido, Randolph (2008), define a empoderamiento como una estrategia asociada a la organización y su gente facultando, entrenando, delegando y capacitando al personal, para convertirlo en socio o colaborador con la finalidad de desarrollar valores de propiedad confianza y autonomía.

Lo antes expuesto redundaría en la conformación de equipos de trabajo de alto desempeño dentro de la organización; elevando al máximo la visión organizacional induciendo a los gerentes a solventar necesidades más amplias, fijar estrategias y prioridades que activen los procesos de calidad y mejoramiento continuo necesarios para la competitividad requeridas en la subsistencia de la organización.

Por su parte, Scott y Jaffe (2004), explican que el empoderamiento es una estrategia sólida para trabajar en equipos donde las relaciones de trabajo comparten responsabilidad, comunicación, expectativas; sintiéndose los empleados activos y solucionadores de problemas, además, de responsables de su desempeño para alcanzar las metas planteadas. Los referidos autores destacan que la mayor ventaja de competitividad no depende de la tecnología sino de la dedicación, la calidad del compromiso y la competencia de las fuerzas de trabajo en las organizaciones.

Otro de los beneficios del empoderamiento de acuerdo a Ramírez (2006), es que acrecienta la satisfacción y confianza de las personas que forman parte de la organización, aumenta la creatividad, el trabajo en equipo, disminuye la resistencia al cambio por parte de los directivos y empleados; también fomenta la comunicación, las relaciones interpersonales; desarrolla el potencial humano a través del liderazgo creando en los empleados tanto entusiasmo como una actitud positiva. En las organizaciones vanguardistas, el empoderamiento sería un factor importante, las

personas se sentirían más competentes considerándose eficaces, sintiéndose integradas en las instituciones y alineadas a sus estrategias.

Es decir, el trabajo en equipo y la aplicación del empoderamiento en las organizaciones educativas pasaría a ser una importante ventaja competitiva en la medida que sus miembros se sientan comprometidos e identificados con los objetivos. Es fundamental tener personal identificado con la filosofía organizacional y con las estrategias que la institución desea implementar en su ámbito escolar.

De esta manera, el empoderamiento busca encajar en la educación de manera novedosa e innovadora creando ambientes de trabajo en el cual el personal de las instituciones educativas de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia dentro de sus áreas de responsabilidad laboral, lo cual genera participación por parte de los docentes para alcanzar las metas de la institución con un sentido de pertinencia y auto control. De allí que el empoderamiento, persigue una buena relación entre la institución educativa y su capital humano, además busca aumentar una serie de parámetros para lograr un mejor servicio educativo.

Por lo tanto, en este mismo contexto se plantea que los beneficios generales de implementar el empoderamiento en la formación de equipos de trabajo de alto desempeño son: responsabilidad en las diversas áreas educativas; control sobre las condiciones de trabajo del docente, los recursos, materiales y equipos; aumento de la confianza entre el personal, lo cual evidentemente origina canales de comunicación abiertos y promueve las relaciones interpersonales, el aumento del entusiasmo y una actitud positiva.

Aunado a ello es imprescindible tomar en cuenta la motivación del personal, pues en cierto modo, la seguridad en el trabajo, una recompensa, un ascenso, causan de alguna u otra forma, un motivo para que los docentes realicen su trabajo eficazmente, sin embargo, la clave para crear un lugar de trabajo con empoderamiento es explorar entre esas nuevas motivaciones para propiciar un ambiente, donde el maestro quiera trabajar, esto se revertirá en que ellos ayuden a

realizar una buena labor, siempre y cuando se sientan tratados como personas y perciban que la institución tiene presente sus necesidades.

En tal sentido, y en contexto con la investigación en el Liceo Nacional Don Ramón Velásquez, al igual que en muchas otras instituciones, se viene notando la falta de motivación, poco sentido de pertinencia, escasa valoración al trabajo en equipo, poca creatividad y el reducido desarrollo de las potencialidades conjuntamente con las competencias del director, consumiéndose este último por el sentimiento de dejar hacer o dejar pasar, el irrespeto por los años de servicio y nombramientos hechos a dedos sin ningún criterio de mérito. Esta situación puede deberse a la falta de participación y de toma de decisiones oportunas por parte de los actores gerenciales, el diseño e implementación de actividades que propicien estimulen al personal hacia la mejora de la realidad educativa, talleres de crecimiento personal y actividades donde se requiera el trabajo en equipo. Aunado a ello, la preparación oportuna de los directivos en cuanto al empoderamiento como herramienta de gestión gerencial, siguiendo modelos de mejora continua y reingeniería, beneficiando los centros de educación, fortaleciendo los procesos que llevan a las organizaciones a su desarrollo efectivo, con criterios definidos en el compromiso de la organización. En otras palabras, la gestión de calidad educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de ésta y de la aplicación del empoderamiento dentro de las escuelas.

Todo esto trae como consecuencia colapsos de trabajo, falta de acercamiento entre el personal y el resto de la comunidad educativa, situación que progresivamente determina individualismo y apatía en el trabajo cooperativo. Todo lo antes expuesto, podría originar una baja calidad del servicio educativo, así como la desmotivación del personal, donde muchas veces se enfrenta a una corriente resistente a las nuevas tendencias suscitando un sentimiento de descuido al trabajo, sin cooperación y dialogo por parte de la dirección, sin importar las consecuencias que esto cauce en la reputación de la institución.

Significa entonces, que el gerente educativo tiene que hacer frente a importantes desafíos; la propia educación, ha de emprender la transformación y la renovación más

radical que jamás haya tenido por delante, de forma que las instituciones educativas, que viven una profunda crisis de eficiencia puedan trascender las consideraciones económicas y asumir dimensiones de innovación y estrategias para la calidad. De allí que, el empoderamiento como herramienta permite a los gerentes educativos, concentrarse en necesidades más amplias, a través de la formulación de nuevas visiones, de la determinación de prioridades, al entrenamiento de equipos de trabajo de alto desempeño y la configuración de una cultura que fomente la excelencia donde el director es el elemento clave y generador del cambio.

Visto de esta forma, en una institución educativa donde el gerente promueva acciones de empoderamiento es capaz de ofrecer oportunidades de desarrollo profesional en el personal docente, orientadas a asumir responsabilidad y autonomía en su quehacer formativo. Como líderes educativos, los directores pueden identificar los espacios para lograr empoderar al equipo de trabajo con el que cuenta para alcanzar sus objetivos, despertando la conciencia colectiva en cada uno de sus miembros, compartiendo información, conocimiento y sabiduría, brindando así un óptimo servicio educativo.

Dentro de este marco, sería recomendable aplicar en las instituciones educativas el empoderamiento fortaleciendo los procesos que llevan a las instituciones a su desarrollo efectivo. Un talento humano empoderado interacciona frecuentemente con sus compañeros de trabajo, de ellos se espera que identifiquen los problemas, oportunidades y que tomen las medidas necesarias para solucionarlos. De allí, que el empoderamiento en el campo educativo puede llegar a convertirse en un conjunto de acciones coordinadas en equipos incluso en congruencia con políticas organizacionales. Esta estrategia gerencial debe ser apoyada por el Ministerio del Poder Popular para la Educación y llevada a la realidad a través del comportamiento de los equipos conformados practicando los valores organizacionales de las instituciones educativas.

Por lo ante expuesto, es necesario incorporar en el ámbito educativo el empoderamiento como herramienta gerencial en la formación de equipos de alto desempeño, para buscar resultados óptimos que tienen como propósito principal la

creación de organizaciones educativas enfocadas hacia la calidad, la productividad y el servicio mediante la delegación y el trabajo en equipo, por esto se lleva a cabo compartiendo la información que es la clave principal.

Esta modalidad de funcionamiento conlleva a que los docentes de los diversos niveles de la organización educativa estén preparados para la toma de decisiones dentro del campo que laboran sin tener que consultar con los gerentes, logrando resultados más eficientes y rápidos, de allí que en el campo de la gerencia el directivo debe tener competencias suficientes para analizar e interpretar la intervención de factores propios de la institución.

Por ello la presente investigación se plantea proponer un plan de actividades fundamentado en el empoderamiento como herramienta práctica y gerencial, para que los gerentes educativos puedan formar equipos de alto desempeño dentro de las instituciones motivo de estudio, conocer sus potencialidades y delegar responsabilidades con confianza de que en el trabajo mancomunado se logra la productividad esperada, que es la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Finalmente, y en atención al planteamiento anterior se hace necesario dar respuesta a los siguientes cuestionamientos: (a) ¿Cuáles son los elementos propios del empoderamiento manejados por los gerentes educativos en las instituciones educativas que aprenden?, (b) ¿Cuáles habilidades utilizan los actores gerenciales del Liceo Nacional Don Ramón Velásquez, para aplicar el empoderamiento como herramienta gerencial en las instituciones educativas que aprenden?, (c) ¿Qué aspectos debe contener el diseño de un plan gerencial basado en el empoderamiento de los actores gerenciales como herramientas en las instituciones donde aprenden Liceo Nacional Don Ramón Velásquez San Cristóbal Estado Táchira?

Objetivos del Estudio

Objetivo General

Proponer un plan de actividades fundamentado en el empoderamiento de los actores gerenciales del liceo nacional Don Ramón Velásquez San Cristóbal Estado Táchira

Objetivos Específicos

Develar los elementos propios del empoderamiento manejados por los gerentes educativos del Liceo Don Ramón Velásquez

Caracterizar las habilidades que utilizan los actores gerenciales del Liceo Nacional Don Ramón Velásquez, para aplicar el empoderamiento como herramienta gerencial.

Diseñar de un plan gerencial basado en el empoderamiento dirigido a los actores del Liceo Nacional Don Ramón Velásquez San Cristóbal Estado Táchira.

Justificación del Estudio

Para no desviar en los actuales momentos de profundas transformaciones políticas, sociales económicas y culturales, la gerencia educativa demanda la toma de decisiones específicas sobre aspectos esenciales como: conocer los alcances del empoderamiento como estrategia gerencial y además, promover la formación de equipos de alto desempeño en las organizaciones educativas por lo cual la presente investigación concibe su justificación puesto que aportará fundamentos prácticos acerca del empoderamiento en las organizaciones educativas

Se proponen lineamientos generales para que los líderes de esta institución, que permitiría que ésta se convirtiera en espacios libres donde se logre el entendimiento entre todos sus miembros y que se discutan las diversas informaciones de forma clara, con el fin de prever acciones y tomar decisiones desde una visión objetiva y amplia,

para lograr cambiar la visión tradicional de organización cuya premisa no es la calidad sino simplemente cumplir con su actividad educativa, sin tomar en cuenta la participación e integración de todos sus actores.

Lo expresado permite reflexionar sobre la importancia de poner el empoderamiento, como estrategia gerencial a que pueda llegar a mejorar la efectividad organizacional creando una actitud positiva y proactiva, intensificando la autoeficacia a través del compromiso y la motivación generando un aumento. Se hace necesaria la innovación y el uso de la estrategia de empoderamiento, bajo otro estilo de gerencia menos autoritario y más participativo, centrándose en maximizarla utilización de las diferentes capacidades, talentos y habilidades de la gente, con el propósito de lograr un equilibrio que favorezca las partes.

El estudio de esta estrategia gerencial se fundamenta desde una perspectiva práctica en el aumento de los niveles de confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso de todo el personal, con el fin de mejorar la efectividad y el desempeño organizacional para obtener una organización con equipos de alto desempeño y lograr alcanzar la calidad educativa. En este sentido, es una estrategia que busca darle poder a la gente para que sean capaces de tomar la iniciativa, asumir responsabilidades y solucionar problemas por si mismos.

De igual forma, esta investigación se justifica en su aspecto social por cuanto la explicación de la información y los resultados obtenidos permitirán brindar aporte, que hagan entender a los gerentes y al resto del personal en las instituciones educativas, que facultar implica liberar poderes o potencialidades que ya las personas tienen y sobre todo, comprender el camino que lleva a delegar con sencillez y éxito; de igual forma, reconocer que a través de esta estrategia los gerentes pueden llegar a conformar equipos de alto desempeño traducido en beneficios tanto para la organización como a la sociedad.

Asimismo, esta investigación servirá para mostrar a las instituciones educativas que el empoderamiento puede representar una estrategia gerencial muy útil para ser aplicada en muchas organizaciones educativas, además de brindarle las concepciones teóricas para modificar la visión de organizaciones tradicionales por nuevos enfoques

y tendencias, basados en la confianza, respeto, tolerancia, comunicación y claridad, que es el camino para alcanzar los objetivos deseados y lograr el éxito gerencial.

