

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
SUB-DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL

**ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO DIRIGIDA AL
FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA
INSTITUCIÓN DE LA ESCUELA BÁSICA BOLIVARIANA “RICARDO
MONTILLA” DEL MUNICIPIO AMBROSIO PLAZA, GUARENAS -
ESTADO MIRANDA**

Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster en Educación
Mención: Gerencia Educacional

Autora: Carmen H. Zerpa B.
Tutor: Eliécer Hernández

Caracas, Noviembre de 2019

APROBACIÓN DE TUTOR

En mi carácter de tutor del Trabajo de Grado presentado por la ciudadana Carmen Haideé Zerpa Briceño, para optar al Título de Magíster en Gerencia Educacional, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Caracas, a los 26 días del mes de noviembre de 2019.

Eliécer Hernández
C.I. 10.480.796

DEDICATORIA

A Dios, mi creador, quien levanta mi espíritu cada mañana y me da fortaleza, me guía y me acompaña por el sendero correcto de la vida.

A mis padres a quienes les debo todo lo que soy, gracias por ayudarme a construir mis sueños, por ser pilares fundamentales en mi educación.

A mi hermana, la gemela, Carmen Aurora Zerpa por ser fuente de inspiración, motivación y orientación incondicional en todo momento de mi vida.

A mi hijo Neiker Sulbarán por su paciencia y aporte en el trabajo de investigación ¡Dios te bendiga por siempre!

A mis sobrinos Beiker y Mario Aimer por el apoyo incondicional y estímulo de perseverancia para el logro de las metas.

A mis compañeros de la maestría, en especial a Gladys Manrique, Carlos Aguilar y Marylín Batista quienes con su amistad, conocimientos y empatía logramos un excelente trabajo en equipo.

A mis profesores de la Maestría, compañeros de estudio, colegas, familiares y amigos quienes brindaron el estímulo para la culminación del trabajo de investigación.

RECONOCIMIENTOS

Al Profesor Eliécer Hernández por su asesoría, ideas y recomendaciones en el desarrollo del Trabajo de Investigación.

A mi gemela, Carmen Aurora Zerpa por el aporte de sus conocimientos, orientaciones y por ser fuente de inspiración en el logro de las metas.

A mi amiga, Gladys Manrique por su receptividad y orientaciones en el momento preciso.

A Mario Berbesí por sus aportes tecnológicos.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|-----|
| | pp |
| LISTA DE CUADROS | vii |
| LISTA DE GRÁFICOS | ix |
| RESUMEN | xi |
| CAPÍTULO | 1 |
| I EL PROBLEMA..... | 1 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 1 |
| Objetivos de la Investigación | 6 |
| Objetivo General | 6 |
| Objetivos Específicos | 6 |
| Justificación de la Investigación | 7 |
| II MARCO REFERENCIAL | 9 |
| Antecedentes de la Investigación | 10 |
| Bases Teóricas | 11 |
| Las Teorías Organizacionales | 13 |
| Empoderamiento (Empowerment) | 14 |
| Habilidades de empoderamiento | 16 |
| Desempeño laboral del personal de la institución | 21 |
| Bases Legales..... | 23 |
| III MARCO METODOLÓGICO | 27 |
| Diseño de la Investigación | 27 |
| Población y Muestra | 29 |
| Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos | 30 |
| Validez y confiabilidad del instrumento | 31 |
| Sistema de variables | 33 |
| Conceptualización de las variables | 33 |

| | |
|--|-----|
| Procedimiento de la investigación | 37 |
| Análisis de los Datos | 37 |
| IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS | 38 |
| V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 75 |
| VI LA PROPUESTA | 79 |
| Fundamentación Teórica | 81 |
| Justificación | 86 |
| Objetivos de la Propuesta | 87 |
| La factibilidad del Programa de Formación de Estrategia de Empoderamiento..... | 88 |
| Estructura del Programa | 90 |
| Programa de Formación de Estrategia de Empoderamiento dirigido al fortalecimiento del Desempeño Laboral | 92 |
| Módulo I: Líderes en acción | 96 |
| Módulo II: Todos convivimos en Equipo | 112 |
| Módulo III: Experiencias en Equipo Autodirigidos | 126 |
| REFERENCIAS | 140 |
| ANEXOS | 145 |
| A INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN | 146 |
| A – 1 Personal de la Institución | 147 |
| A – 2 Personal Directivo | 149 |
| B Validación del Instrumento | 151 |
| C Confiabilidad | 171 |
| CURRICULUM VITAE | 172 |

LISTA DE CUADROS

| CUADROS | | pp. |
|---------|---|-----|
| 1 | Conceptualización de las variables | 35 |
| 2 | Operacionalización de las variables | 36 |
| 3 | Variable: Empoderamiento. Dimensión: Información Compartida. Indicador: Información | 39 |
| 4 | Variable: Empoderamiento. Dimensión: Información Compartida. Indicador: Confianza ... | 41 |
| 5 | Variable: Empoderamiento. Dimensión: Información Compartida. Indicador: Toma de decisiones | 42 |
| 6 | Variable: Empoderamiento. Dimensión: Información Compartida. Indicador: Responsabilidad | 44 |
| 7 | Variable: Empoderamiento. Dimensión: Autonomía. Indicador: Autonomía | 45 |
| 8 | Variable: Empoderamiento. Dimensión: Autonomía. Indicador: Compromiso..... | 47 |
| 9 | Variable: Empoderamiento. Dimensión: Reemplazo de Jerarquía Indicador: Delegación | 49 |
| 10 | Variable: Empoderamiento. Dimensión: Reemplazo de Jerarquía. Indicador: Equipo Autodirigido (Información)..... | 50 |
| 11 | Variable: Empoderamiento. Dimensión: Reemplazo de Jerarquía. Indicador: Equipo Autodirigido (Autonomía)..... | 52 |
| 12 | Variable: Empoderamiento. Dimensión: Reemplazo de Jerarquía. Indicador: Capacitación | 54 |
| 13 | Variable: Empoderamiento. Dimensión: Reemplazo de Jerarquía. Indicador: Rendimiento | 56 |

| | | |
|----|---|----|
| 14 | Variable: Empoderamiento. Dimensión: Reemplazo de Jerarquía. Indicador: Reconocimiento | 57 |
| 15 | Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Actitudes. Indicador: Disciplina | 59 |
| 16 | Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Actitudes. Indicador: Cooperación | 60 |
| 17 | Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Actitudes. Indicador: Iniciativas | 62 |
| 18 | Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Actitudes. Indicador: Responsabilidad ... | 63 |
| 19 | Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Actitudes. Indicador: Ideas | 65 |
| 20 | Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Actitudes. Indicador: Autodesarrollo | 66 |
| 21 | Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Actitudes. Indicador: Satisfacción Laboral | 68 |
| 22 | Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Gestión Operativa. Indicador: Conocimiento del Cargo | 69 |
| 23 | Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Gestión Operativa. Indicador: Calidad de Trabajo | 71 |
| 24 | Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Gestión operativa. Indicador: Trabajo en Equipo | 72 |
| 25 | Factibilidad Económica – Financiera..... | 89 |

LISTA DE GRÁFICOS

| GRÁFICOS | | pp. |
|----------|---|-----|
| 1 | Variable: Empoderamiento. Dimensión: Información Compartida. Indicador: Información | 42 |
| 2 | Variable: Empoderamiento. Dimensión: Información Compartida. Indicador: Confianza ... | 43 |
| 3 | Variable: Empoderamiento. Dimensión: Información Compartida. Indicador: Toma de decisiones | 44 |
| 4 | Variable: Empoderamiento. Dimensión: Información Compartida. Indicador: Responsabilidad | 46 |
| 5 | Variable: Empoderamiento. Dimensión: Autonomía. Indicador: Autonomía | 47 |
| 6 | Variable: Empoderamiento. Dimensión: Autonomía. Indicador: Compromiso..... | 49 |
| 7 | Variable: Empoderamiento. Dimensión: Reemplazo de Jerarquía Indicador: Delegación | 50 |
| 8 | Variable: Empoderamiento. Dimensión: Reemplazo de Jerarquía. Indicador: Equipo Autodirigido (Información)..... | 51 |
| 9 | Variable: Empoderamiento. Dimensión: Reemplazo de Jerarquía. Indicador: Equipo Autodirigido (Autonomía)..... | 53 |
| 10 | Variable: Empoderamiento. Dimensión: Reemplazo de Jerarquía. Indicador: Capacitación | 54 |
| 11 | Variable: Empoderamiento. Dimensión: Reemplazo de Jerarquía. Indicador: Rendimiento | 55 |
| 12 | Variable: Empoderamiento. Dimensión: Reemplazo de Jerarquía. Indicador: Reconocimiento | 57 |
| 13 | Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Actitudes. Indicador: | |

| | | |
|----|---|----|
| | Disciplina | 58 |
| 14 | Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Actitudes. Indicador: Cooperación | 60 |
| 15 | Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Actitudes. Indicador: Iniciativas | 61 |
| 16 | Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Actitudes. Indicador: Responsabilidad ... | 62 |
| 17 | Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Actitudes. Indicador: Ideas | 64 |
| 18 | Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Actitudes. Indicador: Autodesarrollo | 65 |
| 19 | Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Actitudes. Indicador: Satisfacción Laboral | 66 |
| 20 | Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Gestión Operativa. Indicador: Conocimiento del Cargo | 68 |
| 21 | Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Gestión Operativa. Indicador: Calidad de Trabajo | 69 |
| 22 | Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Gestión operativa. Indicador: Trabajo en Equipo | 70 |

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
SUB-DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL

**ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO DIRIGIDA AL
FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA
INSTITUCIÓN DE LA ESCUELA BÁSICA BOLIVARIANA “RICARDO
MONTILLA” DEL MUNICIPIO AMBROSIO PLAZA, GUARENAS -
ESTADO MIRANDA**

Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster en Educación
Mención: Gerencia Educacional

Autora: Carmen H. Zerpa B.

Tutor: Eliécer Hernández

Fecha: Noviembre 2019

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo proponer un diseño sustentado en el empoderamiento como estrategia dirigida al fortalecimiento del desempeño del personal de la institución de la Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla”, Municipio Ambrosio Plaza, Guarenas-Estado Miranda. Los fundamentos teóricos en Empoderamiento se basan en los autores Blanchard (2014), Koontz y Weichrich (2008), mientras que en el desempeño gerencial del directivo educativo García (2011). El estudio estuvo enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible con una investigación de campo de tipo descriptiva. La población estuvo conformada por tres (3) directivos: una (1) Directora, una (1) Subdirectora Administrativa y uno (1) Coordinador, (35) docentes, seis (6) administrativos y once (11) obreros. Para la recolección de los datos se seleccionó la técnica de la encuesta y se utilizó como instrumento el cuestionario basado en la escala de Likert. El instrumento fue validado por juicios de expertos y prueba piloto. Para la confiabilidad del instrumento se utilizó el cálculo de Alpha de Cronbach. El análisis e interpretación de los resultados se hizo a través de la estadística descriptiva, mediante el análisis porcentual, representado en tablas. Estos resultados demostraron las habilidades de empoderamiento del personal de la institución observándose una moderada información compartida y autonomía con debilidades en reemplazo de jerarquía con equipos autodirigidos. Asimismo, los resultados permitieron presentar una propuesta de capacitación de empoderamiento para el fortalecimiento del desempeño laboral.

Palabras claves: Empoderamiento y Desempeño Laboral.

INTRODUCCIÓN

La sociedad actual está en un proceso de cambio y transformación que requiere la adaptación permanente de acuerdo a las exigencias del entorno. Es por ello, que las organizaciones empresariales, las que aprenden, están en constante innovación, aplicando estrategias de gestión de talento humano que les permita alcanzar los altos niveles de eficiencia.

Asimismo, algunas organizaciones educativas también han reemplazado la tradicional gerencia jerárquica por un enfoque de estrategia de empoderamiento, involucrando al personal, compartiendo poder y responsabilidades para mejorar calidad educativa. Desde este contexto, Fereira (2008) señala “el empowerment constituye una estrategia de fortalecimiento organizacional a través de la cual se le confiere poder a sus miembros para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso, para el logro de objetivos planteados” (p.22).

No obstante, existen instituciones educativas que requieren de un líder que identifique, reconozca y aproveche al máximo las potencialidades y capacidades de su personal y sea capaz de delegarle responsabilidades. En este sentido, el gerente constituye un factor muy importante en la organización, la eficiencia de sus funciones garantiza del óptimo desempeño del personal que lidera en la consecución exitosa de los objetivos y metas de la organización.

Desde esta perspectiva, el desempeño laboral según Robbins (2004), señala que uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

De igual forma, Chiavenato (2004) plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados”. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados. (p.359)

De acuerdo a las consideraciones anteriormente, el desempeño laboral constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de la organización porque .mediante la participación, la cooperación, la integración y calidad de trabajo se garantiza un mejor rendimiento y productividad en el alcance de los objetivos institucionales.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, surge la necesidad en el presente trabajo de investigación de proponer un diseño de programa de estrategia de empoderamiento dirigido al fortalecimiento del desempeño laboral del personal de la institución. Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla” de Guarenas, Estado Miranda

Tomando en consideración lo planteado anteriormente, la presente investigación se estructura en el orden siguiente:

En el primer Capítulo se esboza el Problema de Investigación, se planten los Objetivos de la Investigación, tanto el Objetivo General como los Objetivos Específicos, la Justificación e Importancia de la Investigación.

En el Capítulo II, se plantea Marco Referencial, Antecedentes de la Investigación, Bases Teóricas y Bases Legales.

El Capítulo III, se refiere al Marco Metodológico, incluye Diseño de la Investigación, Población y Muestra, Técnica e Instrumento de Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad del Instrumento, Sistema de Variables, Conceptualización de las Variables, Procedimientos de la Investigación y Análisis de los Datos.

El Capítulo IV, presenta el Análisis e Interpretación de los Resultados.

El Capítulo V se esboza las Conclusiones y Recomendaciones.

El Capítulo VI hace referencia a la Propuesta de Investigación que comprende: Módulo I “Líderes en Acción”, Módulo II “Todos convivimos trabajando en equipo” y Módulo III “Una experiencia vivencial en Equipos Autodirigidos”.

Finalmente, se destaca las referencias las bibliográficas y electrónicas, los anexos y el Curriculum Vitae.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La sociedad a nivel mundial está sujeta a constantes cambios en el ámbito científico, tecnológico y comunicacional, estos cambios tienen un reflejo visible en los procesos de aprendizaje de las organizaciones que redefine el rol de los gerentes en cuanto a la aplicación de estrategias que garantice la calidad gerencial, el éxito tanto profesional como organizacional.

En este contexto, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2015) precisa:

Vivimos en un mundo que cambia rápidamente y es cada vez más interdependiente, donde el conocimiento y la innovación son importantes motores del desarrollo. Esto significa que un buen aprendizaje y una educación de buena calidad son cada vez más determinantes en el bienestar de los individuos, en el progreso de los países y en la calidad del futuro común de la humanidad (p.9)

Sobre este particular, el sistema educativo de los países latinoamericanos enfrenta un contexto de cambio y renovación por lo que amerita adaptarse a las transformaciones donde las acciones positivas de la gerencia se centre en estrategias que incentiven y motiven al personal que lidera a realizar sus actividades con mayor responsabilidad y con un mejor desempeño laboral para el logro de los objetivos propuestos.

En este orden de ideas, Rondón (2012), precisa que el Sistema Educativo venezolano se fundamenta en la acción gerencial conforme a los procesos de cambio, por ella expresa:

El sistema educativo venezolano, enfrenta un contexto cambiante y de renovación, caracterizado por la inclusión y la apertura, en beneficio de una mayor integración de la escuela con la comunidad, como también, la necesidad de promover la formación reflexiva para la acción y la toma de decisiones del director y equipo directivo, lo cual exige una acción gerencial acorde a este proceso de cambio logrando el fin deseado, tanto a nivel personal, profesional como institucional (p.2)

Por consiguiente, en las instituciones educativas venezolanas que aún mantienen el modo de pensar y actuar de una gerencia jerárquica y tradicional debe ser hoy en día un acto reflexivo de acciones innovadoras de acuerdo a los procesos de cambio que contribuya al éxito organizacional.

De allí la importancia de la aplicación de estrategias basadas en enfoques que tomen en cuenta al talento humano para el incremento de la productividad, rendimiento y un mejor desempeño laboral. Dentro de estos enfoques se encuentra el Empowerment o empoderamiento como estrategia gerencial. Al respecto, Ávila (2003), lo define como:

El empoderamiento es la asignación de autoridad y responsabilidad sobre las actividades permitiendo la retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros, reconociendo logros y creando confianza en el equipo para buscar soluciones, teniendo en cuenta las nuevas herramientas, capacitando al recurso humano, no trabajando de forma aislada sino en equipo (p.73)

Evidentemente, el empoderamiento en la gerencia educativa no solo implica la facultar poder, autoridad, sino un proceso estratégico que busca la relación entre el personal directivo y el personal de la organización en términos de confianza, autonomía y reconocimiento del desempeño laboral, de manera que cada miembro de la organización se sienta partícipe y asuma con mayor responsabilidad su labor como un acto espontáneo y no por acatamiento.

Al respecto, Blanchard (2004), precisa: “Facultar no quiere decir darle poder a la gente. La gente ya tiene suficiente poder de conocimiento y motivación para

desempeñarse en su oficio. Facultar es liberar ese poder. Facultar es ser dueño y creer en la alta gerencia. Facultar viene desde la gerencia impulsada con valores” (p.23)

Desde este contexto, cada trabajador, bien sea docente, administrativo y obrero está capacitado y motivado para desempeñarse en sus funciones porque cada uno de ellos eligió el departamento a trabajar según sus conocimientos, profesión, cargo u oficio, no obstante, la misión del gerente educativo para el logro de la meta organizacional es precisamente utilizar el potencial del personal que labora de manera que se sientan líder en su campo de trabajo.

Por consiguiente, facultar o empoderar al personal implica un proceso dinámico de interacción, impulsado desde la gerencia para ayudar al personal a ser más eficiente, pero solo es posible estimulándolos a actuar como si el lugar donde labora les perteneciera con el propósito de lograr transformar la organización educativa en una organización que aprende.

Sobre este particular, Senge (2005), define:

La Organización que Aprende en la Quinta Disciplina como la institución, escuela que se puede rehacer, revitalizar y renovarse en forma sostenida, no por decreto u órdenes ni por reglamentos, sino tomando una orientación de aprendizaje, donde sus miembros constantemente expande sus capacidades para lograr sus aspiraciones más importantes, y de forma conjunta se aprende de cómo aprender de manera paulatina, pero sólida, todos los días se construye futuro (p. 11).

Por tanto, en las organizaciones educativas que aprenden los gerentes a partir de las potencialidades de todos y cada uno de las personas que integran la organización, estimulan al personal a sentirse comprometido con su área de trabajo y con la institución porque los hace sentir parte importante de la organización, con autonomía en el desempeño de su trabajo y partícipe de las decisiones y planes de institucional. Por ello, el personal busca apoyo en la gerencia para funcionar como equipos auto-dirigidos.

Sobre este particular, Blanchard (2004) señala: “La gente cree que el comportamiento del directivo es decirle al empleado cómo hacer su propio oficio, pero nuestros gerentes hacen hincapié en decirles cómo dirigir su propio trabajo” (p.62)

En las organizaciones educativas que aprenden el gerente como líder desarrolla las destrezas de su personal para que funcionen como equipos auto-dirigidos, los capacita para la toma de decisiones en equipo, dándole la oportunidad de demostrar sus habilidades, de valorar su trabajo a partir de reflexiones que permita el análisis de cómo mejorar su desempeño laboral. Por ello, el empoderamiento representa un gran esfuerzo en conjunto entre el gerente y su personal para el cumplimiento de las metas propuestas.

Cabe destacar, que al facultar poder de decisión en el personal genera una mayor participación, interés, disposición, responsabilidad y calidad en el desempeño laboral. No obstante, para que sea eficiente se requiere que el personal directivo conjuntamente con el personal que lidera asuma una relación de compromiso y de empatía hacia la labor que desempeñan, con responsabilidad en la toma de decisiones más certeras que contribuya a resolver situaciones institucionales.

Asimismo, todo el personal debe recibir formación, capacitación o entrenamiento permanente que permita el crecimiento personal y laboral. De esta manera, se previene situaciones adversas que ponen en riesgo las metas organizacionales por toma de decisiones inapropiada producto de falta de información, de comunicación o conocimientos en el área que le compete.

Es de entender, que se hace cada vez más ardua y difícil para el equipo directivo motivar a su personal al cumplimiento total de sus obligaciones, quizás múltiples factores reflejan estas acciones; por una parte, un personal con tendencia a la resistencia al cambio, insatisfacción laboral y salarial, desmotivación, quizás poco sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización. De allí, la relevancia para que el directivo educativo desarrolle apropiadamente las competencias, habilidades y destrezas para empoderar al equipo de trabajo en función de lograr en ellos un desempeño laboral eficiente a partir de equipos auto-dirigidos.

Por consiguiente, si el directivo en su gestión escolar logra que todo el personal que lidera asuma poder, seguridad e independencia en las asignaciones que se le delegan, seguramente, será un personal más motivados, mucho más productivo, conscientes y más responsables.

De acuerdo con los planteamientos anteriores, la Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla del Municipio Ambrosio Plaza, Guarenas - Estado Miranda, objeto de estudio, no escapa de esta realidad, situación reflejada producto de observaciones directas, conversaciones informales con los miembros involucrados realizada por la investigadora.

Aun cuando en la institución educativa se evidencia que el personal docente, administrativo y obrero cumplen con sus funciones laborales respondiendo a la directrices emanadas por el personal directivo y desarrollando estrategias gerenciales, se viene apreciando ciertas debilidades, tales como: (a) un personal con resistencia pasiva bajo el cumplimiento de horario netamente, limitándose a desarrollar exclusivamente las funciones que les competen bajo el control y mando del directivo, sin asumir un verdadero liderazgo en las actividades delegadas; (b) una mínima participación activa e iniciativa para el trabajo colaborativo, innovador y creativo; (c) escasa valoración al trabajo en equipo; (d) un reducido desarrollo de las potencialidades del talento humano; (e) poca autonomía en el desempeño laboral generando desconfianza que desalienta al personal a desarrollar sus potencialidades eficientemente que limita la toma de decisión; (f) ausentismo laboral por distintas situaciones como: reposos médicos, insatisfacción salarial, poca disponibilidad de dinero en efectivo, retiro de alimentos de los Comités Locales de Abastecimiento y Producción (CLAP), problemas de transporte público, g) solicitud de traslados a otras instituciones educativas e incluso renuncia al cargo de docente, entre otros factores.

En consecuencia, es importante que el personal directivo desarrolle habilidades de empoderamiento que genere en el personal docente, administrativo y obrero sentido de compromiso, de posesión y responsabilidad en su área de trabajo y hacia la institución mediante un proceso de integración e interacción dinámico que permita la motivación y empatía en el trabajo colaborativo y cooperativo para el alcance de un mayor rendimiento, productividad y calidad del desempeño laboral en el logro de las metas organizacionales.

Dentro de este contexto, surge la inquietud de abordar esta problemática mediante un estudio orientado hacia una propuesta de un diseño sustentado en el empoderamiento como estrategia gerencial dirigida al fortalecimiento del desempeño del personal docente, administrativo y obrero.

En concordancia con lo antes expuesto, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las habilidades de empoderamiento que aplica el personal directivo para el fortalecimiento desempeño del personal de la institución de la E.B.B. “Ricardo Montilla”, Municipio Ambrosio Plaza, Guarenas, Estado Miranda?

¿Cómo es el desempeño del personal docente, administrativo y obrero de la E.B.B. “Ricardo Montilla”, Municipio Ambrosio Plaza, Guarenas, Estado Miranda?

¿Qué elementos deben considerarse para el diseño de una propuesta sustentada en el empoderamiento como estrategia para el fortalecimiento del desempeño del personal de la institución de la E.B.B. “Ricardo Montilla”, Municipio Ambrosio Plaza, Guarenas, Estado Miranda?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar una propuesta sustentada en el empoderamiento como estrategia dirigida al fortalecimiento del desempeño del personal de la institución de la E.B.B. “Ricardo Montilla” del Municipio Ambrosio Plaza, Guarenas, Estado Miranda.

Objetivos Específicos

1. Identificar las habilidades de empoderamiento aplicadas por el personal directivo para el fortalecimiento del desempeño del personal de la institución de la E.B.B. “Ricardo Montilla”, Municipio Ambrosio Plaza, Guarenas, Estado Miranda.
2. Describir el desempeño del personal docente, administrativo y obrero de la E.B.B. “Ricardo Montilla”, Municipio Ambrosio Plaza, Guarenas, Estado Miranda.

3. Determinar la factibilidad del diseño de una propuesta sustentada en el empoderamiento como estrategia gerencial dirigida al fortalecimiento del desempeño del personal de la institución de la E.B.B. “Ricardo Montilla”, Municipio Ambrosio Plaza, Guarenas, Estado Miranda.

Justificación e importancia de la Investigación

El sistema educativo venezolano se ha enfocado en la transformación de las políticas públicas educativas en todos los ámbitos, niveles y modalidades de la educación, basado en los planes, programas y proyectos para mejorar las prácticas educativas y lograr que los centros de educación se conviertan en una referencia de calidad pedagógica, (Consulta Nacional por la Calidad Educativa, Resultados (2014). No obstante, se requiere retomar las habilidades de empoderamiento como estrategia gerencial para el fortalecimiento del desempeño del personal docente, administrativo y obrero, mediante la formación reflexiva para la acción y la toma de decisiones acorde a los procesos de transformación en función del éxito de la gestión escolar.

De allí, la relevancia de esta investigación, en primera instancia, porque los conflictos, situaciones, actividades administrativas y académica ameritan resolverse eficientemente mediante una gerencia que desarrolle habilidades que faculte a su personal con una visión compartida y respetando los modos de pensar y bajo el aprendizaje en equipo auto-dirigidos.