En este sentido es importante establecer que esta investigación se justifica metodológicamente al aportar instrumentos válidos, confiables y probados que permiten determinar con precisión los aspectos de estudio. Finalmente, en este momento histórico en el cual lo social condiciona la vida política, económica y cultural del país, el estudio contribuirá al mejoramiento de las relaciones en las organizaciones educativas, porque las decisiones y las tareas serian realizadas por todos; igualmente, las incorporaría en los principios gestión de calidad educativa, acciones que necesariamente deben converger en el logro de los objetivos planteados y dar respuesta a la nueva sociedad que está formando como seres críticos y reflexivos.

CAPÍTULO II

ASPECTOS TEÓRICOS

Estudios Previos

En el presente capítulo se presentan los resúmenes de algunos trabajos especiales de grado que anteceden a esta investigación de igual forma se describen las bases teóricas que sustentan las variables de estudio el Empoderamiento de los actores gerenciales como herramientas en las instituciones donde aprenden. La parte teórica que sustenta los antecedentes de esta investigación se evidencia desde divergentes ámbitos; es así como a nivel internacional se presenta la tesis doctoral de Quiroz (2020), en la Universidad Mayor de San Marcos- Lima, Perú, denominada: “Empoderamiento organizacional y su relación con la gestión del conocimiento en docentes de las instituciones educativas de la red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla”.

Utilizó un diseño no experimental y de alcance correlacional que pretende vincular estadísticamente dos variables: empoderamiento organizacional y la gestión del conocimiento en una muestra compuesta por 196 profesores que laboran en la Red de aprendizaje n. ° 1 del distrito de Ventanilla. A esta muestra de profesores se les aplicó dos instrumentos previamente validados: el cuestionario de gestión del conocimiento de Oscar Huamán (2013) y el inventario de empoderamiento organizacional de Spreitzer, adaptado al Perú por López (2017). Los resultados obtenidos a partir de la utilización de estadísticos no paramétricos de correlación informan que las variables sometidas a investigación se encuentran vinculadas entre sí al alcanzar un valor de $r = 0,73$. De ello, se concluye que la hipótesis general de investigación fue respaldada. Asimismo, las hipótesis específicas fueron respaldadas

al encontrarse resultados que vinculan estadísticamente a las distintas subvariables entre sí y en todos los casos.

Se tomó este estudio como referente del presente estudio, por cuanto guarda estrecha relación con el objeto de estudio, en cuanto resalta el empoderamiento como una herramienta gerencial inherente a las labores docentes, a través de la cual pueden materializarse los objetivos institucionales propuestos.

De igual manera, Morales (2016), realizó su tesis doctoral titulada “Empoderamiento y transformación de las relaciones de poder. Un análisis crítico de los procesos institucionales de participación ciudadana”, en la Universidad Autónoma de Barcelona. En este estudio se destacan como palabras claves el poder, empoderamiento, participación ciudadana y ciudadanía. Metodológicamente se apoyó en el estudio de casos con el método etnográfico y análisis documental. Como principales conclusiones se obtuvo que existen debilidades en el desarrollo de los procesos comunitarios por lo que se sugiere la capacitación continua.

Por su parte, a nivel Nacional se tuvo el trabajo de maestría realizado por Luna (2015), en la universidad Nacional Ezequiel Zamora. El objetivo principal de esta investigación fue analizar la aplicación del empowerment como herramienta gerencial, para lograr la efectividad laboral de la empresa Ajeven C.A. Distribuidora de Big Cola –Apure. Esta investigación se tipifica como una investigación de tipo descriptivo con apoyo documental, con la aplicación de una metodología cuantitativa para la cual se espera la aplicación de un cuestionario a los miembros de la organización objeto de estudio. El procesamiento se cumplió mediante el análisis descriptivo de las tendencias de resultados que luego se utilizaron para la formulación de conclusiones y recomendaciones.

Como conclusiones se obtuvo que en la organización existen grandes debilidades en materia organizacional, por tanto, esta herramienta de empoderamiento se ve difícilmente aplicada en el contexto en estudio, representando una amenaza para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Bases Teóricas

Gerencia Educativa

La gerencia es una función administrativa, de carácter netamente profesional, contenida de un cargo directivo, el cual implica cualidades y exigencias a nivel personal y profesional sobre todo un conjunto de acciones determinadas que beneficien la conducción exitosa de las funciones que el cargo conlleva; el mismo tiene dentro de sus variadas funciones, representar a la organización frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos propuestos dentro de la organización

Al mismo tiempo, Méndez (2000), define la gerencia como “una ciencia, porque tanto su proceso como su producto están basados en principios. Es social, porque tiene la finalidad comprender al hombre en el ámbito de las organizaciones que él mismo constituye” (p. 27); por lo tanto, la gerencia puede definirse como el manejo eficiente de recursos orientados al logro de objetivos en una organización; por lo tanto, constituye el balance entre el método y los resultados del esfuerzo y la eficiencia y de la eficacia.

En cuanto a la gerencia educativa numerosos investigadores la consideran como un proceso que regula y predice las acciones, que mediante el apoyo en la sistematización de procesos favorece racionalización de las acciones y decisiones y en correcta cohesión de las personas. De esta manera, la gerencia educativa tiene entre sus tareas promover un liderazgo de consenso que permita unificar en beneficio de un proyecto educativo institucional. Al respecto, Bustos (2006), señala:

La gerencia educativa realizada por el personal directivo, actualmente ha perdido alcance y centra su atención en el desarrollo estricto de programas en la asistencia puntual y regular de los docentes, pero con las demandas de los proyectos se requiere pasar de un esquema sencillo a organizaciones que demandan cambios de actitud desde el cuerpo directivo hasta el personal docente (p. 48)

Se quiere significar que la gerencia educativa es el proceso mediante del cual se emplaza y dirige la labor docente y administrativa en la escuela y sus interacciones

con el ambiente comunitario, con miras a conseguir los objetivos corporativos mediante el esfuerzo y la responsabilidad de todos los miembros, de la comunidad escolar. Lo expuesto conduce a plantear que el gerente educativo, no sólo debe tener una sólida formación y capacitación en el área de su especialidad, sino que además debe poseer una serie de competencias gerenciales que le permitan desarrollar efectivamente su rol gerencial, a fin de adaptarse a las demandas exigidas por su desempeño laboral. En consecuencia, en el ámbito educativo, la gestión escolar se refiere al proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso educativo, y por ello, en el contexto de su evolución, se hace hincapié en los planteamientos que exige la gestión efectiva en la institución escolar.

Empoderamiento

El empoderamiento, significa empoderamiento, o lo que es lo mismo brindar poder a la gente que labora en una organización para decidir y actuar con responsabilidad, es preciso considerar que en la realidad que viven algunas organizaciones, este empoderamiento se constituye en una herramienta gerencial fundamental para romper modelos mentales rechazados por centra el interés en el liderazgo autoritario que tiene que como objetivo dirigir y controlar a la gente. El empoderamiento de acuerdo con Ronquillo (2006):

No constituye una simple delegación de tareas y responsabilidades, si no aprender a guiar a la gente a convertirse en gerentes de su puesto y a disponer de mayor tiempo para otras tareas de dirección tales como evaluar y afinar misión, la visión, evaluar la competencia (benchmarking), estar atento a los cambios del entorno para responder rápidamente a las nuevas necesidades y expectativas cada vez más exigentes y discriminadores para poder sobrevivir y seguir en curso las organizaciones (p. 92)

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, el empoderamiento instituye un modelo de fortalecimiento en el campo organizacional, mediante el otorgamiento de poder a sus miembros del personal para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso, Además, los estándares exigidos por las instituciones, requieren la consolidación de organizaciones renovadas. En este contexto, para Ollero (2005), “el empoderamiento

se fundamenta en la figuración de que las únicas personas que pueden transformar o facilitar los cambios, es asimismo; pues la dependencia de los otros puede ser sustituida poco a poco por la dependencia de uno mismo” (p. 48). Esta idea comprende todas y cada una de las funciones que éste modelo ofrece a las personas, empezado por un movimiento de independencia en muchas áreas del contexto social.

En correspondencia con lo expresado, Suárez (2007), desde su manifiesta que el empoderamiento “parte de un proceso que impulsa al personal a desarrollar en el individuo sus propias experiencias y habilidades, mediante la revisión de sus necesidades primordiales hasta lograr su compromiso y confianza a la organización”. (p. 268). En otras palabras, se le responsabiliza al gerente educativo la característica de ser líder funcional que pone en práctica un sistema de autoevaluación de su esfuerzo en el desempeño, a fin de reconocer con exactitud las fortalezas y debilidades de su personal directivo y docente para de este modo, poder reconocer, de acuerdo con la necesidad, la promoción del desarrollo del ser humano como el principal recursos de la institución educativa.

Esta nueva forma de administración al ser aplicado en un plano organizacional fundamenta y dinamiza una serie de actitudes que van crear un ambiente favorable para la formación y desarrollo del individuo fomentando su satisfacción personal dentro de la empresa algunas de estas características son: (a) Orgullo: apreciar el gusto por hacer las cosas bien continuamente, (b) Unión y solidaridad: mayor cohesión del grupo y por lo tanto un trabajo en equipo, (c) Voluntad: disponibilidad para contribuir a las metas propuestas, (d) Atención a los detalles: crear el hábito de no pasar por alto ningún detalle por pequeño que parezca especialmente en aquellos relacionados con la producción y el cliente, (e)• Credibilidad: cumplir las promesas realizadas inspirando la confianza de todos los miembros de la empresa. (Valdés, 2005, p.3).

Las características del empoderamiento son de gran relevancia debido a que, representa el orgullo que sienten las personas por realizar las actividades idóneamente y saber que éstas son significativas para la organización. La unidad es fundamental entre los miembros porque va a permitir la consecución de las metas planteadas y por

ende ofrecer al cliente un servicio más eficaz y eficiente. La solidaridad genera responsabilidad por resultados de forma grupal dejando de lado el individualismo. Con empoderamiento se desarrolla la voluntad de las personas para contribuir a los fines de la empresa.

Partiendo de lo anterior, en las organizaciones modernas el proceso de transformación es inminente puesto que la globalidad y competitividad en el complejo mundo del mercado, el cual se debate en constantes cambios, es una condición difícil de mantener, para ello es imprescindible la implementación de estrategias constituidas por elementos innovadores con los que tal vez se promovería una nueva cultura entre el personal, donde se promueva una forma distinta de actuar, comportamientos que caractericen y determinen la calidad de su funcionamiento.

Tal como lo interpreta Mosley (2005), el empowerment está conformado por herramientas de gran significancia para su éxito, enfatizando en los siguientes: delegar, poder, autoridad, liderazgo y compromiso. Al respecto, Mosley (2005) considera que el reconocimiento del personal es imprescindible para la renovación de las organizaciones, pues constituye la base para el éxito del empoderamiento. En un ambiente motivacional es factible modificar conductas del personal en favor de la organización, aspecto que dirigido por líderes proactivos, mejorarían los índices de eficiencia y productividad en las mismas

De igual manera, el Empoderamiento como el resto de todas las demás herramientas y técnicas tiene que estar fundamentado o basado en unos principios. Al respecto Johnson (2005) plantea los siguientes principios: establecer autoridad y responsabilidad sobre las actividades, definir en conjunto modelos de excelencia, proveer de la retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso, reconocer a tiempo los logros, confianza en el equipo. A esto se suma, promover una variada gama de cómo realizar las tareas (mejoramiento continuo), tratar a los participantes con decoro y respeto, dar la capacitación necesaria para alcanzar los objetivos y metas, y proveer de la información y herramientas necesarias para facilitar y asegurar la toma de decisiones adecuadas y oportunas. (p.4).

Luego de lo planteado por Johnson se considera estos principios como unos lineamientos, basados en el respeto, la confianza y el mejoramiento continuo, además de una reformulación radical de la visión de cómo se están realizando las actividades dentro de la empresa. El camino a seguir para comenzar a fabricar el desarrollo del empoderamiento en las organizaciones de forma eficaz y eficiente para alcanzar las metas y objetivos empresariales. El empoderamiento como corriente o herramienta gerencial presenta entre sus beneficios: Esta herramienta al ser aplicada forma una nueva empresa, capaz de enfrentar los retos y obstáculos que se presentan como los cambios tecnológicos y la globalización. Algunas de las ventajas que ofrece el Empoderamiento son: el incremento de la satisfacción y la credibilidad de las personas que componen la organización, aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso, creatividad se manifiesta en mayor escala, disminuyendo la resistencia al cambio, liderazgo compartido, donde los integrantes de la organización contribuyen al objetivo final. También se dinamiza los procesos para una toma de decisiones más oportuna y eficiente. (Acosta, 2002, p.5). Todos estos beneficios desarrollan la productividad, haciendo la organización más eficaz manteniendo a sus demandantes satisfechos y un personal orgulloso y comprometido con la institución.