En cuanto a su relevancia social, podría generar cambio de cultura organizacional en el personal e innovarían estrategias para el incremento del conocimiento que proyecte seguridad y confiabilidad para la toma de decisiones a fin de dar respuestas a las diferentes adversidades laborales para satisfacer las demandas de la sociedad. En otras palabras, ofrece una herramienta básica para la implementación de estrategia de empoderamiento en las organizaciones educativas, siendo éste, un medio innovador para su fortalecimiento.

Asimismo, la presente investigación se justifica desde el aspecto práctico porque permitirá al personal directivo emprender acciones para transformar el entorno educativo en organizaciones que aprenden, poniendo en práctica el enfoque de estrategias que empodere el talento humano a través de la expansión de las potencialidades.

En este sentido, el personal docente, administrativo y obrero tendrán la posibilidad de asegurar constantemente el aprendizaje en equipos auto-dirigidos, que les permita determinar por sí mismo cómo dirigir su propio trabajo mediante un proceso de aprendizaje continuo de auto-crecimiento, de interacción y de formación o capacitación en función de lograr un desempeño de calidad.

En lo teórico constituye un aporte significativo porque amplía los conocimientos de empoderamiento como una estrategia para mejorar el desempeño del personal educativo con la posibilidad de proporcionar un marco referencial que amplíe un marco referencial de la teoría administrativa y la gerencia.

Asimismo, se justifica la investigación porque se orienta como una herramienta tangible que permite al personal directivo tomar como guía para autoevaluarse en función del uso adecuado de las habilidades de empoderamiento como estrategia gerencial que contribuya al fortalecimiento de la gestión escolar en las organizaciones que aprenden.

Desde el punto de vista investigativo, se pretende diseñar una propuesta sustentada en el empoderamiento como estrategia para el fortalecimiento del desempeño del personal docente, administrativo y obrero que contribuya a una mayor productividad y rendimiento en su área de trabajo.

Metodológicamente, el estudio se justifica porque puede servir de base para futuras investigaciones donde el estudio de las variables puede mejorar la praxis educativa y permitirá que tanto el director como el personal que lidera sean partícipe en el proceso de transformación hacia búsqueda de la calidad educativa

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

En esta sección se abordan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y bases legales que sustenta este estudio.

Antecedentes de la Investigación

El gerente educativo hace uso de habilidades de empoderamiento como estrategia gerencial para el fortalecimiento del desempeño del personal docente, administrativo y obrero a fin de lograr el éxito en pro de la calidad educativa, por lo tanto se han revisado diferentes estudios en relación a esta temática, encontrándose información que permite clarificar más el problema de estudio.

Morales (2016), realizó un estudio titulado: "Empoderamiento y Desempeño Laboral" en el Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango en México. La población estuvo conformada por treinta y cuatro colaboradores entre administrativos, docentes y operativos. Se empleó la encuesta con un cuestionario de diez (10) preguntas cerradas, de opción múltiples. La investigación fue de tipo descriptivo y se aplicó la escala de Likert. Se concluyó que los colaboradores cumplen con los objetivos establecidos por la empresa, pero reconocen que la misma no les brinda opción de solución de problemas de forma eficiente; asimismo, se pudo constatar que existe centralización en cuanto a las autorizaciones de proyectos y solución de factores que pueden intervenir de forma negativa en el área de trabajo.

Dicho estudio se relaciona con la presente investigación porque precisa los niveles de influencia del empoderamiento como estrategia en los colaboradores de

una institución educativa de acuerdo al desempeño del directivo.

Torres (2018), realizó un trabajo de investigación titulado “El empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato” para obtener el Grado Académico de Magister en Gestión del Talento Humano en Ecuador 2018. El propósito de la investigación consistió en determinar la influencia del empoderamiento del personal administrativo y trabajadores en el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato.

El enfoque que se utilizó fue cualicuantitativo. La investigación fue de campo, bibliográfica y documental para procesar la información. La población estuvo conformada con un total de 812 empleados, identificados como personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato y con una muestra aleatoria de 268 empleados.. Se concluyó que el personal administrativo y trabajadores indican que los niveles de liderazgo o tipos de poderes son bajos, lo que evidencia una carencia significativa de habilidades gerenciales de los altos mandos que dirigen las diferentes unidades académicas y administrativas de la Universidad.

Este estudio aborda aspectos relevantes de empoderamiento del personal de un centro educativo y sus condiciones laborales; se vincula con el trabajo de investigación por asociarse a la necesidad de mejorar el desempeño del personal en la organización educativa.

Guillén (2007), realizó un trabajo investigativo titulado “Empoderamiento como estrategia gerencial de los directores y la motivación del personal docente en las escuelas básicas” para optar el Título de Magíster en Gerencia Educativa en la Universidad Rafael Urdaneta. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación del empoderamiento del director y la motivación del personal docente en las Escuelas Básicas”.

La población estuvo constituida por ocho (8) directores y 112 docentes. Se utilizó la técnica de la encuesta y un cuestionario como instrumento, siguiendo el modelo de Likert. Los resultados indicaron una correlación alta positiva de 0.72 según la escala de Pearson; lo cual significa que la implementación del

empoderamiento por parte del director genera las condiciones para desarrollar trabajo de equipo sobre una dirección alineada en valores.

En este sentido, el citado estudio, guarda relación con la investigación debido a que resalta la importancia del empowerment en el alcance de los objetivos organizacionales, por lo que el gerente debe convertirse en un líder, capaz de guiar su equipo hacia el éxito organizacional mediante una propuesta de diseño de un programa sustentado en el empoderamiento como estrategia gerencial.

Por otra parte, Hernández (2013), realizó un estudio titulado: Estrategias gerenciales utilizadas para lograr la calidad de desempeño de los directores en las Escuelas Bolivarianas de la Parroquia Tamare del Municipio Mara, Zulia. Trabajo de Grado para optar al Título de Magister Scientiarum en Educación, mención Gerencia de Organizaciones Educativas.

El estudio se enmarcó en una investigación descriptiva, de campo, con un diseño no experimental, transaccional. La población estuvo conformada por trece (13) directivos y 86 docentes. En la recolección de los datos se aplicó la técnica de la entrevista, observación directa y una encuesta tipo (cuestionario) en escala tipo Likert.

Se concluyó que las estrategias gerenciales de enlace, de gestión y de delegar presentan debilidades en la gestión de conocimiento, de cambios, como también en las competencias analíticas e innovadoras; a pesar de que la calidad de supervisión presentó fortalezas en relación con las directrices organizacionales que ha de cumplir el personal.

Este antecedente se relaciona con la presente investigación, ya que hace énfasis en las características, habilidades, competencias gerenciales del directivo para el fortalecimiento del desempeño en la gestión escolar.

Asimismo, Navas (2011), realizó un estudio titulado: Competencias gerenciales y desempeño laboral del gerente educativo en Educación Media General para optar al título de Maestría en Gerencia Educativa en Maracaibo; dicho estudio tuvo como propósito determinar las relaciones entre competencias gerenciales y desempeño

laboral del gerente educativo en las instituciones de Media General del Municipio Escolar San Francisco II.

El tipo de investigación fue descriptiva, correlacional, de campo y con un diseño no experimental. La población estuvo constituida por nueve (9) directores y siete (7) docentes con censo poblacional. Se concluyó que la formación de las competencias gerenciales en los directivos incide en el desempeño laboral del docente.

Dicho estudio es pertinente porque hace referencia a las habilidades del gerente educativo que se requiere para emplear las mejores prácticas que fortalezcan su desempeño laboral.

Cabe destacar que los antecedentes planteados en estas investigaciones guardan relación con el presente trabajo de investigación porque permite indagar y analizar las distintas habilidades de empoderamiento aplicadas por directivo para el fortalecimiento del desempeño del personal docente, administrativo y obrero en función de la calidad educativa.

Bases Teóricas

La consulta de las bases teóricas, tienen el propósito de dar a la investigación un conjunto coherente de conceptos y proposiciones sustentados en el empoderamiento como estrategia para el fortalecimiento del desempeño del personal docente, administrativo y obrero, variables de este estudio. En este sentido, se ha considerado punto de vista teórico de diferentes autores expertos en el área con propósito de integrar los conocimientos relativos al problema en estudio de manera tal que sustente la investigación, entre las cuales se mencionan:

Las teorías organizacionales

Las teorías organizacionales se han demarcado en una tendencia humanista, en el que priva el mejoramiento de las condiciones del ser humano en el trabajo, de igual forma para comprender el desarrollo del hombre como ser humano organizacional se hace necesario el estudio de distintas teorías e investigaciones que han planteado la relación hombre-trabajo. Con base a esas teorías que durante el tiempo se han desarrollado, a continuación se relacionan los autores que han trabajado dentro de sus investigaciones, temas en los cuales el recurso humano se considera como parte importante para el logro de los objetivos.

Principios de Elton Mayo

Según Chiavenato (2007), Elton Mayo y sus seguidores sustentan la Teoría de las Relaciones Humanas, con los resultados del “Experimento de Hawthorne” y las ideas de la Psicología y Sociología que permitieron delinear sus principios básicos:

La integración y el comportamiento social: los niveles de producción dependen de la integración social, el obrero no actúa aislado, sino como miembro de un grupo social, de esta forma el trabajo es una actividad grupal, el estudio mostró que la conducta del individuo está condicionada por normas o estándares sociales.

Las recompensas y sanciones sociales: se comprobó que los obreros que producían por encima o por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y respeto de sus compañeros.

Los grupos informales: constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección; ellos definen sus formas de recompensas o sanciones, escala de valores, creencias y expectativas.

El contenido del cargo: Mayo y sus colaboradores observaron que la especialización en el trabajo no garantizaba eficiencia y que los obreros cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía.

Los aspectos emocionales: el estudio comprobó que las relaciones humanas y la cooperación son claves para evitar los conflictos y mantener los grupos primarios.

El estilo de supervisión: los directivos deben estar en capacidad de dar un trato digno a sus trabajadores, comprender, saber comunicar, ser democráticos y persuasivos, con la base que el hombre es un ser social.

Cabe señalar, que existen diversos tipos de estrategias gerenciales en función de poner en práctica nuevos modelos organizacionales, no obstante, la estrategia de empoderamiento juega un papel importante en las organizaciones educativas que quieren convertirse en organizaciones que aprenden porque permite a las personas tener autonomía en la toma de decisiones y ejercer control sobre su desempeño basados en su protagonismo, iniciativa, responsabilidad y el desarrollo de sus capacidades.

Empoderamiento (Empowerment)

El empoderamiento ha sido estudiado teóricamente por varios autores entre ellos McLagan y Nel (1997), quienes acotan que para alcanzar el empoderamiento se hace indispensable una estructura organizacional plana, donde se facilite el liderazgo, se maneje niveles de comunicación abiertos y honestos; relaciones de alianza que inmersas en pensamientos críticos, sean flexibles tanto para el aprendizaje como para la toma de decisiones, retroalimentación sobre el desempeño, sistema de incentivos; factores que entrelazados buscan convertir a los empleados en gestores de su propio puesto de trabajo.

Desde esta perspectiva, Koontz y Weichrich (2008), precisan que el empoderamiento significa crear un ambiente el cual los empleados de todos los niveles sienten que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. (p.174)

En este sentido, el director educativo eficiente faculta al personal con la posibilidad de lograr un liderazgo compartido, que puedan tomar decisiones y sean capaces de resolver problemas que le competen sin perder la visión institucional, de

manera que los integrantes de la organización se apropien de su trabajo, se desempeñen con entusiasmo, dedicación y con eficiencia.

En este orden de ideas, las personas empoderadas, tienen autoconfianza, autonomía, decisión propia, se hacen más responsable de su trabajo, persona empoderada, tal como lo acota Sen (2001), quien precisa que el empoderamiento es un estado donde las personas asumen su rol como sujetos o actores de su propia vida, con la posibilidad de actuar con conciencia sobre sus propias capacidades e intereses.

A su vez, Ávila (2003), define el empoderamiento como la asignación de autoridad y responsabilidad sobre las actividades permitiendo la retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros, reconociendo logros y creando confianza en el equipo (p.73)

El empoderamiento ocurre cuando el gerente o líder además de delegar poder y autoridad a sus subordinados, transmite confianza, pasión por su trabajo, permitiendo que los empleados de todas las áreas se sientan responsables de su propio trabajo y capaces de tomar decisiones.

Ampliando los planteamientos teóricos anteriores, Blanchard (2004), precisa que Empowerment significa facultar a las personas, pero no es darle poder, sino liberar conocimientos, experiencias y motivación preexistentes. La gente ya tiene suficiente poder de conocimiento y motivación para desempeñarse en su oficio. Facultar es liberar ese poder, es darles facultades a los empleados para que tomen decisiones de acuerdo a los conocimientos sin esperar la toma de decisiones de sus superiores. Facultar es ser dueño y creer en la alta gerencia. Facultar viene desde la gerencia impulsada con valores. Facultar consiste en coordinar esfuerzos, adquirir recursos, hacer la planeación estratégica, trabajar con los clientes, entrenar al personal. Todo esto ayuda a los empleados a ser más eficiente.

En este sentido, es necesario crear un clima empresarial que libere el conocimiento, la experiencia y la motivación que residen en las personas.