Requisitos para la implementación de Empoderamiento

Para la aplicación esta herramienta es necesario considerar estos requerimientos:

1. El primer requisito para implementar el empoderamiento es contar con el todo el apoyo de la alta gerencia de la empresa.
2. La organización deberá tener claramente definida una visión, una estrategia, unos valores, unas metas que deben ser conocida y compartida por todos los integrantes de la compañía. La visión establece lo que se quiere alcanzar, hacia donde debe ir la organización.
3. Creación de equipos de trabajo de una forma escalonada. Entendiéndose por equipos de trabajo según Robbins (2004), “Grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultados un desempeño mayor que la suma de los aportes de cada uno”. (p.258).

Es necesario conformar equipos de trabajo, porque los mismos deberán evaluar la información, analizarla y solucionar, además de trasladar las decisiones a otros y para ello hay que darle los que el grupo requiere. Integrar a todo el personal de la organización en las concepciones relacionadas con el Liderazgo, la delegación, equipos autodirigidos, entre otros. De igual manera se debe diseñar correctamente los cargos, así como las funciones, objetivos y responsabilidades relacionadas con el mismo, implementar un buen sistema de comunicación para tener una retroalimentación Galeano (2000) dice: “En la mayor parte de las comunicaciones organizacionales, a una mayor retroalimentación corresponde una mayor probabilidad de que el proceso de comunicación sea más eficaz”. (p.1).

De igual manera es de resaltar que la organización deberá tener canales de comunicación para que se mantenga la fluidez del mensaje manteniendo en claro las metas que se desean alcanzar; delimitar técnicas de gestión del desempeño para evaluar y desarrollar el rendimiento de cada una de las personas de la organización identificando sus debilidades y fortalezas. (Calderón, 2004, p. 5).

Aplicar esta herramienta, con la cual se garantiza el éxito empresarial, tomando en cuenta estos requerimientos podemos inferir que conjugando elementos como el apoyo gerencial, la integración del personal y un buen sistema de comunicación trae como resultado una empresa apta para la aplicación del empoderamiento y capaz de adaptarse a los variantes cambios organizacionales de manera oportuna.

Estrategias para la integración de las personas al Empoderamiento

Es necesario señalar la manera en que las empresas pueden lograr desarrollar el Empoderamiento. Según Bottini (2003) para integrar a las personas al Empoderamiento hay tres elementos importantes a fortalecer:

El primero se refiere a las relaciones. Las relaciones deben ser efectivas, para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.

El segundo hace hincapié en la disciplina. En este sentido es preciso promover el orden, que las personas puedan trabajar en un sistema estructurado y organizado,

para que realicen sus funciones debidamente. La definición de roles, permite conocer el papel que le corresponde a cada quien.

El tercer punto es el compromiso. El cual debe ser congruente en todos los niveles, pero promovido por los líderes que son los agentes de cambio. Esto incluye: lealtad, persistencia en los objetivos, en las relaciones laborales para que las personas sientan y expresen lo que se les transmite. Y por último la energía de acción, que es la fuerza que estimula y motiva a la gente. (p.16).

Las estrategias para integrar a las personas al empoderamiento son muy claras y específicas. Reforzar las relaciones es muy importante para el alcance de los objetivos, cuando se cuenta con una sólida y buena relación entre los miembros se hace mucho más fácil el trabajo manteniéndose una estabilidad. La disciplina en una persona, grupo y en la organización en general permitirá una fluidez de las funciones y un ambiente organizado.

Resultados Positivos del Empoderamiento

Al aplicar el empoderamiento idóneamente se van a observar resultados efectivos entre los cuales se encuentran: la persona tiene y siente responsabilidad sobre su trabajo, los puestos se revalorizan, porque el trabajador está presente en ellos, las personas saben cuál es su rol dentro de la organización, la contribución de cada empleado es valorada, cada individuo puede realizar distintas actividades. El trabajo significa un reto para cada individuo y no una carga, los empleados participan en la toma de decisiones y tienen autoridad para actuar en nombre de la empresa, sus opiniones son tomadas en cuenta, los individuos trabajan en equipo y desarrollan sus conocimientos y destrezas, el cliente se siente satisfecho, hay un cambio de actitud, ya no se hacen las cosas por hacerlas sino porque desean hacerlo bien, los empleados se sienten comprometidos, la comunicación mejora en todos los niveles de la institución, sobre todo la de jefe-subordinado. Se obtiene una organización más productiva, con un mínimo de costos de operaciones.(Ávila, 2000, p 7)

Indudablemente el empoderamiento es una excelente herramienta que integra todos los recursos, personas, capital, manufactura y tecnología, logrando una comunicación eficaz para mejorar los procesos, alcanzando una organización más

productiva, competente y a la vanguardia con los cambios en el contexto actual. El compromiso es otro factor a fortalecer, el cual permitirá una mayor responsabilidad por parte de cada uno de los miembros de la empresa en lograr exitosamente la misión y visión de la misma. Es necesario conseguir la incursión de las personas en el proceso de lo contrario el fracaso de esta técnica se manifestara.

Bases Legales

Para darle un sentido más confiable al presente estudio fue necesario presentar las diferentes leyes que sirven como fuente legal, es decir, existen normas o instrumentos legales que hacen referencia a la investigación, entre estas se tienen la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), consagra en su Título IV Del poder Público las bases fundamentales y las normas programáticas sobre las cuales se sustenta todo el régimen funcional venezolano.

Título IV. Del Poder Público, Capítulo I. De las Disposiciones Fundamentales. Sección Segunda. De la Administración Pública

Artículo 141: La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

También en la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001), la cual en el Artículo 1 reza:

Tiene por objeto establecer los principios y bases que rigen la organización y el funcionamiento de la Administración Pública; los principios y lineamientos de la organización y funcionamiento de la Administración Pública Nacional y de la administración descentralizada funcionalmente; así como regular los compromisos de gestión; crear mecanismos para promover la participación y el control sobre políticas y resultados públicos; y establecer las normas básicas sobre los archivos y registros públicos.

Artículo 18: El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos y compromisos de gestión. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza del Estudio

En esta sección el autor plantea el camino a seguir para la consolidación de la investigación, en el marco metodológico se explica de forma detalladamente el paradigma, el tipo, nivel y modalidad del estudio. También se plasma la descripción de los sujetos que intervienen en el estudio (informantes claves), las técnicas e instrumentos de recolección de información y el proceso de análisis para la presentación de la misma. En este sentido, se parte señalando que el enfoque paradigmático a seguir es el cualitativo, el cual según Piñero y Rivera (2012), permite conocer la realidad como una relación de intercambio y construcción intersubjetiva que va emergiendo entre el investigador y los investigados, donde el conocimiento es visto como algo subjetivo y momentáneo que emerge de los discursos y haceres cotidianos de quienes han vivenciado una experiencia con el objeto de estudio.

En este particular se tomó el paradigma mencionado por cuanto la información suministrada por los participantes del estudio, se obtuvo a través de una conversación, en la cual se resaltarán la posición de los entrevistados con las características naturales de cada uno, con la finalidad de poder identificar la realidad del escenario analizado, sin manipulación alguna, pero con la finalidad de lograr la mayor información posible.

Asimismo, está fundamentada bajo la investigación de campo pues se obtendrán los datos directamente de la realidad; como lo sostiene Hernández Fernández Y Baptista (2003): "...son aquellas que recogen los datos de forma directa de la realidad mediante el trabajo concreto del investigador." (p. 227). Para alcanzar lo expuesto

por el autor, la información se recolectó directamente del **Liceo Nacional Don Ramón Velásquez**.

De la misma manera, es de carácter descriptivo según Arias (2005) que señala, “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis. De igual forma, miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (p.90). Con respecto al carácter del estudio, el presente se enfoca en analizar el empoderamiento y su aplicabilidad por los actores gerenciales en el Liceo Nacional Don Ramón Velásquez, tomando como base los testimonios dados a través de los instrumentos aplicados en su respectivo momento.

Escenario de Investigación

El Liceo Nacional Don Ramón Velásquez se encuentra ubicado en el Sector los Naranjos de la Popita San Cristóbal. Inicialmente funcionó como un Liceo Piloto en la Figura de Bolivariano.

Informantes Claves

Los informantes claves constituyen los sujetos a quienes se tomaron en cuenta para la recolección de la información necesaria. En este sentido, Piñero y otros señalan que la selección de la muestra en un estudio cualitativo requiere que el investigador especifique con precisión cuál es la población relevante o el fenómeno de investigación, usando criterios (que justificará) que pueden basarse en consideraciones teóricas o conceptuales, intereses personales, circunstancias situacionales u otras consideraciones (p.922). Para esta investigación el autor seleccionó los docentes con cargos gerenciales tomando como criterios: que laboren en el centro, ocupen un cargo administrativo- gerencial (coordinadores, directivos), pero sobre todo que deseen participar.

Técnicas e Instrumentos para la recolección de la información

Es relevante para la ejecución de esta investigación aplicar técnicas e instrumentos acordes al paradigma cualitativo que subyace en este estudio, se inicia por definir primero qué son las técnicas e instrumentos. Según Rusque (2003), definen que "...las técnicas de recolección de datos que puedan utilizar las investigaciones cualitativas, y que pensamos pueden ser usadas en general por las ciencias sociales". (p 179). Por otro lado, cabe manifestar que para llevar a cabo la investigación, se empleó como técnica la entrevista, definida a continuación por Rusque (ob.cit).

A diferencia de la entrevista estructurada, tipo cuestionario administrada a grandes grupos de personas, la entrevista en profundidad utilizada por los métodos cualitativos es flexible, dinámica y se considera no directiva, no estandarizada y abierta, de aplicación a grupos reducidos de personas. Por estas características se le denomina también entrevista semiestructurada (p. 181).

Esta permite presentar un abanico de oportunidades a los entrevistados, ya que esta técnica va dirigida a grupos pequeños y organizaciones de poco personal a su vez esta da cabida a la observación donde se pueda tener mayor control de los acontecimientos que revelan y suministran información. En cuanto al instrumento a emplear, el autor consideró necesario el empleo de un guión de entrevista donde los informantes dieron su opinión de acuerdo a cada tema.

Criterios de cientificidad de la investigación

Dado que la investigación se sustenta metodológicamente en el paradigma cualitativo, toda la información que se recolectó fue interpretada sólo en el marco contextual de la situación social que se estudia. Por ello, Latorre, Arnal y Rincón (1996) señalan que la cientificidad de los hallazgos de la investigación queda sujeta a la:

Credibilidad:

Juicio crítico de colegas: este criterio tiene cabida en la búsqueda de la cientificidad de la presente investigación por cuanto los instrumentos que se

diseñaron para recabar la información fueron sometidos a consideración de docentes especializados. En particular, en la estimación de la validez de contenido. Misma que se realizó a través de la revisión del instrumento por parte de tres docentes sobre el grado de Magister.

Recogida de material referencial: evidencia de este criterio lo constituye las grabaciones en audio de las opiniones que expresarán los docentes seleccionados en la entrevista en profundidad, la transcripción de las opiniones que se expresarán por los docentes en las observaciones y, la existencia de un conjunto de normas o leyes que regulan el actuar ético y moral de los docentes.

Transferibilidad

Con este criterio se pretende buscar interpretaciones relevantes de los eventos estudiados, para dar cumplimiento a este criterio se apela al muestreo teórico, a la descripción densa y a la recogida abundante de información. A continuación, se detalla cada uno de ellos:

Muestreo teórico: dada la naturaleza del fenómeno a estudiar se consideró conveniente maximizar la cantidad de información a recoger a fin de que se pueda tener una visión amplia e iluminativa de los rasgos axiológicos en el comportamiento de los informantes seleccionados. Por tanto, se estima de gran valor la consulta a los docentes, quienes poseen una apreciación de los fenómenos objeto del estudio.

Descripción densa: por intereses académicos y personales del investigador, a fin de encontrar mejoras en las relacionadas con la aplicación del empoderamiento como herramienta gerencial, y será posible la descripción exhaustiva y minuciosa del contexto a través de la información recabada.

Recogida de abundante información: como se ha indicado, para el desarrollo del presente estudio se diseñó el instrumento para recabar la información necesaria por parte de las personas involucrados directamente en cada una de los escenarios seleccionados para esta investigación

Dependencia

Este criterio de cientificidad está relacionado con la estabilidad de la información y para garantizarla se utilizan las siguientes estrategias:

Confirmabilidad

Si se entiende como confirmabilidad el proceso mediante el cual se debe confirmar la información, la interpretación de los significados y la generación de las conclusiones, a este efecto, el presente estudio se caracteriza por poseer certificación de la existencia de datos para cada interpretación. Para adjudicar este criterio a la investigación se mantuvo presente lo siguiente:

Auditoria de confirmabilidad: mediante, el auditor externo que estuvo representado por el tutor de la tesis.

Descriptor de baja inferencia: este aspecto se considera que estuvo presente en la investigación por cuanto en la información a recabar se mostraron registros precisos sobre los conceptos estudiados extraídos de los propios informantes: transcripciones textuales y citas de fuentes documentales.

Ejercicio de reflexión: este criterio fue de gran utilidad en la investigación. El cual se encontró presente en la aplicación de la entrevista en profundidad, donde se les manifestaron a los informantes clave los supuestos epistemológicos que subyacen en el estudio y las razones de su orientación.

Análisis de la Información

En opinión de Osses, Sánchez e Ibañez (2006), el análisis de esta información “debe ser abordado de forma sistemática, orientado a generar constructos y establecer relaciones entre ellos, constituyéndose esta metodología, en un camino para llegar de modo coherente a la teorización” (s/p). En este orden de ideas, una vez que se apliquen los instrumentos necesarios, y utilizando las técnicas seleccionadas, las interrogantes planteadas inicialmente se agruparán formando categorías, que constituyen los diversos testimonios otorgados por los informantes claves.

Por su parte, la categorización es definida en Rodríguez, y otros (1996), citado en Millán (s/f) como las clasificaciones más básicas de conceptualización, y se

refieren a clases de objetos de los que puede decirse algo específicamente.” (s/p). Una vez realizado el proceso de categorización, se procederá a codificar, lo cual es definido en Hernández (2008) de la siguiente manera:

La codificación, es la operación concreta por la que se asigna a cada unidad un indicativo (código) propio de la categoría en la que se considera incluida. Los códigos, que representan a las categorías, consisten, por tanto, en marcas que añadimos a las unidades de datos, para indicar la categoría a que pertenecen. Estas marcas pueden tener un carácter numérico o visual (colores), haciendo corresponder cada número o color con una categoría concreta, aunque es más frecuente utilizar palabras o abreviaturas de palabras con las que se han etiquetado las categorías. (s/p)

El proceso de asignación de códigos para la identificación de los informantes, se hará con las iniciales DOC 1, DOC 2 y así sucesivamente a cada uno de los docentes. En suma, al momento de realizar los aportes concluyentes, también se tomó lo expuesto por el autor antes mencionado, el cual dice al respecto que “las conclusiones son, por tanto, afirmaciones, proposiciones en las que se recogen los conocimientos adquiridos por el investigador en relación al problema en estudio” (p.214). Es decir, una vez recabados, clasificados, categorizados y analizados los datos, el investigador expone los aspectos conclusivos que demostrarán su aporte en el proceso investigativo y permitió una comprensión general de los tópicos en estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El presente apartado agrupa el proceso de análisis planteado en la sección anterior, el cual se desarrolló en torno a la información suministrada tanto por los docentes del área de química, como por el profesor encargado de la gerencia media, que en general configuran el grupo de informantes de este estudio, como base estructural del modelo didáctico resultante del proceso de investigación.

Por ello, el proceso de análisis indicó la revisión profunda de la gran cantidad de información registrada en los instrumentos para la obtención de los datos, la cual fue organizada en códigos, dimensiones, sub categorías y categorías, en consonancia con el procedimiento de análisis expuesto por Strauss y Corbin (2002) a través de la codificación abierta, axial, selectiva. En tanto, el análisis se orientó desde los siguientes pasos:

Transcripción de las entrevistas (archivos de audio) en formato digital de extensión .doc.

Depuración de los textos, que consistió en la eliminación de signos y símbolos que pudieron anexarse durante la transcripción.

Una vez realizado esto, se procederá al análisis teórico, presentando al final de cada categoría un gráfico representativo, donde se plasman los códigos más resaltantes de cada bloque de argumentos. Al respecto:

Cuadro:1. Categorización de la unidad hermenéutica: “El empoderamiento como herramienta gerencial”

Códigos	Dimensiones	Subcategoría	Categoría	ÁREA
Moda Poder Seguridad en las acciones Apropiación del conocimiento Impulso de cambios	Concepción de los docentes	Conocimiento docente	Posición epistemológica del empoderamiento	Empoderamiento gerencial.
Limitación según funciones Formas de expresión	Incidencia en la relación personal			
Búsqueda de conocimiento Ayuda a los demás Motivación hacia el logro de todos.	Adaptación del sujeto a la realidad vivida			
valores sociales Convivencia personal Escucha activa de los miembros	Integración laboral		Gestión gerencial	
Cumplimiento de labores. Apoyo mutuo Participación activa	Responsabilidad y pertinencia laboral	Elementos intrínsecos		
Adaptación Pertinencia Debilidades organizacionales	Asunción de roles			
Atención a las necesidades Jerarquización Liderizar Valores institucionales	Empatía por el desarrollo del otro	Elementos institucionales	Acciones superadoras	

Fuente: Peñaloza (2021)

Área: Empoderamiento gerencial

El área gerencial de toda organización o institución educativa, es una de las más importantes para el logro eficiente de los objetivos y desarrollo del recurso humano, sobre todo en la actualidad, cuando las organizaciones sociales, incluyendo escuelas o instituciones educativas, cuando las entidades han tenido que reinventarse para poder adaptarse de manera satisfactoria al cambio y exigencias del entorno, tomando en consideración que en el último año el mundo se vio enfrentado a una amenaza sanitaria que llevó a la humanidad en general a adoptar nuevos hábitos de vida. Es aquí donde tomó mayor relevancia el empoderamiento, en las escuelas cuando los docentes debieron dejar atrás sus patrones tradicionales e idear nuevas perspectivas con la finalidad de alcanzar las metas propuestas y lograr impartir con significancia el contenido planeado en pro del desarrollo integral del estudiante.

En atención a esto se encontraron las categorías: (a) Posición epistemológica del empoderamiento, (b) Gestión gerencial, (c) Acciones superadoras. Cada una de estas serán analizadas y contrastadas tomando en consideración la opinión de los docentes entrevistados, las fuentes especializadas y la perspectiva analítica del investigador, con la finalidad de aplicar el proceso de triangulación metodológica.

Categoría: Posición epistemológica del empoderamiento

El empoderamiento como herramienta organizacional trabaja de la mano con otros elementos como el liderazgo, motivación, la adecuación a la realidad vivida, y la solución pronta de las situaciones que puedan presentarse en su cotidianidad. Teniendo en este sentido, las palabras de Montaña (2012) señala que:

El Empoderamiento incluye y tiene en cuenta todo lo relacionado al Ambiente de Trabajo, dado que los colaboradores, jefes y grupos de trabajo de todos los niveles de la organización tienen la autonomía en la toma de decisiones sin que en todo momento se requiera de un visto bueno o autorización de un superior... (p.4)

Para que pueda presentarse el éxito en cualquier institución, desde sus miembros con cargos inferiores al gerencial institucional, deben desarrollar sentido de compromiso para el desarrollo eficaz de los objetivos, y unos de los principales requisitos que se necesita para este evento es la adaptación al contexto, de manera tal que se tome consciencia sobre la relevancia que éste tiene en el desempeño laboral de los profesionales, y por ende en el apto desenvolvimiento de los actores educativos.

Para poder ejemplificar y sintetizar la información recolectada, el investigador presenta la representación gráfica que se fue desarrollando a través de la codificación selectiva:

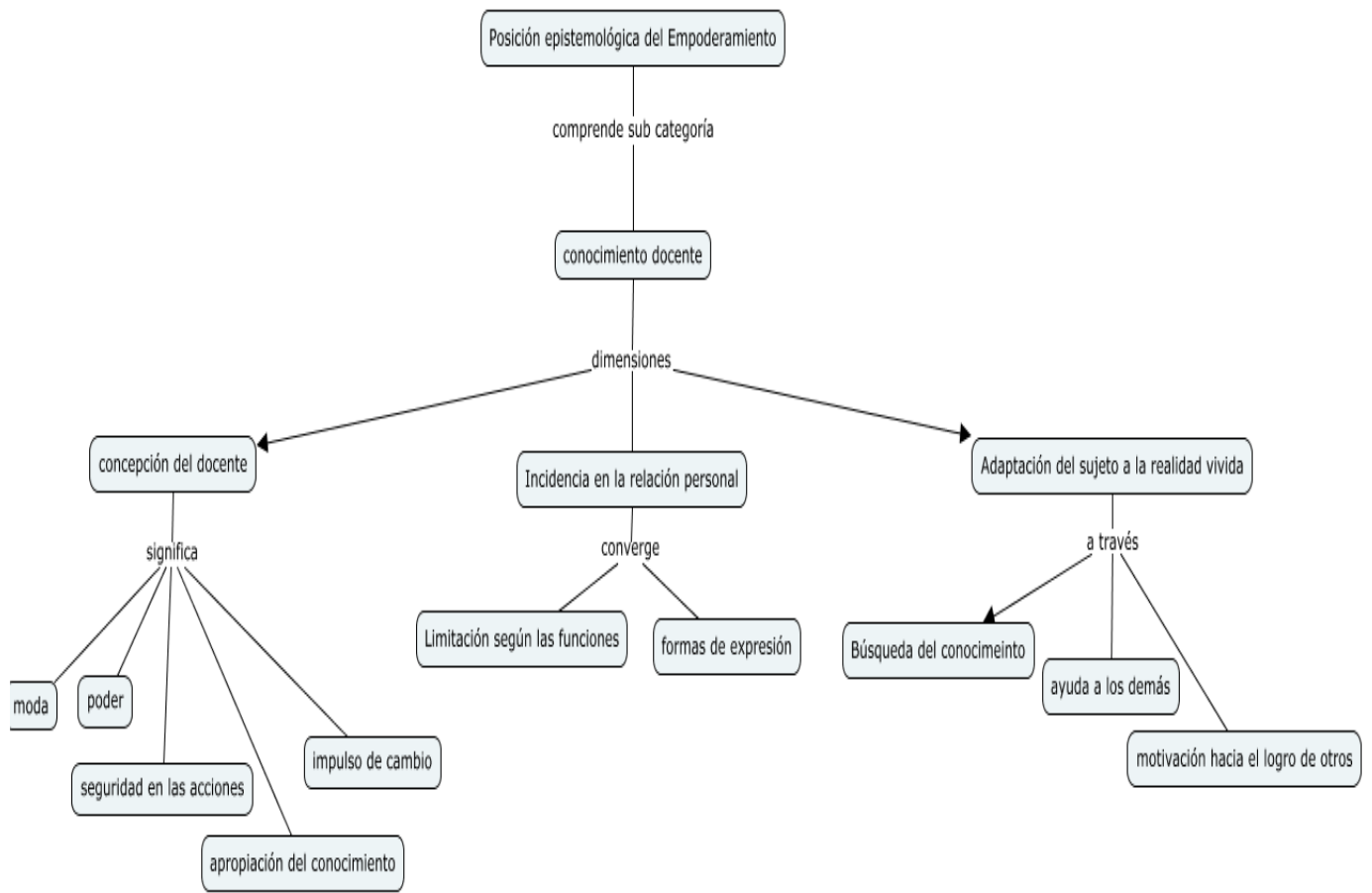


Figura 1: Representación de la categoría: Posición epistemológica del empoderamiento

En este caso, los docentes opinan lo siguiente bajo las subcategorías:

Subcategoría: Conocimiento docente

En esta subcategoría el investigador analizó las opiniones de los entrevistados con la finalidad de conocer la percepción que tienen sobre el empoderamiento, tomando en consideración que en la actualidad esta función gerencial se evidenció aún más con la

aparición de la pandemia COVID-19, pues los docentes debieron idear y adecuarse de múltiples maneras para poder mantener su proceso pedagógico y comunicativo tanto con los estudiantes como con sus compañeros de trabajo.