Habilidades de empoderamiento

La gerencia educativa desarrolla habilidades de empoderamiento creando un ambiente donde el personal de la institución (docente, administrativo y obrero) se sienta más comprometido, más responsable y eficiente dentro de su área de trabajo, motivándolos a ser líderes, a dirigir su propio trabajo y con sentido de pertenencia hacia la institución que labora.

En este sentido, Blanchard (2004), señala que una organización empoderada se debe cumplir determinadas condiciones que le permita al gerente desarrollar aún más sus habilidades como líder. Para ello, es necesario enfocarse en las siguientes condiciones: a) Considerar que todos los trabajadores de la organización cualquiera sea el puesto que ocupa son colegas o socios con el director. b) Crear un ambiente que le permita ser de ello una gran organización, puesto que los trabajadores (Docente, administrativos y obreros) tienen el potencial de hacer que eso ocurra por medio de sus actos. De modo que el personal representa la verdadera fuente de información. c) La meta de una organización es utilizar el potencial del personal que labora.

En este sentido, Blanchard (2004), propone tres claves para facultar, que son parte de un proceso para liberar el potencial que la gente lleva dentro de sí, asimismo, ayudar a los empleados para que funcionen en la organización. Estas claves o habilidades que debe poseer la gerencia organizacional apoyada en el empoderamiento, estas son: a) Compartir información con todos; b) Crear autonomía por medio de fronteras; c) Reemplazar la jerarquía con equipos auto-dirigidos.

a) Compartir información con todos

El compartir información sobre el comportamiento o estado de la empresa con todos los miembros involucrados permite formar una organización facultada. Tradicionalmente, la diferencia percibida en las posiciones de las personas, que vienen desde la época jerárquica, esa visión entre superiores y subalternos ya no es

muy útil en las organizaciones. Este acto de compartir información es absolutamente indispensable para facultar una organización porque permite que los trabajadores comprendan el funcionamiento de la empresa y su rol en la misma, pero si los líderes no están dispuestos a compartir información con sus empleados nunca los tendrán como socios para manejar con éxito la compañía o empresa y no tendrán jamás una organización facultada (p.30)

El cambio está dentro de la disposición del gerente. Es difícil compartir información con todo el mundo, toda clase de información, independientemente si es “información reservada”, es decir, información delicada, la que solo conocen unas pocas personas, pero al compartir información se evitaría que el trabajador se sienta defraudado y que no lo han tomado en cuenta.

Efectivamente, cuando la información se retiene, todo el mundo empieza a hacer toda clase de cavilaciones y conjeturas. El personal siente que no se les tiene confianza; creen que haría mal uso de la información si se enteraran o simplemente creen que no tienen la suficiente capacidad para entenderla (p.32)

Si los miembros de una organización no sienten que se confía en ellos, la toma de decisiones eficiente se paraliza. En este sentido, la confianza es crucial para una organización facultada (p.33)

Por ello, al compartir información reservada con sus asociados ayuda a los empleados a ser más responsables y crear un clima de confianza. “Quienes tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable” (p.33)

Por su parte, Scoth (2006), afirma que, quienes carecen de información no pueden dirigirse a sí mismos ni tomar decisiones correctas y quienes tienen la información si lo pueden hacer. La información es la moneda para adquirir responsabilidad en el país de las facultades. Confiar la información significa acción, no palabras o sonrisas, hay que demostrarles que se confía en ellos dándoles toda clase de información, aun la más delicada, los empleados necesitan tanta información para hacer su oficio, para que se vuelvan responsables y que ellos sientan que se confía en ellos.

De esta manera, los empleados se sienten comprometidos con su área de trabajo y la organización donde residen. Desde este contexto, Davis y Newstrom (2000), definen el compromiso como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Este compromiso es más fuerte para quienes trabajan en grupos comprometidos, y aquellos con más años de servicio en la organización (p.97)

En este sentido, las personas comprometidas tienen menos probabilidades de renunciar y de aceptar otros empleos. Asimismo, los empleados y altamente calificados requieren menos supervisión puesto que conocen la importancia y el valor de integrar sus metas con las de la organización, pues piensa en ambas a un nivel personal.

Arciniega (2002), sostiene que existen evidencias que las organizaciones donde sus integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo.

La organización no puede aprovechar la totalidad de las capacidades de los empleados, si éstos no se sienten seguros y no tienen información.

b) Crear autonomía por medio de fronteras

Por su parte, Blanchard (2004) refiere que el líder tiene que hacer que su personal se sienta más como socios que como empleados a quienes se les ordena lo que debe hacer para que el personal tenga una mejor perspectiva de la empresa donde labora y se sienta más como dueño (p.49). En este contexto, Empowerment (empoderamiento) define este hecho como establecer fronteras que les da libertad a los empleados. Las fronteras establecidas son las metas indicadas a cada proyecto, los valores y objetivos de la empresa, la función de cada empleado y la estructura general de la empresa.

De allí que la visión organizacional implica las acciones específicas que un asociado ejecuta. Esas acciones se encaminan al cumplimiento de las metas. En efecto, personas sumamente capaces, creativas, perderán muchísimo más tiempo en

actividades importantes: “La visión cobra vida cuando los empleados ven donde su aporte es el factor decisivo”. El proceso de fijación de metas claras debe ser preciso para que los asociados sean eficientes. Asimismo, establecer diferencia entre lo que las personas creen que deben estar haciendo día a día, y lo que su jefe cree que deberá hacer. Los empleados jamás podrán sentirse empoderados si no están seguros de que es lo que exige su cargo. “Sin metas claras que se verifiquen constantemente, los empleados no pueden desempeñarse bien, ni sentirse facultados. (p.48)

En primer lugar, la confianza es una condición indispensable para que pueda delegarse el poder de decisión a todos los integrantes de la empresa. El actor involucrado en la organización educativa percibe este voto de confianza, que implica que está siendo valorado por su función y sus capacidades.

Por estas razones es necesario que se les oriente y guíe hacia la libertad de sentirse seguros para actuar y tomar decisiones, y así adopten un grado de responsabilidad, que les permitan sentirse como dueños de la empresa u organización, y así velen por el continuo beneficio de la misma.

c) Reemplazar la jerarquía con equipos auto-dirigidos

Facultar proviene de enseñar a los trabajadores cosas que pueden hacer para depender menos del gerente. En este sentido, Rabouin y otros (2008) precisan: “La delegación es la asignación de tareas a individuos o equipos. Es eficaz cuando se asignan los trabajos a las personas idóneas y se otorga el nivel necesario de libertad para realizar la tarea del modo más competente y productivo” (p.76)

Por su parte, Blanchard (2004) precisa: “La idea de jerarquía es reemplazada por la capacidad de cada empleado o equipos de trabajo y dirigir su propio trabajo, a partir de objetivos planteados. No es posible tener una organización de personas autónomas que trabajen aisladas las unas de las otras, la responsabilidad será de todos. En toda organización se necesitan personas que trabajen juntas en equipo porque los miembros se pueden basar en las destrezas y conocimientos especializados de los demás” (p.61)

Asimismo, el autor plantea que el trabajador tiene idea de cómo mejorar el servicio y respuestas a los clientes pero carecen de cómo tomar decisiones en grupo. Carecen de destrezas de equipo, destrezas para resolver problemas, dirigir las reuniones, dirigir al equipo y manejar los conflictos. Por ello, gerentes enfocarán su liderazgo directivo no en decirles lo que debían de hacer sino en desarrollar las destrezas que los capacitaría para funcionar por su cuenta como equipo (p.65).

Desde esta perspectiva, el autor Ibis (2004) señala que “un equipo auto-dirigido consta de un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto: planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el final” (p.62). El personal de todos los niveles debe aprender a trabajar en equipos auto-dirigidos, tomar decisiones y ejecutarlas, asumiendo diversas responsabilidades.

Sobre este particular, Cantú (2001) señala: “Estos equipos planean, fijan prioridades, organizan, se coordina con otros, realizan acciones correctivas, resuelven problemas, etc., de su propio proceso. Es por ello, que la capacitación es un pilar fundamental para el desarrollo de una cultura de trabajo en equipo. Un equipo empieza a tener éxito cuando sus miembros aprecian el valor de unir esfuerzos en forma coordinada en torno a un objetivo en común (p.109). En consecuencia, un equipo autodirigido obtendrá mejor rendimiento y éxito organizacional.

Desde este contexto, Guillén (2000) expresa: “El rendimiento es una variable que hace referencia al nivel de desempeño obtenido en una tarea. Es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos) como el ambiente laboral. A su vez, el esfuerzo que decide hacer el trabajador fruto de su motivación en cuanto ésta es energizante y mantenedora de la tensión activa hasta la consecución de la meta” (p.207)

En el mismo orden de ideas, Blanchard (2004) plantea que “los empleados generalmente quieren tener facultades y que eso podría tener una influencia decisiva en el rendimiento de la organización” (p.113)

Por otra parte, Cantú (2001) al referirse al reconocimiento precisa que para lograr una alta motivación en el trabajo en equipo, es necesario proporcionar un reforzamiento positivo a los miembros del mismo. Es importante que los miembros

de un equipo sientan que la administración los trata a todos con justicia y en forma imparcial. El reconocimiento debe ir directamente hacia el individuo, dando a conocer las causas específicas por la que se le otorga (p.122)

Desempeño laboral del personal de la institución

Según García (2011) el desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (p.75)

Por su parte, Sánchez y Hernández (2007), citan a Gruenfeld (1999) refiriéndose al desempeño laboral en dos grandes componentes: las actitudes y la gestión operativa: las primeras referidas al desempeño como acción personal y la segunda a los elementos intrínsecos en las tareas a desempeñar (p.326)

En cuanto a las actitudes, éstas se organizan a través de la experiencia, la cual ejerce una influencia específica sobre las respuestas de las personas a los demás, en atención a los objetivos o situaciones previstas. En ella se conjuga los factores: disciplina, cooperación, iniciativa, responsabilidad, creatividad, autodesarrollo y satisfacción laboral

La disciplina. Referida al acatamiento de las normas, principios, reglamentos y procedimientos establecidos en la organización para regular la actividad del personal de la organización.

La cooperación. Descrita como obrar con otros conjuntamente, para lograr un fin. Esta actitud se refleja en los siguientes niveles: cooperación hacia la empresa, jefatura y compañeros de trabajo.

La iniciativa. Disposición del empleado para tomar y asumir decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones de carácter excepcional. En otra palabras, implica la intención de influir activamente sobre los acontecimientos

para alcanzar objetivos, asimismo, se refiere a las medidas que se toma para lograr objetivos más allá de lo requerido,

La responsabilidad: Evalúa la manera cómo el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Considera además Gruenfeld (1999), que es un estado donde se asume la vigilancia necesaria para obtener los resultados deseados.

La creatividad (Ideas): Está asociada al ingenio personal y la capacidad del trabajador para introducir nuevas ideas en la realización del trabajo.

El autodesarrollo. Se manifiesta en la disposición de los trabajadores para adquirir conocimientos y desarrollar habilidades referidas a un trabajo, lo cual implica mejorar sus competencias personales y profesionales.

Satisfacción laboral: Diez (2001), define satisfacción laboral como un sentimiento individual que, en términos positivos o negativos, experimentan los individuos en el transcurso de su pertenencia a la organización cuando compara las recompensas que recibe con las que estiman debería recibir e incluso, con aquellas que les gustaría obtener como compensación por los esfuerzos que realizan a favor de la organización.

En cuanto a la Gestión Operativa, Gruenfeld (1999), señala que está asociada con lo que el trabajador hace y cómo lo hace, a los cuales denomina factores operantes u operativos, entre los cuales se encuentran: el conocimiento del cargo y la calidad de trabajo.

Conocimiento del cargo. Es el grado de dominio que demuestra el trabajador en las actividades, tareas y procedimientos relacionado con su trabajo. Además se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en su campo laboral y mantenerse actualizado en los avances tecnológicos en su área de trabajo.

Calidad de trabajo. Constituye la expresión del grado de exactitud, esfuerzo y orden con el cual el empleado realiza su trabajo.

El trabajo en equipo: Montaner & Asociados (2001), señalan “trabajar en equipo es un estilo de realizar una actividad laboral, es asumir un conjunto de valores, es conseguir un espíritu que anima a un nuevo modelo de relaciones entre las

personas, un modelo de participación plena en el trabajo, basado en la confianza, la comunicación, la sinceridad y el apoyo mutuo.

Asimismo, Cantú (2001), señala que mediante el trabajo en equipo los empleados aprenden a colaborar con un objetivo común, a compartir información, a tomar decisiones por consenso y a aceptar con madurez la retroalimentación (p.126)

Bases Legales

En las bases legales se presentan los artículos pertinentes a la materia objeto de estudio, contemplados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica de Educación (2009), asimismo, en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) y Ley de Carrera Administrativa y sus Reglamentos (1999).

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), contempla en el Capítulo VI De los Derechos Culturales y Educativos los artículos relacionados con la investigación, los cuales se expresan a continuación:

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

Este Artículo 104 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela se relaciona con dicha investigación porque el personal de la institución educativa está en la disposición de recibir formación permanente orientada al cumplimiento de metas, hacia al éxito organizacional, como elemento clave para la calidad educativa.