Dimensión: Concepción de los docentes

Detectar ¿qué dominios tienen los docentes entrevistados sobre el empoderamiento?, es la intencionalidad de esta sección, pues como se ha mencionado, en la actualidad se requiere de un docente que maneje los conceptos base de la investigación, desde esta perspectiva, Montaña (ídem), señala que: “Etimológicamente el concepto de empoderamiento alude a permitir, capacitar, autorizar, o dar poder sobre algo o alguien o para hacer algo”. (p.7), es desde aquí que la información recolectada permitió que emergieran los códigos: ***moda, poder, seguridad en las acciones, apropiación del conocimiento, impulso de cambios.*** Teniendo entre sus testimonios:

DIR 1: Bueno, es un término que en los últimos momentos está muy de moda, pero según lo que sé, el empoderamiento significa asumir un poder para hacer actividades diferentes que lo lleven a desarrollar a uno y a la vez donde trabaja

COORD 2: Es apropiarse del conocimiento, tener sentido de pertinencia por lo que se hace, hacer las cosas que le apasionan y para lo cual nos preparamos.

SUBD 3: Es una herramienta que faculta a las personas mediante la confianza, capacitándolas para ser aptos y competentes en la toma de decisiones en cuanto a los asuntos de la organización y resolver efectivamente y con el mejor aprovechamiento de los recursos

COORD 4: Es el proceso por el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven

COORD 5: Es un efecto y afecto que podemos accionar sobre un proyecto, trabajo, una actividad relacionada con nuestro trabajo, casa, sociedad y el rol que cumplimos en ella.

COORD 6: En los últimos tiempos es común hablar y escuchar este término de empoderamiento, que quiere decir poder hacer cosas nuevas para sobrevivir o resolver situaciones, problemas que puedan presentarse

con la finalidad de solucionar ciertos problemas que puedan presentarse en un contexto determinado.

Al momento de analizar los testimonios de los docentes, puede evidenciarse que manejan el concepto de empoderamiento desde su práctica cotidiana, resaltando que éste es un término complejo, de amplio dominio, pero: todos y cada uno de ellos, conducen a considerarlo como un impulso hacia la mejora de una situación determinada, donde el sujeto deja ver las mejores cualidades que tengan para enfrentar la situación que esté viviendo.

Ante lo planteado, conviene en este momento resaltar que en el ámbito organizacional y como herramienta estratégica para la gestión del talento humano, el empoderamiento significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio, y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. (Montaña, ídem).

Entonces desde el planteamiento anterior, los actores gerenciales deben entre sus líneas de acción planificar y ejecutar directrices que conlleven al personal a crear un espacio de estabilidad en su espacio laboral, con la finalidad de que cada uno de los sujetos puedan desempeñarse de la mejor manera, sin necesidad que los superiores estén ejerciendo control continuo sobre cada uno de ellos en los roles desempeñados. Es aquí donde radica el empoderamiento como medida de evolución y adaptabilidad del sujeto como ser social, cambiante, pero sobre todo solucionador de situaciones a través de la toma de decisiones oportunamente.

Es desde esta perspectiva que surge la necesidad de adquirir y resaltar la aplicabilidad del empoderamiento como herramienta en la gestión gerencial, a través de la cual, desde su figura como guía/orientador, cada uno de los docentes que fungen como gerentes institucionales, marcan el camino a seguir o pautas por los docentes que laboran en la institución educativa, con la finalidad de poder lograr lo expresado en la visión y misión institucional, mismos que por su naturaleza formadora- social, se inclina a innovar cada día en pro del desarrollo integral de los estudiantes, tomando en consideración las diferentes opciones o acontecimientos que surjan en la sociedad o contexto donde se desempeña; mismos que influyen de manera directa o indirectamente en la vida intra e inter académica.

Al respecto Morín (2005) aporta que la sociedad actual debe apostar:

En la conveniencia de construir una “educación situada”, que contextualice los conocimientos sin perder de vista el “todo” (la sociedad global es más que el contexto local), desde una perspectiva que potencie la

“conectividad” de los saberes y supere la fragmentación. Es este un camino para enfrentar la “complejidad” de la realidad, desde una perspectiva sociohistórica, para que los “pedazos” de conocimiento que enseñan la universidad o las instituciones educativas no oculten los auténticos problemas de todos los seres humanos. “Hace falta reformar la educación para que la educación transforme las mentalidades. (p. 67)

En tal sentido, el gerente y por ende cada docente debe tomar en consideración, que educar a sus estudiantes, no se da sólo por llegar a dictar contenidos, o por pasar frente a ellos largas horas de trabajo, a través de expresiones declarativas que el docente posee sobre la materia. El docente debe tomar en consideración, las múltiples maneras que puedan darse ante la situación de adquisición del conocimiento por parte de los estudiantes. Se parte de los estudios y/o posturas de Piaget, considerado como uno de los máximos exponentes del cognitivismo y de las formas de aprender del sujeto a través de la autoconstrucción del conocimiento y de la interacción motriz y sensorial con su medio físico.

Es en este momento reflexivo en el que en el campo educativo, se apuesta para que la acción gerencial permita a los sujetos la puesta en práctica de esquemas mentales y de pensamiento, por lo que se hace imperioso que el quehacer cotidiano de los actores educativos, se reivindique frente al derecho de los estudiantes a aprender aprendiendo, pensando, innovando, exponiendo sus puntos de vista sin temor a la libre expresión, donde se estimule el pensamiento crítico para la construcción de nuevas concepciones, evitando de esta manera la parcelación de saberes, iniciando la verdadera sociedad del conocimiento, fundamentada en nuevas perspectivas de pensamiento y visión de la realidad.

En este sentido, la cultura de las instituciones educativas en la actualidad debe constituirse como el instrumento visible a través del cual, las escuelas llevan a cabo su trabajo en el campo educativo en la construcción del conocimiento para la formación de los ciudadanos; impregnada de toda una carga valórico-ideológica que conceptualiza el rol de la educación en una sociedad específica. Desde esta perspectiva, Parra (2006) señala que:

La escuela, poseedora de una cultura escolar, comprende una forma de organización social, valores y normas que la forman, un concepto y

manejo del poder, de la participación, de la solución de conflictos, reglas que rigen la violencia, relaciones entre maestros y alumnos, y disciplina. También comprende la naturaleza del conocimiento y la manera de tratarlo a partir de la cual se despliegan sus procesos pedagógicos dentro y fuera del salón de clases. (p. 8)

A la institución educativa corresponde la tarea de iniciar las premisas sobre la construcción del conocimiento científico, organizando de manera sistemática la información recabada del contexto para lograr su adaptación al escenario en el cual se genera. Es a partir de ello, que se necesitan nuevas concepciones de las prácticas gerenciales dejando de lado las divisiones o estructuras rígidas en los procesos administrativos. Hay que formar ciudadanos de forma significativa. Las implicaciones del conocimiento en la escuela se traducen en que ésta, es el lugar donde se produce; además de constituirse en el espacio donde se forman los ciudadanos.

Dimensión: Incidencia en la relación personal.

La cualidad de empoderamiento es una característica que aplicada de manera adecuada puede llevar a la ampliación de las relaciones personales, permitiendo desarrollar otra de las herramientas o elementos de la gerencia educativa, como es el caso del liderazgo, y de donde se manejaron códigos como la *limitación según sus funciones, y las formas de expresión*; donde los docentes ofrecen su testimonio:

COORD 3: me gusta aprender sobre mis funciones para hablar con propiedad y desempeñar mi cargo bien, sin experimentos.

COORD 5: considero que en mi labor lo pongo en práctica debido a que mantengo una función muy marcada.

DOC 1: en estos momentos de pandemia cada uno de nosotros hemos estado descubriendo medios y actividades para las que somos buenos, y nunca lo habíamos visto, y parece mentira, pero entre los mismos compañeros nos ayudamos.

DOC 3: en la institución desde hace un tiempo para acá los coordinadores, han buscado personas para que nos dicten cursos diferentes a las clases o

materias, y el liceo es productivo, así que con esos conocimientos hacemos ferias y nos ayudamos tanto dentro como fuera del liceo.

Según los testimonios destacados en este bloque de comentarios, tanto los gerentes como el docente, se encuentran cónsonos con las concepciones del emprendimiento, y por ejemplo, los coordinadores asumen la postura que ellos en su institución lo implementan. También, los docentes destacan que durante su gestión gerencial, los actores a cargo de la institución han promovido el emprendimiento entre el personal, demostrado estar satisfechos con lo aprendido, pues les ha permitido aflorar conocimientos que no conocían y esto les ha ayudado a apoyar la evolución institucional y personal. Al respecto Galván (2017) precisa que el empoderamiento es una característica intrínseca del liderazgo, donde:

Las personas comprometidas buscan hacer un excelente trabajo y quieren ser capaces de corregir problemas sin tener que atravesar por un largo proceso burocrático. Al dar poder y autonomía al equipo, la satisfacción de los clientes se multiplica y la percepción se transforma positivamente. (p.3)

Un gerente institucional, en las palabras antes expuestas, debe enfocarse en el desarrollo de su cualidad humana donde el entendimiento con su equipo de trabajo le llevará a sobrepasar las barreras que puedan presentarse, bien sea de índole personal o laboral. Tomando en consideración que cada cargo es sinónimo de satisfacción más no de burocracia administrativa.

Dimensión: Adaptación del sujeto a la realidad vivida

En estos momentos cuando la dinámica social ha sido tan cambiante en el último año vivido, se requiere que los gerentes organizacionales adopten posiciones de comprensión hacia las necesidades y características de las personas con las cuales labora. Es aquí donde el empoderamiento como figura gerencial cobra mayor relevancia, teniendo que según De León (2018), los líderes saben que las personas que trabajan para ellos tienen las respuestas o son capaces de encontrarlas. Ellos ven a sus colaboradores como competentes y son optimistas sobre su potencial. Resisten a la tentación de decir qué hacer y cómo hacerlo. Los gerentes asignan tareas y proporcionan orientación sobre cómo lograrlas, sus seguidores se convierten

en sus incondicionales fanáticos y fervientes promotores, ayudándoles a construir su marca y alcanzar sus metas.

Ante este particular, los docentes de la institución en estudio, plantean sus testimonios en torno a los códigos: *búsqueda de conocimiento, ayuda a los demás, motivación hacia el logro de todos*. En donde se plantean:

COORD 1: Es aquella que vive un proceso de cambio personal sin temor a asumir nuevos retos.

COORD 2: ideas que pueden ayudarme y de repente ayudar a otros.

COORD 3: no se limita solamente a un saber sino que busca siempre sobreponerse y mejorar.

COORD 4: Pienso que es o son las personas que sienten o aplican mayor interés que le motivan a convertirse en defensoras, impulsadoras, motivadoras de sus actividades o trabajos en desempeño.

El gerente desde su característica de líder y con la premisa del empoderamiento, busca las herramientas necesarias para impulsar a las personas que están a su cargo, llevándolos a superar los temores a nuevas situaciones. Este evento se vio evidenciado en la actualidad, cuando por las razones del COVID 19 los docentes en cualquiera de sus funciones), tuvieron la necesidad de reinventar sus prácticas, las formas administrativas- gerenciales, se dejaron ver las situaciones que hacen vulnerable el sistema educativo; pero sobre todo, puso en un lugar importante la acción gerencial, quienes desde sus posibilidades debieron ofrecer alternativas para orientar las prácticas docentes en pro del fortalecimiento y continuidad del proceso educativo.

Así, en el momento que se practica habitualmente el empoderamiento organizacional en la empresa, se convierte en el medio facilitador de la mejora continua que buscan los directivos, para emerger su estructuración en un entorno de competitividad, posicionamiento y reconocimiento social, como empresa a seguir. En concreto se toma en cuenta la calidad de las relaciones humanas bajo un clima organizacional que facilite su desarrollo como individuos únicos e irrepetibles.

Contrastación general de la categoría: Posición epistemológica del empoderamiento

En esta primera categoría, el investigador se enfocó en reseñar el empoderamiento como una acción gerencial, donde cada uno de los actores ejercen esta actividad con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos en sus planes operativos. En un primer momento se obtuvo que el empoderamiento desde su dimensión conceptual, fue definido como un elemento que marca la moda o repetición de acciones de una manera continua, misma que permite el desarrollo de la motivación en cada sujeto y que les permite asumir cambios desde una perspectiva de confianza y/o seguridad. Este conocimiento y sentimiento le permite al sujeto empoderado u organismo donde sus actores asumen la acción, como una entidad apropiada de un conocimiento que le permitirá alcanzar y demostrar jerarquía de poder para la toma de decisiones oportunas.