En efecto, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, estimula el proceso de crecimiento del desarrollo del desempeño docente de los educadores, especialmente, a través de la evaluación continua de méritos, de políticas de motivación y promoción, que favorezcan el nivel de vida y la identidad vocacional del docente.

No obstante, las condiciones laborales se han visto mermadas, principalmente por el descontento generalizado que priva en el sector educativo, debido al incumplimiento en los ajustes salariales, retardo en la discusión del contrato colectivo y sueldos no ajustado a la cesta básicas, entre otros.

La Ley Orgánica de Educación (2009), contempla:

Artículo 6. El Estado, a través de los órganos nacionales con competencia en materia Educativa, ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo...

3. Planifica, ejecuta, coordina políticas y programas: (a) De formación, orientados hacia el desarrollo pleno del ser humano y su incorporación al trabajo productivo, cooperativo y liberador... (k) De formación permanente para docentes y demás personas e instituciones que participan en la educación, ejerciendo el control de los procesos correspondientes en todas sus instancias y dependencias..."

Asimismo, la Ley Orgánica de Educación (2009) en el artículo 77 establece las directrices y bases de la educación como proceso integral en cuanto al desempeño del docente:

“El personal docente estará integrado por quienes ejerzan funciones de enseñanza, orientación, planificación, investigación, experimentación, evaluación, dirección, supervisión y administración en el campo educativo y por los demás que determinen las leyes especiales y los reglamentos. Son profesionales de la docencia, los egresados de los institutos universitarios pedagógicos, de las escuelas universitarias con planes y programas de formación docente y de otros institutos de nivel superior, entre cuyas finalidades está la formación y el perfeccionamiento docente. La Ley especial de la Educación Superior y los reglamentos respectivos determinarán los requisitos y demás condiciones relacionadas con este artículo.”

Por otra parte, El Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) establece de las Promociones y Ascenso de los Profesionales de la Docencia:

Artículo 32: Los miembros ordinarios del personal docente tendrán derecho a las promociones y ascensos, siempre que reúnan los requisitos mínimos establecidos en las especificaciones de las jerarquías y categorías contenidas en la Tabla de Posiciones de la Carrera Docente, conforme a las disposiciones siguientes:

Tercera jerarquía. Docente Directivo y de Supervisión

1. Para ingresar a la jerarquía de Docente Directivo y de Supervisión se requiere: a) Ser venezolano. b) Ganar el concurso correspondiente. c) Tener dedicación a Tiempo Integral o a Tiempo Completo, según corresponda d) Haber aprobado el curso de cuarto nivel relativo a la naturaleza, funciones y atribuciones del cargo al cual va a optar.
2. Poseer por lo menos la categoría, docente que según su cargo a ocupar se señala a continuación, y haberse desempeñado en ella en un lapso no menor de doce (12) meses.

2.1 Para el cargo de Subdirector: Docente III

2.2 Para el cargo de Director: Docente IV

2.3 Para el cargo de Supervisor: Docente V

El ejercicio de la Profesión docente estará a cargo de las personas de reconocida moralidad y de idoneidad docente comprobada, provista del título profesional respectivo. El Ejecutivo Nacional establecerá un régimen de concursos obligatorios para la provisión de cargos.

El Ministerio de Educación, cuando no fuese posible obtener los servicios de personal docente titulado, podrá designar interinamente para los cargos a personas sin título, previo el cumplimiento del régimen de selección establecido.

Dichos artículo están estrechamente relacionados con la investigación, ya que se establece la obligación del Estado Docente de conocer las condiciones en las que se desarrolla el proceso educativo como instrucciones ministeriales para el mejoramiento de la calidad de la educación y del funcionamiento de los servicios educativos.

Asimismo, La Ley de Carrera Administrativa y sus Reglamentos (1999) contempla en su Artículo 18. Todo empleado público, sea o no de carrera tiene el

derecho al incorporarse al cargo a ser informado por su superior inmediato acerca de los fines, organización y funcionamiento de la unidad administrativa correspondiente y, en especial, de su dependencia jerárquica y de las atribuciones, deberes y responsabilidades que le incumben.

El artículo referido está relacionado con el trabajo de investigación porque el empleado debe estar informado de sus deberes y responsabilidades para lograr un desempeño eficiente en su área laboral.

Por otra parte, el Artículo 28 precisa: 1. Prestar sus servicios personalmente con eficiencia requerida para el cumplimiento de las tareas que tengan encomendadas, conforme a las modalidades que determinen los reglamentos; 2. Acatar las órdenes e instrucciones emanadas de los superiores jerárquicos que dirijan o supervisen la actividad del servicio correspondiente, de conformidad con las especificaciones del cargo que desempeñen. 3. Guardar en todo momento una conducta decorosa y observar en sus relaciones con sus subordinados y con el público, toda la consideración y cortesía debidas... 6. Atender regularmente las actividades de adiestramiento y perfeccionamiento destinados a mejorar su capacitación.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo se refiere a la metodología de la investigación, se presenta el diseño y tipo de la investigación, población y la muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y procedimientos de la investigación, así como, la validez y confiabilidad instrumental, sistemas de variables (definiciones conceptual, operacional y operacionalización de las variables) y procedimientos para el análisis.

En este sentido, Tamayo (2000), expresa: “La metodología constituye la médula del plan; se refiere a la descripción de las unidades de análisis, o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis” (p. 45).

Dentro de la metodología es fundamental los diseños metodológicos, muestrales y estadísticos pues constituyen a la interpretación de los resultados en función del problema que se investiga y de los planteamientos teóricos del mismo diseño.

Diseño de la Investigación

Según Hernández y otros (2003), “El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para contestar las interrogantes de conocimiento que se ha planteado.” (p. 184).

Sobre este particular, el éxito de una investigación, es decir, el producto final de un estudio dependerá de la selección pertinente del diseño ya que, la precisión,

amplitud o profundidad de la información varía en función del diseño o la estrategia elegida.

Según Palella y Martins (2003), “el diseño de investigación se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio.” (p.80).

En este sentido, el diseño de investigación es relevante porque da respuestas a las interrogantes y a los objetivos planteados en el estudio a fin de aportar recomendaciones como solución a un problema.

Bajo esta perspectiva, este estudio corresponde a un diseño de investigación no experimental. Según Palella y Martins (2003), “el investigador no varía intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal como se presenta en su contexto real en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos” (p.81).

En este sentido, Palella y Martins (2003) plantea: “la investigación de campo, consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esta hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y se desenvuelve el hecho” (p.82).

Es de nivel descriptivo por cuanto el propósito es interpretar realidades de hechos (Palella y Martins, 2003). Con ello, no se pretende establecer relaciones de causalidad entre variables, sólo describir el estado de las variables objeto de estudio en un contexto determinado.

Según los objetivos que se han planteado, esta investigación responde a la modalidad de un Proyecto factible, ya se trata del diseño de una propuesta para satisfacer las necesidades de una organización de un grupo social. Al respecto, (UPEL, 2016), define proyecto factible “como la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p. 21)

Específicamente la propuesta consiste en el diseño de estrategia de empoderamiento sustentado en un plan de formación dirigido al fortalecimiento del desempeño del personal de la institución de la E.E.B. “Ricardo Montilla”.

Población y Muestra

La población es un conjunto de elementos o personas con características propias. Al respecto, Tamayo (2000), define: “Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de investigación y la muestra es un subconjunto representativo de ésta (p.114)

Para efectos del presente estudio la población está conformada por tres (3) directivos: una (1) Directora, una (1) Subdirectora Administrativa, uno (1) Coordinador, 35 docentes, seis (6) administrativos y once (11) obreros de la Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla” del Municipio Ambrosio Plaza de Guarenas, Estado Miranda.

Según Hernández y Otros (2003), define muestra de acuerdo al enfoque cuantitativo como “subgrupo de la población del cual se recolecta los datos y debe ser representativo de dicha población.” (p.302). Para el presente estudio la muestra es igual a la población finita tipo censal. Palella y Martins (2003), señala que estudiar la población en su totalidad significa hacer un censo o estudio tipo censal (p.93)

Los criterios para la selección de la muestra es no probabilístico, muestreo intencional, según Palella (2003), expresa: El muestreo intencional, el investigador establece previamente los criterios para seleccionar las unidades de análisis, los cuales reciben el nombre de tipos. Para ello, se consulta la opinión del personal directivo, docente, administrativo y obrero de la institución objeto de estudio, considerando los datos demográficos como años de servicio, nivel académico, edad, cargo que desempeña, cuyos datos significativos pueden contribuir al análisis de las dos variables en estudio.

Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos

La técnica de recolección de datos es la forma o procedimiento que usa el investigador para obtener la información. Para la recolección de la información requerida en función del logro de los objetivos planteados, se seleccionó la técnica de encuesta dirigida al personal de la institución que labora en la Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla” del Municipio Ambrosio Plaza de Guarenas, Estado Miranda.

En este sentido, Palella y Martins (2003), expresa: “La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Se utiliza un listado de preguntas escritas que se entrega a los sujetos quienes, en forma anónima, la responden por escrito” (p.111).

En esta investigación se utilizó como instrumento el cuestionario, pues posibilita obtener respuestas a preguntas y medir con mayor exactitud lo que se desea; permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos. Según Hernández y Otros (2003), expresan “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.391).

El cuestionario está estructurado por 22 ítems, contiene las alternativas de respuesta dentro de una escala de Likert de 1-5. Cinco (5) indica un grado máximo “Totalmente De acuerdo”, Cuatro (4) indica “De acuerdo”, Tres (3) indica “Indeciso”, Dos (2) indica “Desacuerdo” y Uno (1) indica “Completamente en Desacuerdo”. Las preguntas están relacionadas con las variables de estudio. La variable N°1 (Empoderamiento) tiene tres (3) dimensiones: información compartida, autonomía y reemplazo de jerarquía con equipo autodirigido; y la variable N° 2 (Desempeño) tiene dos (2) dimensiones: actitudes y gestión operativa. De igual manera, se aplicó en forma directa en el centro de trabajo de los sujetos de estudio y de manera anónima para fines estadísticos.

Es relevante señalar que el método de escalamiento Likert, para medir por escalas las variables que le constituyen actitudes, es uno de los más conocidos. Para Hernández y Otros (2003), este método “consiste en un conjunto de ítems

presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra” (p. 263).

Validez y confiabilidad del instrumento

La validez, según Hernández y Otros (2003), “es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.346).

La validez de contenido y la validez aparente, se determinará mediante juicio de expertos y prueba piloto, para ello se le entregará los instrumentos de recolección de datos a tres expertos en las diferentes áreas: gerencial, metodológico y en recursos humanos.

En este sentido, a cada especialista se le facilitó un ejemplar del instrumento con su respectiva matriz de validación a fin de consultar los ítems y determinar la validez, acompañado de los objetivos de la investigación, sistema de variables, operacionalización de las variables, una guía para determinar la validez y registrar las observaciones y juicios pertinentes. En la validez del instrumento se tomó en cuenta los criterios: a) Claridad, precisión y coherencia en la redacción de los ítems, b) Pertinencia del ítem con las dimensiones de la variable, c) Exhaustividad de los ítems por indicador. Posteriormente, considerando las observaciones y orientaciones de los expertos se realizó los ajustes necesarios para hacer las adaptaciones respectivas.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, Palella y Martins (2003), define la confiabilidad como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida; es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales” (p.150).

Para la confiabilidad del instrumento se aplicó el método de Alfa de Cronbach, que indica el grado de relación entre las partes.

Según Bernal, (2000), expresa: “Los niveles de confiabilidad obtenidos indicarán que el instrumento es confiable o no para recabar la información pertinente a esta investigación” (p. 218)

En este sentido, se aplicó una prueba piloto a 20 (veinte) personas, y se determinó la confiabilidad del instrumento. Según Hernández y Otros (2003), expresa que la prueba piloto “se aplica a personas con características semejantes a las de la muestra o a la población objetivo de la investigación” (p. 366)

Para estimar la confiabilidad de consistencia interna, existen diferentes procedimientos, sin embargo, se utilizó el cálculo de Alpha de Cronbach por considerarse más adecuado a la escala de respuesta tipo Likert que tiene el cuestionario, además, porque requiere una sola administración del instrumento y se producen valores que oscilan entre 0 y 1 (0 es ausencia total de consistencia y 1 es consistencia perfecta).

Según Ruiz (1998), este procedimiento se utiliza “en la medición de constructo a través de escalas en los que no existen respuestas correctas ni incorrectas, sino que cada sujeto marca el valor de la escala que mejor representa su respuesta” (p.50), y propone como criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento, los siguientes:

| RANGO | CONFIABILIDAD (DIMENSIÓN) |
|-------------|---------------------------|
| 0,81 - 1,00 | Muy alta |
| 0,61 - 0,80 | Alta |
| 0,41 – 0,60 | Media |
| 0,21 – 0,40 | Baja |
| 0,00 – 0,20 | Muy baja |

Para efecto del presente estudio el cálculo de confiabilidad del instrumento fue de 0.81 (ver Anexo C), por lo tanto según los criterios antes mencionados por Ruiz (1998), los resultados son altamente confiables.

Sistema de variables

La cualidad susceptible de sufrir cambios, se denomina variables y la serie de características por estudiar, definidas de manera opcional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida, se definen como sistema (Arias 2012).

Al respecto, las variables de la presente investigación se establecen a partir de los objetivos específicos:

Objetivos Específicos

1. Identificar las habilidades de empoderamiento aplicadas por el personal directivo para el fortalecimiento del desempeño del personal de la institución de la E.B.B. “Ricardo Montilla”, Municipio Ambrosio Plaza, Guarenas, Estado Miranda.
2. Describir el desempeño del personal docente, administrativo y obrero de la E.B.B. “Ricardo Montilla”, Municipio Ambrosio Plaza, Guarenas, Estado Miranda.
3. Determinar la factibilidad del diseño de una propuesta sustentada en el empoderamiento como estrategia dirigida al fortalecimiento del desempeño del personal del personal de la institución de la E.B.B. “Ricardo Montilla”, Municipio Ambrosio Plaza, Guarenas, Estado Miranda.

Conceptualización de las variables

Objetivo General:

Diseñar una propuesta sustentada en el empoderamiento como estrategia dirigida al fortalecimiento del desempeño del personal de la institución de la E.B.B. “Ricardo Montilla” del Municipio Ambrosio Plaza, Guarenas, Estado Miranda.

Cuadro 1 Conceptualización de las Variables

| Variables | Definición Conceptual | Definición Operacional |
|-------------------|---|---|
| Empoderamiento | Empoderamiento significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sienten que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad (Koontz y Weichrich, 2008:174) | El empoderamiento es ayudar al personal a ser más eficientes en su área de trabajo, con un ambiente de información compartida, autonomía y reemplazo de jerarquía, haciéndolos sentir dueños de su trabajo. |
| Desempeño Laboral | El desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (García (2011:.75) | El desempeño son las actitudes y los conocimientos que apoyan las acciones del trabajador con el fin de consolidar los objetivos de la institución educativa. |

La autora (2019)

Cuadro 2

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| Objetivos | Variables | Definición Conceptual | Definición Operacional | Dimensión | Indicadores | Instrumento Ítems Cuestionario |
|--|----------------|---|---|---|-----------------------|--------------------------------------|
| 1. Identificar las habilidades de empoderamiento aplicadas por el personal directivo para el fortalecimiento del personal de la institución de la E.B.B. “Ricardo Montilla”, Municipio Ambrosio Plaza, Guarenas, Estado Miranda. | Empoderamiento | Empoderamiento significa crear un ambiente el cual los empleados de todos los niveles sienten que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad (Koontz y Weichrich, 2008:174) | Empoderamiento es ayudar al personal a ser más eficientes en su área de trabajo, con un ambiente de información compartida, autonomía y de reemplazo de jerarquía, haciéndolos sentir dueños de su trabajo. | Información Compartida | Información | 1 |
| | | | | | Confianza | 2 |
| | | | | | Toma de decisiones | 3 |
| | | | | | Responsabilidad | 4 |
| | | | | Autonomía | Autonomía | 5 |
| | | | | | Compromiso | 6 |
| | | | | Reemplazo de jerarquía con equipo auto-dirigido | Delegación | 7 |
| | | | | | Equipo auto-dirigidos | 8, 9 |
| | | | | | Capacitación | 10 |
| | | | | | Rendimiento | 11 |
| | | | | | Reconocimiento | 12 |

La autora (2019)

| Objetivos | Variables | Definición Conceptual | Definición Operacional | Dimensión | Indicadores | Instrumento Items Cuestionario |
|--|-------------------|---|---|----------------------|------------------------|--------------------------------------|
| 2. Describir el desempeño laboral del personal docente, administrativo y obrero de la E.B B. “Ricardo Montilla”, Municipio Ambrosio Plaza, Guarenas, Estado Miranda. | Desempeño Laboral | El desempeño laboral se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa García (2011) (p.75) | El desempeño son las actitudes y los conocimientos que apoyan las acciones del trabajador con el fin de consolidar los objetivos de la institución educativa. | Actitudes | Disciplina | 13 |
| | | | | | Cooperación | 14 |
| | | | | | Iniciativa | 15 |
| | | | | | Responsabilidad | 16 |
| | | | | | Ideas | 17 |
| | | | | | Autodesarrollo | 18 |
| | | | | Satisfacción laboral | 19 | |
| | | | | Gestión Operativa | Conocimiento del cargo | 20 |
| | | | | | Calidad de trabajo | 21 |
| Trabajo en Equipo | 22 | | | | | |

La autora (2019)

Procedimiento de la investigación

El procedimiento se llevó a cabo en diferentes etapas:

1.- Se procedió a realizar los contactos preliminares con la población objeto de estudio.

2.- Se aplicó el instrumento diagnóstico y se obtuvo información de las variables de la investigación.

3.- Según los resultados arrojados en esta investigación, se procedió al análisis de los datos a través de pruebas estadísticas descriptivas y el análisis porcentual.

4.- Para establecer la relación entre las variables de estrategia de empoderamiento y desempeño laboral del directivo educativo se utilizó el Alpha de Cronbach.

Análisis de los datos

El análisis se realizó a través de los elementos propios de la estadística descriptiva, mediante el análisis porcentual, de acuerdo con el número de respuestas recolectadas.

Spiegel, (1961), define la estadística descriptiva como “el describir y analizar un grupo dado sin sacar conclusiones o inferencias de un grupo mayor.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este cuarto capítulo, se trata lo concerniente a la descripción e interpretación de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados a los sujetos seleccionados como muestra de estudio. Se analizaron las variables, dimensiones e indicadores de acuerdo los objetivos de la investigación.

Cuadro 3

Variable: **Empoderamiento**. Dimensión: **Información Compartida**. Indicador: **Información**.

| Dimensión | Indicador | Estrato | Alternativas de Respuestas | | | | | | | | | |
|---------------------------|-------------|----------------------------|----------------------------|------|----|------|-----|------|----|------|-----|----|
| | | | TA | | DA | | IND | | ED | | CED | |
| | | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Información Compartida | Información | Personal de la Institución | 2 | 3,8 | 18 | 34,8 | 6 | 11,5 | 14 | 26,9 | 12 | 23 |
| | | Directivo | 1 | 33,3 | 2 | 66,6 | | | | | | |

Nota: Cálculos de la Investigadora (2019)

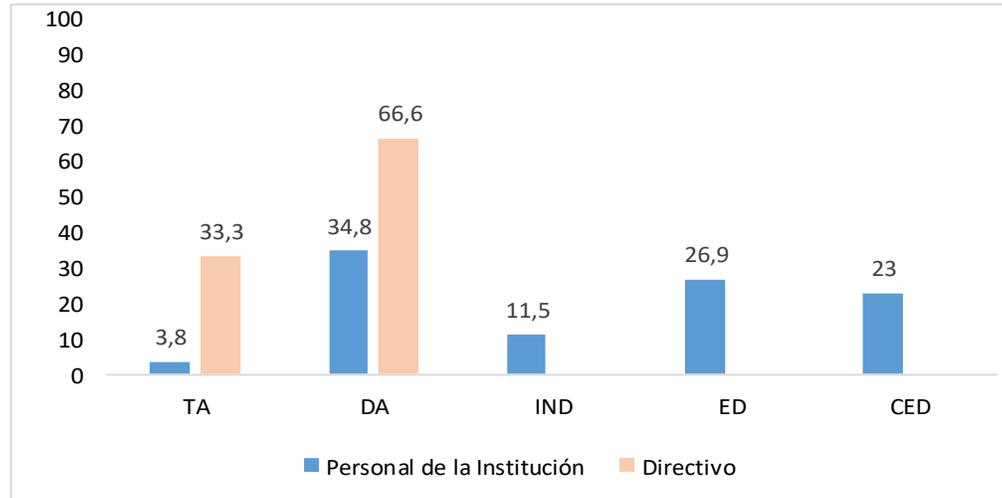


Gráfico 1. Variable: Empoderamiento. Dimensión: Información Compartida. Indicador: Información. Estrato: Personal de la Institución (Docente, Administrativo y Obrero) y Directivo. La Autora (2019).

Con base a las respuestas dadas en la Dimensión Información Compartida en el ítem uno (1) referido al indicador Información, el Personal de la Institución señaló en un 3,8% “Totalmente de Acuerdo”, en un 34,8% “De acuerdo”, en un 11,5 % se manifiesta “Indeciso”, en un 26,9% “En Desacuerdo” y en un 23% “Completamente en Desacuerdo”. Por su parte, el Personal Directivo señaló estar en un 33,3% “Totalmente De Acuerdo” y en un 66,6% “De acuerdo”, lo cual determina que el personal recibe información para desempeñarse mejor en su trabajo, no obstante, se muestra un diferencial que no está de acuerdo y completamente en desacuerdo por lo que debe fortalecerse el indicador información para que la organización sea exitosa.

En este sentido, los resultados en la investigación arrojan una significación negativa en el indicador Información por cuanto en la Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla” objeto de estudio, la información institucional debe compartirse en el momento oportuno y preciso; siendo fundamental que la gerencia educativa establezca los canales regulares para mantener informados al personal de los acontecimientos, objetivos y metas que le permita a los miembros involucrados de la organización actuar con responsabilidad.

Desde esta perspectiva, Blanchard (2004) señalar que: “El acto de compartir la información es absolutamente indispensable para facultar una organización” (p.30). Por ello, las organizaciones gerenciales educativas exitosas facultan a su personal facilitándole la información clara, oportuna y precisa por los canales de comunicación regulares como cartelera informativa, circulares, correo electrónico, redes sociales o cualquier otro medio de comunicación para que actúen con responsabilidad y estén en la capacidad de tomar decisiones efectivas.

Cuadro 4

Variable: Empoderamiento. Dimensión: Información Compartida. Indicador: Confianza

| Dimensión | Indicador | Estrato | Alternativas de Respuestas | | | | | | | | | |
|------------------------|-----------|----------------------------|----------------------------|------|----|------|-----|------|----|------|-----|------|
| | | | TA | | DA | | IND | | ED | | CED | |
| | | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Información Compartida | Confianza | Personal de la Institución | 2 | 3,8 | 10 | 19,2 | 6 | 11,5 | 19 | 36,5 | 15 | 28,8 |
| | | Directivo | 1 | 33,3 | 2 | 66,6 | | | | | | |

Nota: Cálculos de la Investigadora (2019)

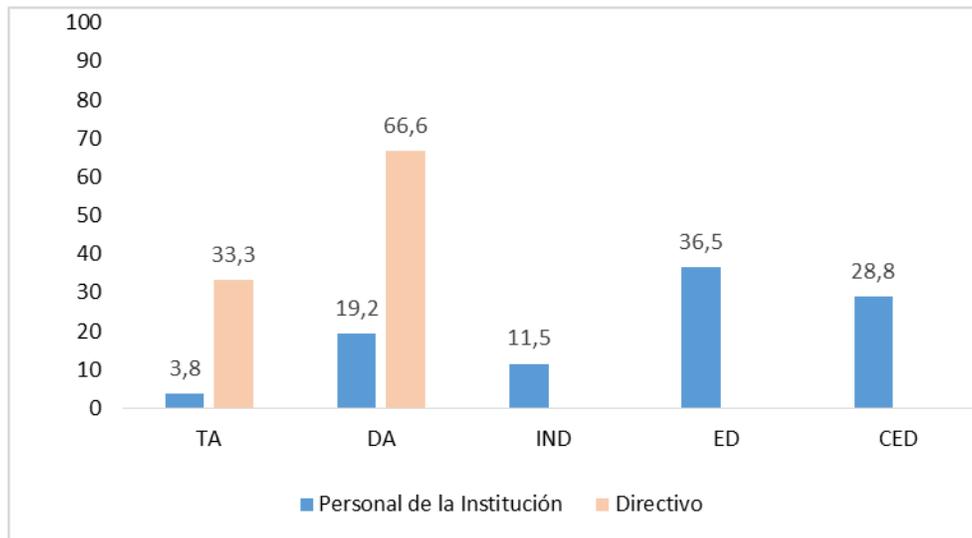


Gráfico 2. Variable: Empoderamiento. Dimensión: Información Compartida. Indicador: Confianza. Estrato: Personal de la Institución (Docente, Administrativo y Obrero) y Directivo. La Autora (2019)

Con respecto a la variable de Empoderamiento, en el indicador Confianza, el personal de la institución señaló en un 3,8% “Total de acuerdo”, en un 19,2% “De acuerdo”, en un 11,5 % se manifiesta “Indeciso”, en un 36,5% en “Desacuerdo” y en un 28,8% expresa “Completamente en Desacuerdo”. Mientras que el personal Directivo señala en un 33,3% “Totalmente de Acuerdo” y en un 66,6% “De acuerdo” en propiciar un clima de confianza en su personal.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, se puede inferir una significación negativa en el indicador de Confianza por cuanto en la Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla” es importante que exista un ambiente de confianza entre el personal directivo y los miembros involucrados de la organización. En este sentido, la gerencia debe proporcionar la información institucional necesaria para que el personal tenga conocimientos de las actividades, planes y objetivos institucionales y se sienta que es tomado en cuenta, que es personal de confianza y sobretodo que les permita actuar con eficiencia y mayor sentido de compromiso.