El empoderamiento ha sido una de las figuras sociales, culturales y humanas más destacadas y aplicadas en la actualidad; es a través de ella que cada uno de los sujetos ha podido experimentar y llevar a la práctica diferentes actividades con la finalidad de lograr el desarrollo de objetivos personales y profesionales. En este sentido, los gerentes institucionales, desde sus funciones (director, coordinador, docentes) conciben la figura del empoderamiento como un concepto que se maneja desde la definición de moda, debido a su repetición continua y manejo popular, a la vez, que se señaló que quien desde su posición mantiene la definición conceptual del término, tiene en su proceder un grado de poder al manejar estrategias y liderizar personas para el cumplimiento de los objetivos en común en torno a un objeto o situación determinada, impulsa cambios de conducta propia y a los demás con la finalidad de llevar a la institución al cumplimiento de sus lineamientos tanto de misión como de visión atendiendo a las realidades contextuales, como fue el caso de la pandemia COVID 19.

También puede resaltarse la presencia de elementos que afectan o influyen en la actividad emprendedora de los actores, y es el propio pensamiento y actuar de ellos

mismos, quienes ven los retos, los temores las innovaciones como obstáculos o barreras que limitan la acción libre del ejercicio de los individuos.

Es importante mencionar que, en atención a lo señalado, el emprendimiento desde la concepción del investigador debe tomarse como una acción que motiva e impulsa a los sujetos para el descubrimiento de nuevas rutas hacia la solución de los problemas, pero con ellas puede liderizar situaciones y grupos hacia el logro de metas particulares, y colectivas que permitan el desarrollo del contexto social- laboral. Es a través del emprendimiento que los sujetos se reconocen como partícipes del cambio educativo requerido en la actualidad, dejando de lado las perspectivas o paradigmas tradicionales que alejan a los sistemas de la contextualización.

Categoría: Gestión gerencial

En la acción diaria de los profesionales de la docencia se desarrollan diferentes roles que le permiten desenvolverse de una manera eficiente en cada función desempeñada. En este caso, se debe destacar que sin importar cuál es su misión dentro de la institución, cada uno asume un rol gerencial que le permite orientar sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos comunes. En este caso surgieron tópicos que se constituyeron como subcategorías: “Elementos intrínsecos”, y en donde se obtuvieron dimensiones en donde se destacó la influencia que tiene la participación de los sujetos en la institución como sujetos activos en pro de la organización.

Subcategoría: Elementos intrínsecos

En esta sección, los sujetos intervinientes señalaron que entre los elementos que influyen notablemente en la gestión gerencial del docente, se puede resaltar la integración laboral, la responsabilidad y pertinencia laboral y la asunción de roles, teniéndose cada una de ellas en el desarrollo de las dimensiones que se representan en el gráfico:

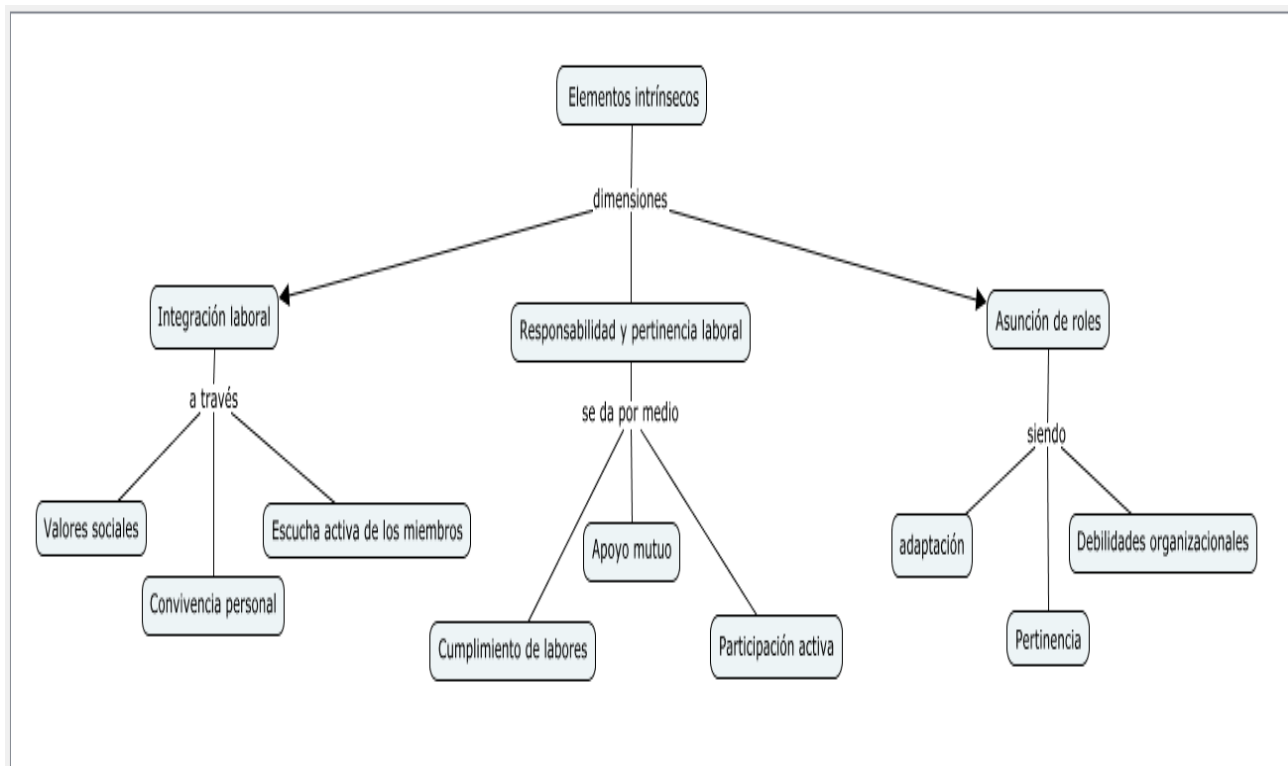


Figura 2: Representación gráfica de la categoría: Gestión gerencial

Dimensión: Integración laboral

La cohesión entre los miembros de las organizaciones es de vital importancia para el desarrollo armónico y cónsono de las actividades que deben ejecutarse, es a través de esta integración que los sujetos propician las herramientas necesarias para el logro de los objetivos propuestos; en este orden, para que la integración pueda darse, se requiere en un principio de un sistema de *valores sociales*, mismos que se perciben por los sujetos desde la perspectiva testimonial:

DIR 1: el respeto primero esa es la base, evito las aglomeraciones para evitar los grupos que se presten a chismes y escucho a todas sus inquietudes para poder solucionar lo más que se pueda.

COORD 3: En mi opinión para que una institución funcione como debe ser, o sea bien, según su misión y visión, debe fomentar los valores como el respeto, la tolerancia, la igualdad, la amistad, y bueno aquí si se fomentan pero en ocasiones se olvidan... pero son cosas de humanos.

COORD 4: En la mayoría de mis actividades permito que se haga presente la Empatía.

COORD 5: Si en mi institución existen grupos de amistades pero entre todos, o al menos la mayoría procuramos ayudarnos, ser solidarios cuando alguno lo necesita, estar allí acompañando, respetando las opiniones ajenas, y que todos sean tratados por igual; es decir, ser empáticos.

SUBD 1: Bueno, si se viene a hablar de la manera en que muchos se tratan, es bueno aclarar que no todo es color de rosa, hay ocasiones que los docentes con sus problemas personales olvidan quien es el superior y quieren pasar sobre los lineamientos, otros gritan a sus compañeros por tontadas e incluso se dirigen a superiores de manera grosera: con voz alta, palabras inadecuadas....

DOC 03: Si en el liceo todos tenemos un sistemas de valores fuerte, pues recordemos que proyectamos a los estudiantes lo que somos, y si no sabemos vivir en sociedad, pues ¿entonces?. Claro en ocasiones uno discute, pero eso es normal.”

Los valores tal como lo mencionan los sujetos entrevistados son muy importantes en el desenvolvimiento laboral y gerencial de los miembros organizativos de las instituciones; no obstante, existen situaciones como lo señalan el COORD 3 y el SUBD 1, cuando por situaciones propias de cada uno de los sujetos éstos pueden llegar a sobre pasarse, creando ambientes de incertidumbre e intolerancia, poniendo en riesgo la cohesión del grupo y el bienestar de la institución.

De igual manera la opinión del docente hace ver que entre sus compañeros impera una categorización de valores aptos y propios al desarrollo de la institución, e incluso destaca en su testimonio, una verdad absoluta, el docente en su función mediadora es un ejemplo para los estudiantes y comunidad en general, por tanto su comportamiento debe regirse por ciertos valores dentro y fuera de la institución, resultando gratificante cada acción realizada.

Entre los valores más resaltantes que se manejan en la institución se tiene la empatía, misma que en sí conlleva la aplicabilidad del respeto por el otro como un ser con derechos y capacidades para desempeñarse de manera libre y autónoma, la amistad y apoyo en momentos necesarios como la enfermedad, ausencia física de un ser querido, o simplemente el estar allí sin juzgar ni dañar al otro. En este sentido, Cerutti (2020) señala que:

Los valores organizacionales no sólo influyen en situaciones de clima laboral sino que también son definitivos en ámbitos tan variados como la estrategias de competitividad, creación de servicios para nuestros clientes, relaciones de trabajo, procesos de innovación o decisiones de inversión...El desafío de nuestras organizaciones es comprender que cuando nos referimos a valores, tiene mucha más importancia la manera como actuamos que lo que pensamos y decimos. Pero para que los valores tengan sentido en los equipos humanos, es indispensable que sus miembros compartan el significado explícito de los valores propuestos. (p.4)

Entonces, desde la perspectiva de Cerutti en contrastación con los testimonios facilitados por los docentes, la base para el desarrollo de las organizaciones gerenciales la constituyen los valores, mismos que permiten la actuación organizada de cada miembro del grupo, a través del intercambio de ideas y de la contribución de éstos desde sus potencialidades, y de esta manera consolidar la misión y visión de la institución. En este caso específico se busca la integración de los saberes de los docentes y personal en general, mancomunadamente con el cuerpo gerencial quien desde su perspectiva orienta las acciones a seguir para lograr el cumplimiento de las metas propuestas.

De igual manera se tiene como elemento resaltante la *Convivencia personal*, factor que determina el clima organizacional y a la vez el refuerzo del sistema de valores de los sujetos, pues sólo a través de la empatía y de una sana convivencia, los individuos podrán desempeñarse de manera acorde, permitiéndole a su vez e desenvolvimiento de manera amena, agradable, y ajustada a las necesidades de la institución. En el caso de los testimonios otorgados por los docentes, se pudo obtener que:

DIR 01: Pues yo procuro que cada docente haga bien sus actividades

COORD 02: Realizo los respectivos acompañamientos para verificar se esté cumpliendo lo que plasmaron a lo que administrativamente se estipula.

COORD 04: En mi dependencia, yo procuro hacer actividades como charlas, cursos, foros, con intenciones sobre relaciones laborales armónicas, clima laboral, colaboración, cooperación y relaciones interinstitucionales donde se involucra todo el personal de la institución.

COORD 05: Realización de acciones sobre estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional.

DOC 1: En ocasiones es agradable asistir a trabajar, pero otras no se soportan ni los que se consideran jefes; uno entiende que la situación está difícil pero no justifica que uno salude y en ocasiones ni responden, eso desmotiva.

DOC 02: pues que puedo decir, a veces es como todo, hay días en los que los días pasan sin ningún problema, pero otros la gente anda como susceptible. Y esto hace que todo sea tenso. Lógicamente así a nadie le gusta trabajar. Pero si está todo bien, pues uno hace las cosas de manera positiva.

Según los testimonios de los actores gerenciales, éstos realizan actividades en pro de un clima organizacional adecuado, donde cada docente y miembro institucional puede expresar sus potencialidades e interactuar con los demás sujetos, a través de su formación integral y de la capacitación continua, con la finalidad de promover la adquisición de nuevos conocimientos y herramientas de desempeño gerencial en cada uno de sus espacios laborales y personales. Sin embargo; en la posición de los docentes se pudo apreciar la variación de opiniones con respecto al tema, pues ambos testimonios se inclinan hacia la vivencia de situaciones que en ocasiones representan una limitante a la motivación hacia la realización de las actividades pertinentes de cada uno.

Al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, no sólo quieren su trabajo rutinario, tratan además de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización. Si el individuo se siente motivado para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, o estar bien remunerado (lo cual no es factor vital para estar realizado laboralmente), puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal.