Al respecto, Blanchard (2004) expresa: “que cuando la información se retiene, todo el mundo empieza a hacer toda clase de cavilaciones y conjeturas. El personal siente que no se les tiene confianza” (p. 32). En este sentido, las organizaciones educativas exitosas se enfocan en mantener un clima de confianza entre los miembros involucrados y sus líderes, logrando que los trabajadores se sientan parte del equipo y se desempeñen eficientemente en su campo laboral.

Cuadro 5

Variable: **Empoderamiento**. Dimensión: **Información Compartida**. Indicador: **Toma de Decisiones**

| Dimensión | Indicador | Estrato | Alternativas de Respuestas | | | | | | | | | |
|------------------------|--------------------|----------------------------|----------------------------|------|----|------|-----|------|----|------|-----|----|
| | | | TA | | DA | | IND | | ED | | CED | |
| | | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Información Compartida | Toma de decisiones | Personal de la Institución | 7 | 13,4 | 8 | 15,3 | 7 | 13,4 | 17 | 32,6 | 13 | 25 |
| | | Directivo | | | 1 | 33,3 | 2 | 66,6 | | | | |

Nota: Cálculos de la Investigadora (2019)

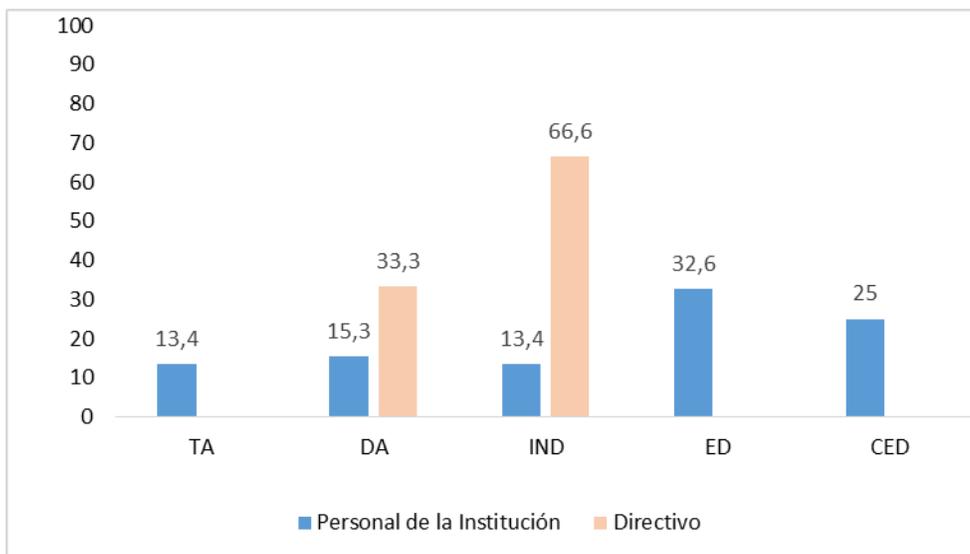


Gráfico 3. Variable: Empoderamiento. Dimensión: Información Compartir. Indicador: Toma de Decisiones. Estrato: Personal de la Institución (Docente, Administrativo y Obrero) y Directivo. La Autora (2019)

En cuanto al indicador Toma de Decisiones en la dimensión Información Compartida, el personal de la institución señaló en un 13,4% “Totalmente de Acuerdo”, en un 15,38% “De acuerdo”, en un 13,4% se manifiesta “Indeciso”, en un 32,6% “En Desacuerdo” y en un 25% “Completamente en Desacuerdo”. Mientras que el personal directivo expresó en un 33,3% “De acuerdo” y en un 66,6% se manifestó “Indeciso” con respecto al apoyo de las decisiones del personal a su cargo.

Desde esta perspectiva, los datos obtenidos reflejan un significativo negativo en el indicador de Toma de Decisiones por cuanto la gerencia educativa, objeto de estudio, debe brindar mayor apoyo al personal en la toma de decisiones que les permita solventar situaciones en su área de trabajo. Lo cual denota que es de suma importancia considerar este indicador en estudio porque la institución E.B.B. “Ricardo Montilla” cuenta con un personal calificado, profesional, con potencialidades y capacidades para asumir situaciones institucionales que lo amerite en función del beneficio institucional.

En este sentido, Blanchard (2004) señala: “Si los miembros de una organización no sienten que se confía en ellos, la toma de decisiones eficiente se paraliza” (p.33). Por ello, en las organizaciones educativas la toma de decisiones es imprescindible para el normal funcionamiento. La gerencia educativa confía en el desempeño laboral de su personal asignándole funciones administrativas, de planificación, organización y ejecución para que tomen decisiones pertinentes en la resolución de situaciones laborales.

Cuadro 6

Variable: **Empoderamiento**. Dimensión: **Información Compartida**. Indicador: **Responsabilidad**

| Dimensión | Indicador | Estrato | Alternativas de Respuestas | | | | | | | | | |
|------------------------|-----------------|----------------------------|----------------------------|------|----|------|-----|------|----|------|-----|------|
| | | | TA | | DA | | IND | | ED | | CED | |
| | | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Información Compartida | Responsabilidad | Personal de la Institución | 3 | 5,7 | 11 | 21,1 | 11 | 21,1 | 17 | 32,6 | 10 | 19,2 |
| | | Directivo | 1 | 33,3 | 2 | 66,6 | | | | | | |

Nota: Cálculos de la Investigadora (2019)

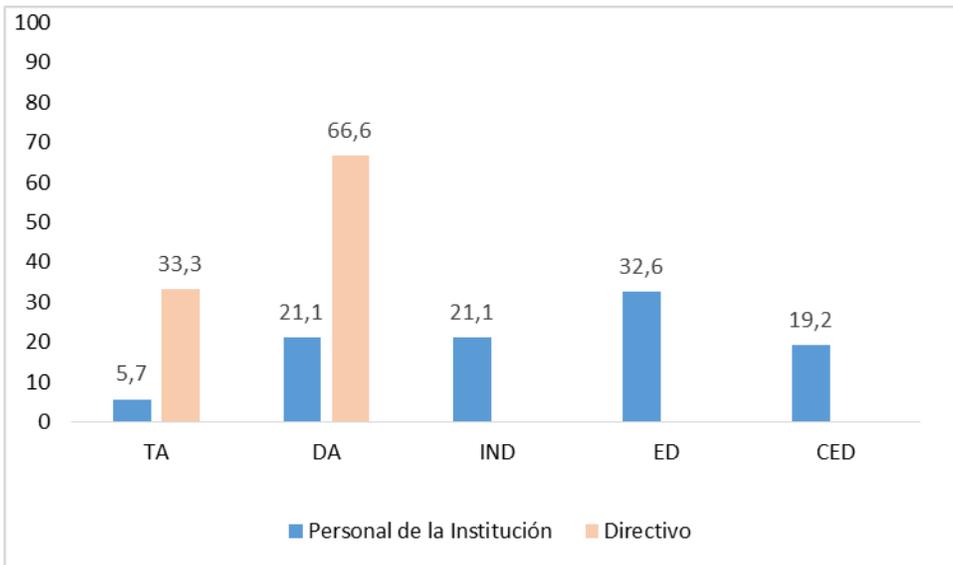


Gráfico 4. Variable: Empoderamiento. Dimensión: Información Compartida. Indicador: Responsabilidad. Estrato: Personal de la Institución (Docente, Administrativo y Obrero) y Directivo. La Autora (2019).

Los resultados muestran en la Dimensión Información Compartida del indicador de Responsabilidad que el personal de la institución indicó en un 5,7 % “Totalmente de Acuerdo”, en un 21,1% “De acuerdo”, en un 21,1% se manifestó “Indeciso”, en un 32,7% precisó “En Desacuerdo” y en un 19,2% expresó “Completamente en “Desacuerdo” con relación a recibir información que les permita actuar con responsabilidad. Por su parte, el personal directivo señaló en un 33,3% “Totalmente de Acuerdo” y en un 66,6% “De Acuerdo”.

De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación, el indicador responsabilidad se considera un significativo negativo por cuanto la gerencia educativa de la institución en estudio requiere tener claros los propósitos de la organización y compartir la información para que el personal a su cargo sea conscientes de que son responsables de la eficiencia con la que desarrollen un trabajo. Desde este contexto, la gerencia en las organizaciones que aprenden empodera al personal permitiéndoles actuar con disposición y voluntad de aceptar con responsabilidad las tareas encomendadas.

Sobre este particular, Blanchard (2004) precisa: “al compartir información reservada con sus asociados ayuda a los empleados a ser más responsables y crear un clima de confianza. Quienes tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable” (p.33). Lo anterior refleja que las organizaciones gerenciales educativas que suelen ser exitosa mantienen informado al personal, aclaran los propósitos, misión, visión, generan un clima de confianza, delegan nuevas tareas a los miembros involucrados para que la asuman con mayor sentido de compromiso.

Cuadro 7

Variable: **Empoderamiento**. Dimensión: **Autonomía**. Indicador: **Autonomía**

| Dimensión | Indicador | Estrato | Alternativas de Respuestas | | | | | | | | | |
|-----------|-----------|----------------------------|----------------------------|------|----|------|-----|----|----|----|-----|---|
| | | | TA | | DA | | IND | | ED | | CED | |
| | | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Autonomía | Autonomía | Personal de la Institución | 6 | 11,5 | 21 | 40,3 | 13 | 25 | 12 | 23 | 0 | 0 |
| | | Directivo | 2 | 66,6 | 1 | 33,3 | | | | | | |

Nota: Cálculos de la Investigadora (2019)

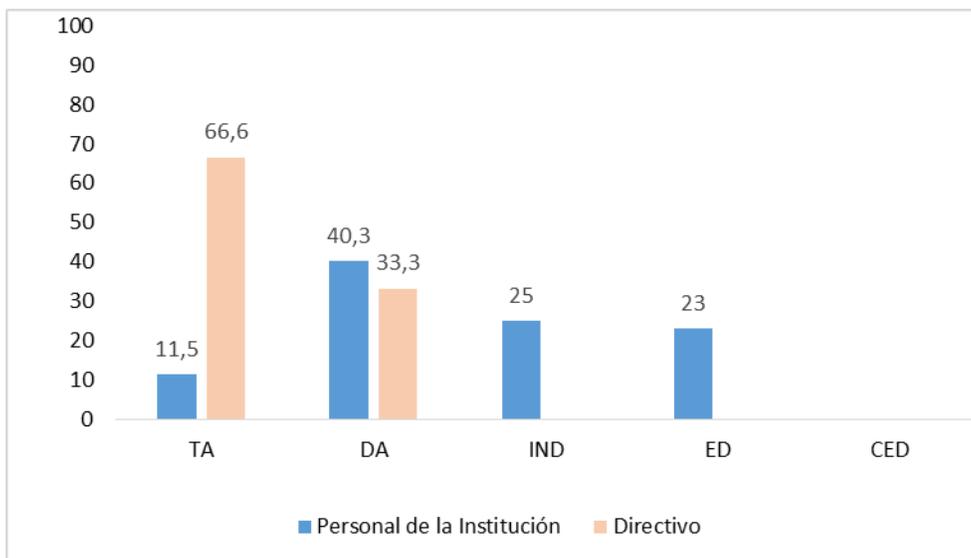


Gráfico 5. Variable: Empoderamiento. Dimensión: Autonomía. Indicador: Autonomía. Estrato: Personal de la Institución (Docente, Administrativo y Obrero) y Directivo. La Autora (2019).

En cuanto a la variable de Empoderamiento en el indicador Autonomía, el personal de la institución educativa precisó en un 11,5% “Totalmente de Acuerdo”, en un 40,3% “De acuerdo”, en un 25% se manifiesta “Indeciso” y en un 23% “En Desacuerdo” con respecto a la autonomía en su área de trabajo. Por su parte, el personal Directivo indicó en un 66,65% “Totalmente de Acuerdo” y en un 33,3% en “Desacuerdo” señalando que el personal a su cargo actúa con autonomía en su área de trabajo, no obstante, se muestra un diferencial que contradice el indicador de autonomía.

Con respecto a los resultados obtenidos, el indicador de autonomía refleja un significativo afirmativo por cuanto se infiere que el personal de la institución objeto de estudio, tiene autonomía en su área de trabajo de manera individual, tiene claro sus funciones laborales, no obstante, la información requiere ser compartida con todos los miembros de la organización para tomar decisiones por consenso, trabajar en equipo y evitar que las metas organizacionales se conviertan en procesos rutinarios.

En este sentido, en las organizaciones educativas, el personal institucional empoderado da lo mejor de sí, aporta ideas, toman decisiones en equipo, resuelve problemas y colabora en beneficio de la organización con un espíritu de entusiasmo y sentido de pertenencia.

Desde esta perspectiva, Blanchard (2004) refiere: “el líder tiene que hacer que su personal se sienta más como socios que como empleados a quienes se les ordena lo que debe hacer para que el personal tenga una mejor perspectiva de la empresa donde labora y se sienta más como dueño (p.49). En las organizaciones educativas, la gerencia implementa estrategia de empoderamiento para que el personal a su cargo se sientan socios o líderes de la institución, actúen comprometidos y trabajen en equipo en función de los logros de las metas en la organización.