Al respecto, Hinojosa (2010) señala que:

El clima organizacional es considerado un fenómeno multidimensional que describe la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de la organización. Es así como pueden existir múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida de la

organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo. (p.7)

Un buen clima organizacional se caracteriza por brindar condiciones donde las personas se sientan cómodas, favoreciendo la adquisición de las necesidades básicas como fisiológicas, psicológicas y sociales; además de propiciar zonas de descanso, esparcimiento, baños adecuados, donde las relaciones interpersonales son predominantemente empáticos, de respeto, colaboración; donde los superiores prestan atención al lado humano de cada trabajador, que del reconocimiento respectivo a las funciones desempeñadas; en fin, que cada trabajador se sienta valioso dentro de la institución.

Aunado a los anteriores, surge el código de “*Escucha activa de los miembros*” este es un principio que debe considerarse como esencial en todas las organizaciones, pues solo a través de la comunicación y de la participación de los miembros institucionales, de tal manera que cada uno pueda hacer los respectivos aportes y lograr la consolidación de las metas y objetivos propuestos. Es desde la posición del otro cuando las instituciones pueden crecer y reinventarse para fortalecer su gestión institucional. En este particular los sujetos opinaron:

DIR 01: yo procuro estar atenta a las ideas de los docentes, pero desde mi trabajo y ocupaciones muchas veces no puedo atenderlos a todos; entonces, delego tareas a los coordinadores, quienes pueden atenderlos y ellos hacérmelas llegar y así poder resolver las inquietudes.

SUB 01: los canales de comunicación entre los docentes y directivos están siempre abiertos, nosotros estamos prestos a escucharlos, a veces ellos se acercan y nos manifiestan sus inquietudes, pero otras veces pues no opinan.

DOC 1: si, a veces en las reuniones muchos de nosotros manifestamos los puntos de vista sobre las situaciones de la institución, algunas veces son tomadas en cuenta, como por ejemplo las jornadas de limpieza y ornato, o casos de disciplina de los muchachos, pero hay otras pues que no; entonces uno se abstiene a hablar.

DOC 2: ... cuando se hacen los consejos de docentes podemos dar nuestras ideas, muchas son atendidas, otras pues no, pero eso depende de los casos

y también de quienes las dicen... porque es que hay personas que siempre se oponen...

COORD 1: Uno está abierto a las opiniones de los compañeros, muchos se acercan de manera respetuosa y hacen saber lo que les incomoda o dar ciertos aportes.

Prestar atención a cada una de las inquietudes y puntos de vista de las personas que constituyen el contexto con la finalidad de crear escenarios laborales con un clima organizacional favorable orientados al logro de los objetivos institucionales y poder de esta manera cumplir con las expectativas e intereses de los integrantes de la organización.

Dimensión: Asunción de roles

En una organización o institución educativa cada uno de sus miembros cumple funciones dentro del escenario, a partir de las cuales puede desempeñarse de una manera cónsona y acorde tanto a la misión como visión de la institución educativa, resaltando en este sentido que durante las entrevistas se obtuvieron códigos como la adaptación, sentido de pertinencia, y debilidades organizacionales, en donde se tienen los testimonios:

DIR 01: “hay gente que no entiende las razones y justifican sus comportamientos”

COORD 2: “Algunos las aceptan con positivismo, porque les gusta colaborar, y quieren la institución. Otros sacan excusas para no asistir. Esto ya es sentido de pertinencia”.

DOC 02: “Yo estoy dispuesta a colaborar en lo que sea, siempre y cuando sea en mi horario de trabajo”.

DOC 03: “Doy lo mejor de mí para que salgan bien, aunque muchas veces nadie lo note”

A partir de estas posiciones pudo evidenciarse la posición de los docentes, coordinadores y director sobre la posición de diferentes actores e integrantes de la institución, teniendo que como todo escenario o ámbito social- humano se pueden

encontrar diferentes posiciones, unas de aceptación, y proyección sobre las actividades que pueden contribuir el desarrollo de la organización, demostrando esta actitud un sentido de pertinencia y apropiación hacia el logro de los objetivos y metas que propicien el avance y consolidación exitosa de la institución educativa.

Sin embargo, también pueden encontrarse posiciones de docentes donde profesionales en diferentes cargos gerenciales muestran resistencia hacia la integración del personal en las actividades planificadas en pro del desarrollo de la institución. Estos testimonios en consideración a la posición del investigador, representa la base de todo plan gerencial, de donde se parte para la organización sistemática de las acciones a seguir en torno a unos objetivos o metas propuestas, siendo aquí donde el empoderamiento de los actores gerenciales hace su presencia, pues es desde la asunción de los roles individuales que cada uno de ellos podrá poner de manifiesto cada una de las competencias, intercambiar ideas, asumir nuevos retos y combinar los presaberes con los nuevos en atención a las realidades contextuales y poder de esta manera emprender nuevas rutas de solución hacia las diferentes situaciones que puedan presentarse tanto en el interior como en el exterior a los ámbitos didácticos- pedagógicos.

Contrastación general de la categoría: Gestión gerencial

Una vez definido el empoderamiento como una corriente manejada en la actualidad con gran frecuencia, se tiene la aplicabilidad de ésta desde la perspectiva gerencial; es decir, De igual manera, cuando se asume el empoderamiento como una forma de vida, ésta permite plantear nuevas metas a través de la búsqueda continua del conocimiento, que no solamente contribuirá para el desarrollo del individuo, sino que permitirá le pueda brindar u ofrecer alternativas a otros sujetos para resolver determinadas situaciones. Así mismo sucede con las instituciones u organizaciones sociales, pues cuando sus miembros se sienten empoderados, cada uno de ellos se encuentra en la capacidad de brindar herramientas y estrategias que permitan el desarrollo de la institución.

Todo esto es posible, tal como se mencionó antes, a través de la preparación continua de los individuos con la finalidad de crear vínculos de conexión entre los sujetos y la concreción de los objetivos propuestos y creando un clima laboral adecuado donde la convivencia personal y los valores sociales deben prevalecer para poder de esta manera motivar y contribuir con los demás miembros. Ante esto se hace necesaria la adaptación de nuevas alternativas orientadas hacia la apertura cultural y social que se vive en la actualidad, cuando cada uno de los sujetos debieron asumir posturas diferentes a las que hasta el momento se venían ejerciendo, en torno a la aparición del covid 19 y la necesidad de ejercer acciones o funciones diferentes a las desarrolladas hasta el momento. No obstante, estas condiciones no se han dado de una manera uniforme entre los integrantes de la institución, pues aún se encuentran bajo la práctica de patrones individuales, tradicionales, donde se limitan a cumplir sus funciones y a desarrollar los contenidos indicados.

Categoría: Acciones superadoras

En toda actividad gerencial con destino a una organización empoderada, existen ciertas acciones donde los sujetos orientan cada uno de sus pasos al logro de los objetivos propuestos. Teniendo en este caso el surgimiento de la subcategoría “Elementos institucionales”, en donde se destacaron elementos que son propios del día a día de la dinámica institucional, y a través de los cuales se evidencian situaciones donde se presta interés a las personas involucradas en el seno organizacional, a la vez que permite la fijación de normas bajo un clima organizacional favorable. En este caso se tiene la dimensión:

Sub categoría: Empatía por el desarrollo del otro

La empatía constituye uno de los valores más resaltantes en la actualidad, es ponerse en el lugar del otro con la finalidad de poder comprender las razones de un determinado actuar y/o proceder y así poder tomar las decisiones pertinentes a una situación determinada. En este caso particular se refirió al estudio de los códigos: Atención a las necesidades, jerarquización, liderizar, valores institucionales; de donde se obtuvieron los testimonios:

DIR 01: “Siempre estoy pendiente del personal, su preparación académica, la forma que se desempeñan porque de ello depende la imagen de la institución”

COORD 01: “busco atribuirle funciones que pueda desempeñar con sus conocimientos, así se sienten motivados y aprenden a querer aún más lo que hacen”

COORD 02: “Conducir a todos los miembros de la organización a lo largo de los objetivos de la misma, haciendo uso de todas las alternativas que estén a su alcance”

DOC 01: “apoyo material, personal especializado, personal básico, equipo físico de mantenimiento, remodelación y recuperación en instalaciones académicas y otras instituciones públicas o privadas para que me apoyen en la preparación, capacitaciones de todo el personal bajo mi cargo”

DOC 03: “el respeto primero esa es la base, evito las aglomeraciones para evitar los grupos que se presten a chismes y escucho a todas sus inquietudes para poder solucionar lo más que se pueda.”

De acuerdo a los testimonios otorgados por los sujetos en la gestión gerencial se presta especial atención a las opiniones, capacitaciones, conocimientos, conocimientos y habilidades que tengan los miembros del personal institucional, es a través de ésta, que el personal directivo realiza la respectiva distribución de asignaciones, con la finalidad de brindar alternativas variadas a los demás miembros para cumplir de esta manera con las metas propuestas, empleando los recursos y talentos de una manera efectiva y eficiente.

La empatía se evidencia al momento de reconocer a cada uno desde las perspectivas individuales, para unificarlas y convertirlas en una gran fortaleza, de tal manera que cada uno pueda dar su aporte en pro del beneficio institucional y profesional. Es desde este gran valor que se construyen las principales organizaciones del presente, donde se parte de las individualidades para lograr un empoderamiento organizacional adecuado a las demandas sociales de la actualidad.

A partir de lo planteado, se propone la siguiente representación gráfica:

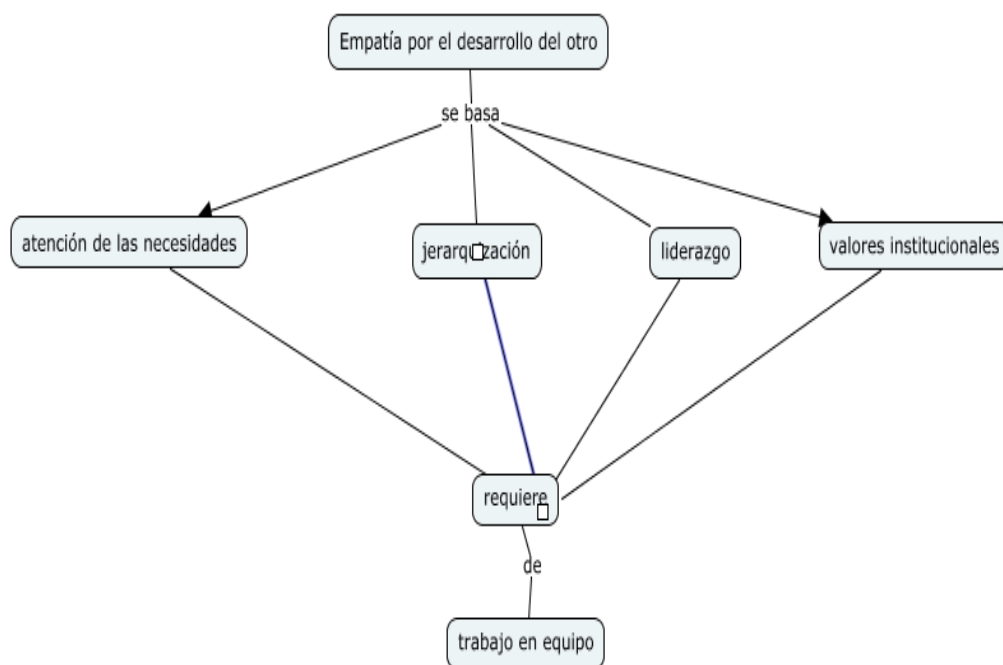


Figura 3: Representación gráfica de la sub categoría: Empatía por el desarrollo del otro

Contrastación general de la unidad Empoderamiento Gerencial

En atención a los hallazgos recabados de los actores entrevistados, el empoderamiento gerencial ha sido y es un concepto que se ha venido adaptando a las sociedades actuales y se ha fortalecido con el tiempo, y es en la actualidad cuando entre las líneas coloquiales y cotidianas, hasta los niveles de mayor profesionalismo, se viene repitiendo; es desde aquí que de acuerdo a los planteamientos de los informantes, el empoderamiento se constituye como un estado de repetición o moda, que llegó para imponerse y cada vez se hace más presente. Y es desde esta perspectiva, que el sujeto emprendedor es aquel individuo capaz de proyectar en sus acciones, cada una de sus ideas y/o conocimiento.

También, un emprendedor, es capaz de tomar sus conocimientos, sus fortalezas y contribuir al alcance de los objetivos institucionales de la organización donde se

desempeña como ciudadano capaz, autónomo, independiente y productivo, capaz de innovar y estimular a los demás miembros de su contexto. Éste concepto puede vincularse directamente al escenario en estudio por la función continua que ejerce el personal directivo entre los demás miembros de la institución, pues es a ellos que corresponde la tarea de liderizar de una manera notoria a los demás con la finalidad de consolidar las ideas y poder llegar a feliz término las metas propuestas.

Sin embargo; se pudo constatar que en el Liceo Nacional Don Ramón Velásquez, las directrices gerenciales marcan gran distancia entre los miembros con las líneas de acción y entre pares, pues aunque el empoderamiento sea un concepto manejado por los informantes, es de poca practicidad por las particularidades que imperan en la institución.

Todo lo anterior, puede considerarse como unas barreras o limitantes para que nuevas herramientas sean consideradas en el ámbito de la institución, convirtiéndola en una organización de vanguardia, innovadora y abierta al avance no solo organizacional, sino de su personal, mismos, que poseen conocimientos, experiencias que pueden contribuir con el fortalecimiento de las actividades gerenciales, tomando en consideración que esta función también es ejercida por los docentes, pues desde sus espacios de clase crean, organizan, planean, supervisan, las acciones de sus estudiantes, pares, superiores y propias bajo la luz de unas planeaciones y metas propuestas con anterioridad.

Aportes reflexivos

Una vez realizado el trabajo investigativo, el autor puede llegar a la reflexión, que el empoderamiento a pesar de ser una herramienta de repetido nombramiento, es poco aplicada en el contexto real, en ocasiones por conformismo de los sujetos y otras porque las directrices administrativas no dejan espacio para la innovación.

Se hace necesaria la actualización de los actores gerenciales sobre las diferentes herramientas gerenciales y su aplicabilidad en el plano laboral y personal. De tal manera que se pueda relacionar la teoría- saber- práctica.

Jerarquizar las tareas o actividades asignadas en atención a las competencias de los sujetos.

Abrir canales de comunicación e interacción entre los directivos y docentes, a fin de conocer las múltiples opiniones y opciones que pueden asumirse para la resolución de los problemas suscitados.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Plan de actividades gerenciales basado en el empoderamiento

Presentación

Las sociedades actuales se han visto inmersas en un gran número de cambios, que han llevado a los sujetos a innovar, crear nuevas formas de adaptarse y sobrevivir. Es desde aquí que emerge la figura del empoderamiento como una herramienta para la evolución de las sociedades; y la educación o ámbito educativo no escapa de esta realidad, pues desde este escenario se impulsan las demás acciones de los individuos para su proyección y evolución de las comunidades. Por tal motivo, se hace necesario que desde el seno de cada institución puedan proyectarse actividades que fortalezcan todas las herramientas gerenciales.

Desde esta perspectiva, el presente plan de actividades se fundamenta en una serie de propuestas a la luz de los hallazgos obtenidos siguiendo la estructura formal en cuanto a la distribución de espacio, tiempo y recursos, destacando que su duración e intervención no pueden considerarse estándar o rígida, sino que cada una se adaptará al momento en que puedan aplicarse, cumpliéndose así con el principio de flexibilización propio de los procesos de formación.

Objetivos del plan de actividades

Objetivo General

Diseñar un plan de actividades tomando como referencia el empoderamiento.

Objetivos específicos

Diagnosticar las principales posturas conceptuales, actitudinales y competitivas de los sujetos.

Identificar las fortalezas institucionales para asumir el empoderamiento como herramienta gerencial.

Metodología de la propuesta

Cada una de las actividades se planificaron tomando en consideración los principales hallazgos de los testimonios obtenidos. Se presentan de una manera específica siguiendo los contenidos conceptuales y procedimentales. Es importante destacar, que lo presentado es una sugerencia, pues cada situación permite adaptarse a las realidades del contexto. Durante el plan se tienen los tópicos:

Actividad: el eje principal que se realizará

Objetivo: intencionalidad de la actividad

Técnica: la manera en que se desarrollará

Recurso: el material necesario para su ejecución

Tiempo: la apreciación sobre la duración del evento

Responsable: los sujetos que guiarán cada actividad (en este caso, sería el investigador, en el momento de su ejecución)

Actividad 1: Diagnóstico de realidad institucional	
Objetivo:	Reconocer las potencialidades y debilidades institucionales
Estrategia	<p>A través de la dinámica veo veo cada uno de los miembros va a nombrar y caracterizar los elementos tanto de compañeros como de la institución.</p> <p>Habrà un secretario quien anotará en el pizarrón los elementos que se nombren.</p> <p>Al final se reunirán en grupos y realizarán una matriz FODA, esta se discutirá y se extraerá una en general para luego seguir trabajando sobre ella.</p>
Técnica:	Discusión guiada, lluvia de ideas, intercambios orales
Recurso:	Pizarrón, marcadores, hojas, bolígrafos.
Tiempo:	4 horas
Responsable:	

Actividad 2: Jerarquización de las tareas	
Objetivo:	Asignar actividades a los miembros institucionales según sus capacidades.
Estrategia	<p>A partir del cuadro FODA realizado en la primera sesión, se asignarán tareas (coordinaciones, sub dirección, guiaturas...)</p> <p>Planear actividades complementarias según cada competencia de los docentes y directivos, en pro de fortalecer la misión de la institución (competencias, exposiciones, intercambios académicos e interinstitucionales)</p>
Técnica:	Discusión guiada, lluvia de ideas, intercambios orales
Recurso:	Pizarrón, marcadores, hojas, bolígrafos.
Tiempo:	4 horas
Responsable:	

Actividad 3: Refuerzo de lo aprendido	
Objetivo:	Planear actividades de intercambio y refuerzo
Estrategia	<p>En conjunto entre directivos y docentes, se planificarán mesas de trabajo de carácter continuo, donde se evaluará la actuación de los sujetos, y se rotarán con la finalidad de dar la oportunidad de participación a todos los interesados.</p> <p>También se evaluarán los resultados obtenidos en las actividades realizadas y se tomarán las decisiones respectivas a fin de mejorar y fortalecer.</p>
Técnica:	Discusión guiada, lluvia de ideas, intercambios orales
Recurso:	Pizarrón, marcadores, hojas, bolígrafos.
Tiempo:	4 horas
Responsable:	

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, Alberto. (2002). Empowerment. Documento en línea. Consultado el 19 de Noviembre de 2005. Disponible en: <http://improvenconsultores.com/paginas7documentosgratuitos/empowement.php>
- Arias, F. (2005). Proyecto De investigación. Venezuela
- Avila, Reinaldo. (2000). Empowerment. Documento en línea. Consultado el 21 de Noviembre de 2005. Disponible en: www.monografias.com/trabajos14/empo/empo.Shtml
- Bottini, Lesneika. (2003). Empowerment. Documento en línea. Consultado el 11 de Noviembre de 2005. Disponible en: <http://www.her.itesm.mx/dge/manufactura/topicos/rempowerment,htm>
- Bustos, X. (2006). Orientaciones Básicas para el Mejoramiento de la Productividad EN LA Supervisión del Nivel Preescolar. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo – Venezuela
- Cárdenas (2008). Educar para el empoderamiento. [Trabajo de grado publicado.] Universidad de Bogotá.
- Cerutti, P. (2020). La importancia de los valores en las organizaciones. [Documento en línea]. Disponible: <https://comercioyjusticia.info/opinion/la-importancia-de-los-valores-en-las-organizaciones/>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Decretada en la Gaceta Oficial con el N° 5.453 y de fecha 24 de Marzo de 2000. Gaceta Oficial No. 36.860
- Chacón, Hermilio (2005). El Empoderamiento como estrategia gerencial para supervisores y directores de la I y II Etapa del Municipio Escolar N° 6. Trabajo Especial de Grado no publicado para optar al título de Magister en Planificación Educativa. Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín. Maracaibo, Estado Zulia
- Delgado (2004). Empoderamiento y su Relación con el compromiso organizacional del Personal Docente y de Investigación en Institutos de Universidades Nacionales. Universidad del Zulia- Venezuela

De León, P. (2018). Liderazgo y Empoderamiento. [Trabajo en línea]. Universidad Rafael Landívar. Disponible: <http://biblio3.url.edu.gt/publijrcifuentes/TESIS/2018/05/43/DeLeon-Pablo.pdf>

Duarte, Milagros (2011). Visión compartida en la formación de equipos de alto desempeño de las unidades educativas privadas del Municipio San Francisco". Trabajo Especial de Grado no publicado para optar al título de Magister en Planificación Educativa. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Estado Zulia.

Drucker, Peter (2006). Los desafíos de la gerencia del siglo XXI. Bogotá, Ediciones Norma.

Galeano, José. (2000). Proceso de comunicación. Documento en línea. Consultado el 21 de Noviembre de 2005. Disponible en: <http://html.ricondelvago.com/e-proceso-de-comunicacion.html>

Galván, F. (2017). El empoderamiento: Una estrategia de liderazgo. [Documento en línea]. Disponible: <https://www.ebc.mx/educacioncorporativa/articulos/empoderamiento-una-estrategia-de-liderazgo.php>

Hernández (2008). Metodología de la investigación cualitativa

Hernández Fernández Y Baptista (2003). Metodología de la Investigación

Hinojosa, C. (2010) **Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral De Profesores Del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses**. [Documento en línea]. Disponible: genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/.../CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf. clima organizacional.

Isasi, M. (2010). Rol del Docente en la integración Escuela Comunidad Municipio Andrés Eloy Blanco estado Sucre Venezuela. [Trabajo de grado no publicado. [Universidad Pedagógica Experimental Libertador]

Johnson, Johann. (2005). Empowerment. Documento en línea. Consultado el 23 de Noviembre de 2005. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/empowerment/empowerment.htm>

Ley Orgánica de la Administración Pública (2001).

Luna, C. (2015). Empowerment como herramienta administrativa para lograr la efectividad laboral. empresa ajeven c.a san fernando ESTADO APURE. [Trabajo

publicado].
http://opac.unelvez.edu.ve/doc_num.php?explnum_id=824

Disponible:

Martínez, V. (2005). Estrategias gerenciales. [Documento en línea]. Disponible: www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012.... [Consulta: 2018, Enero 24]

Méndez, E. (2000) Gerencia Académica. Venezuela: Editado por la Universidad del Zulia

Morales, E. (2016). “Empoderamiento y transformación de las relaciones de poder. Un análisis crítico de los procesos institucionales de participación ciudadana. [tesis en línea]. Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/400078/emm1de1.pdf?sequence>

Negrette (2004). Adiestramiento sobre Liderazgo basado en el Empoderamiento. [Trabajo de grado no publicado]. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Zulia- Venezuela.

Ollero, (2005) Competencias el Directivo en la Escuela Básica. México. Editorial Trillas

Osses S., Sánchez I, Ibañez F. (2006). ***Investigación cualitativa en educación. Hacia la generación de teoría a través del proceso analítico.*** [Documento en línea]. Disponible: es.wikipedia.org/wiki/Interdisciplinariadad - 28k [Consulta: 2016, Febrero 10]

Piñero, M., Rivera, M. (2012). ***Investigación cualitativa: orientaciones procedimentales.*** Caracas- Venezuela

Quiroz, G. (2020). “Empoderamiento organizacional y su relación con la gestión del conocimiento en docentes de las instituciones educativas de la red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla. [Tesis doctoral en línea]. Universidad Mayor San Marcos de León. Lima- Perú. Disponible: https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/15471/Quiroz_n_g.pdf?sequence=1

Ramírez, Nancy (2006). Administración en las Organizaciones: Un enfoque de Sistemas. México: Mc Graw Hill.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. (10ma ed.). México: Editorial Peason Educación-Prentice Hall.

- Ronquillo, H. J. L. (2006). *Administración Básica de la Empresa Familiar. Un Enfoque Práctico*. Editorial Panorama
- Rusque (2003). *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*. Venezuela: Caracas.
- Saldivia (2008). *El Empoderamiento en la Gestión Administrativa del Gerente de Organizaciones Educativas*. Universidad del Zulia. Venezuela
- Suarez, L. (2007). *Autoempoderamiento de los Procesos Administrativos (2 Edición)*. Argentina. Editorial Kapelusz
- Scoth, A. (2006). *Planificación Estratégica Empresarial*. Edición Mc Graw Hill Interamericana: México.
- Scott, C. y Jaffe, D. (2004). *Planificación Estratégica Empresarial*. Edición Mc Graw Hill Interamericana: México.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la Investigación Cualitativa*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Valdés, E. (2005). *Empowerment*. Documento en línea. Disponible en: http://www.mailxmail.com/curso/empresa/capital_humano.htm. Consulta 2014, Febrero 19