Cuadro 8

Variable: **Empoderamiento**. Dimensión: **Autonomía**. Indicador: **Compromiso**.

| Dimensión | Indicador | Estrato | Alternativas de Respuestas | | | | | | | | | |
|-----------|------------|----------------------------|----------------------------|------|----|------|-----|------|-----|----|-----|-----|
| | | | TA | | DA | | IND | | ED | | CED | |
| | | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Autonomía | Compromiso | Personal de la Institución | 15 | 28,8 | 14 | 26,9 | 7 | 13,4 | 12 | 23 | 4 | 7,6 |
| | | Directivo | | | | | | 3 | 100 | | | |

Nota: Cálculos de la Investigadora (2019)

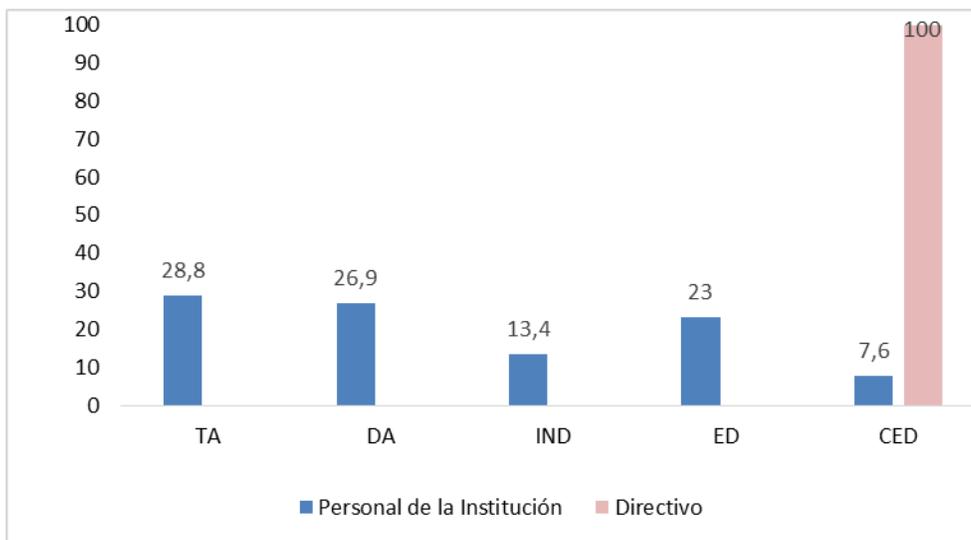


Gráfico 6. Variable: Empoderamiento. Dimensión: Autonomía. Indicador: Compromiso. Estrato: Personal de la Institución (Docente, Administrativo y Obrero) y Directivo. La Autora (2019).

Con base a estos resultados se determinó en la Dimensión Autonomía, en el indicador referido a Compromiso, el personal de la institución precisó en un 28,8% “Totalmente de Acuerdo”, en un 26,9% “De acuerdo”, en un 13,4% se manifiestan “Indeciso”, en un 23% expresó “Desacuerdo” y en un 7,6% “Completamente en Desacuerdo”; mientras que el personal directivo acotó en un 100% “Desacuerdo”. A pesar que se evidencia un alto porcentaje de personal comprometido con su trabajo, existe un diferencial significativo que está en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede inferir que el indicador Compromiso presenta un significativo positivo por cuanto un sector del personal de la institución E.B.B “Ricardo Montilla” participa voluntariamente en actividades distintas a sus funciones laborales. No obstante, se observa un diferencial significativo que denota que otro porcentaje del personal dedica su tiempo a sus funciones laborales y lo correspondiente a su carga horaria.

Por ello, resulta fundamental que la gerencia implemente estrategias y motive a todo el personal a incorporarse con voluntad, disposición y agrado en las actividades extra cátedras de manera que se sientan identificados y comprometidos con la

organización, así como lo precisa los autores: Davis y Newstrom (2000), quienes definen el compromiso como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Este compromiso es más fuerte para quienes trabajan en grupos comprometidos, y aquellos con más años de servicio en la organización (p.97)

Cuadro 9

Variable: **Empoderamiento**. Dimensión: **Reemplazo de Jerarquía con Equipo Autodirigido**. Indicador: **Delegación**

| Dimensión | Indicador | Estrato | Alternativas de Respuestas | | | | | | | | | |
|--|------------|----------------------------|----------------------------|------|----|------|-----|------|----|----|-----|------|
| | | | TA | | DA | | IND | | ED | | CED | |
| | | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Reemplazo de Jerarquía con Equipo Autodirigido | Delegación | Personal de la Institución | 8 | 15,3 | 11 | 21,1 | 7 | 13,4 | 12 | 23 | 14 | 26,9 |
| | | Directivo | 1 | 33,3 | 1 | 33,3 | 1 | 33,3 | | | | |

Nota: Cálculos de la Investigadora (2019)

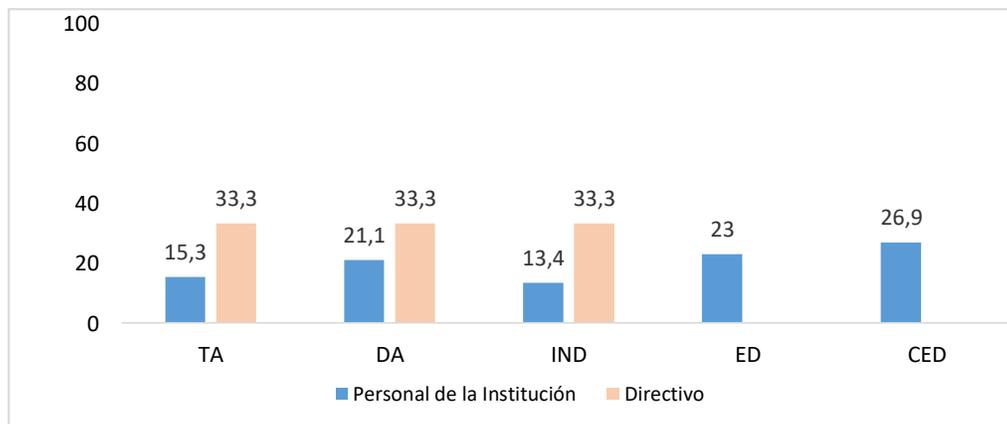


Gráfico 7. Variable: Empoderamiento. Dimensión: Reemplazo de Jerarquía con Equipo Autodirigido. Indicador: Delegación. Estrato: Personal de la Institución (Docente, Administrativo y Obrero) y Directivo. La Autora (2019)

En cuanto a la variable Empoderamiento, dimensión Reemplazo de Jerarquía con Equipo Autodirigido en el indicador Delegación, el personal de la institución señaló en un 15,3% “Totalmente de Acuerdo”, en un 21,1% “De Acuerdo”, en un 13,4% se manifiesta “Indeciso”, en un 23% “En Desacuerdo” y en un 26,9% expresó “Completamente en Desacuerdo” con respecto a la delegación de nuevas responsabilidades tomado en cuenta las potencialidades. Por su parte, el personal

directivo indicó en un 33,3% “Totalmente de Acuerdo”, en un 33,3% “De Acuerdo y en un 33,3% se manifiesta “Indeciso” referido a delegación de responsabilidades.

De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia un significativo negativo en el indicador Delegación por cuanto en la gerencia educativa de la Escuela Básica “Ricardo Montilla” es fundamental conocer y considerar las potencialidades y habilidades del personal que lidera en la delegación de nuevas responsabilidades para que se tomen las mejores decisiones y se ejecuten acciones correctas en la organización como equipos autodirigidos ya que se cuenta con un personal calificado.

Al respecto, Rabouin y otros (2008) expresan: “...la asignación de tareas a individuos o a equipos es eficaz cuando se asignan los trabajos a las personas idóneas y se otorga a estas el nivel necesario de libertad para realizar la tarea del modo más competente y productivo” (p.76). De allí la importancia de las organizaciones gerenciales educativas compartan las tareas con su equipo de trabajo generando mayor productividad y aprovechando al máximo las potencialidades y capacidades del personal para planear y ejecutar metas de acuerdo a los requerimientos de la institución.

Cuadro 10

Variable: **Empoderamiento**. Dimensión: **Reemplazo de Jerarquía con Equipo Autodirigido** . Indicador: **Equipo Autodirigido (información)**

| Dimensión | Indicador | Estrato | Alternativas de Respuestas | | | | | | | | | |
|--|---------------------|----------------------------|----------------------------|------|----|------|-----|-----|----|------|-----|------|
| | | | TA | | DA | | IND | | ED | | CED | |
| | | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Reemplazo de Jerarquía con Equipo Autodirigido | Equipo Autodirigido | Personal de la Institución | 3 | 5,7 | 11 | 21,1 | 5 | 9,6 | 19 | 36,5 | 14 | 26,9 |
| | | Directivo | 1 | 33,3 | 2 | 66,6 | | | | | | |

Nota: Cálculos de la Investigadora (2019)

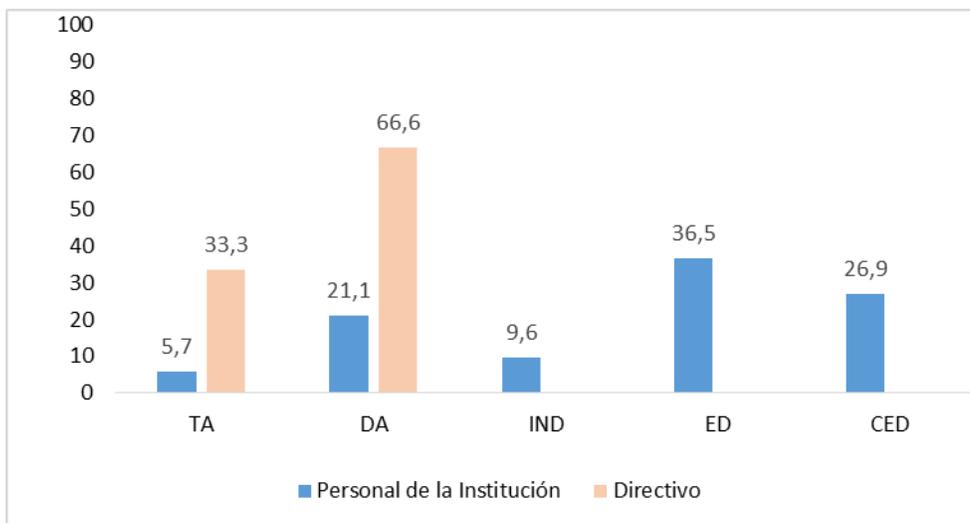


Gráfico 8. Variable: Empoderamiento. Dimensión: Reemplazo de Jerarquía con Equipo Autodirigido. Indicador: Equipo Autodirigido. Estrato: Personal de la Institución (Docente, Administrativo y Obrero y Directivo). La Autora (2019)

Con base a los resultados obtenidos en la variable de empoderamiento referido al indicador Equipo Autodirigido, el personal de la institución expresó en un 5,7% “Totalmente de acuerdo”, en un 21% “De acuerdo”, en un 9,6% se manifiesta “Indeciso”, en un 36,5 % “En Desacuerdo” y en un 26,9% expresó “Completamente en Desacuerdo” respecto a la información del directivo de cómo realiza el trabajo el personal de la institución. Por su parte, el personal directivo indicó en un 33,3% “Totalmente de Acuerdo” y en un 66,7% “De acuerdo”, que les informa a su personal cómo realizar el trabajo.

En función de los resultados obtenidos en la investigación, el indicador Equipo Autodirigido refleja un significativo negativo por cuanto el personal de la institución, objeto de estudio, tiene conocimiento de cómo realizar sus labores, tiene idea de las funciones laborales. No obstante, es fundamental que la gerencia forme e inculque a los actores educativos en el desarrollo de sus habilidades para capacitarlos en equipos autodirigidos, que posean destrezas de equipo para resolver problemas, dirigir las reuniones y al equipo de trabajo.

Sobre este particular, Blanchard (2004) señala: “La gente cree que el comportamiento del directivo es decirle al empleado cómo hacer su propio oficio, pero nuestros gerentes hacen hincapié en decirles cómo dirigir su propio trabajo” (p.62). Por consiguiente, las organizaciones educativas que facultan a su personal, cuentan con un gerente que forma equipos autodirigidos mediante un proceso de empoderamiento, comparte información, delega nuevas responsabilidades, genera confianza, le inculca a su personal no solo el cumplimiento de las funciones labores, sino que además orienta y asesora de cómo dirigir el trabajo para que tomen decisiones por consenso y se desempeñen exitosamente.

Cuadro 11

Variable: **Empoderamiento**. Dimensión: **Reemplazo de Jerarquía con Equipo Autodirigido** . Indicador: **Equipo Autodirigido (autonomía)**

| Dimensión | Indicador | Estrato | Alternativas de Respuestas | | | | | | | | | |
|---|---------------------|----------------------------|----------------------------|-----|----|------|-----|------|----|----|-----|---|
| | | | TA | | DA | | IND | | ED | | CED | |
| | | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Reemplazo de Jerarquía con Equipo Autodirigido | Equipo Autodirigido | Personal de la Institución | 4 | 7,6 | 21 | 40,3 | 15 | 28,8 | 12 | 23 | 0 | 0 |
| | | Directivo | | | 3 | 100 | | | | | | |

Nota: Cálculos de la Investigadora (2019)

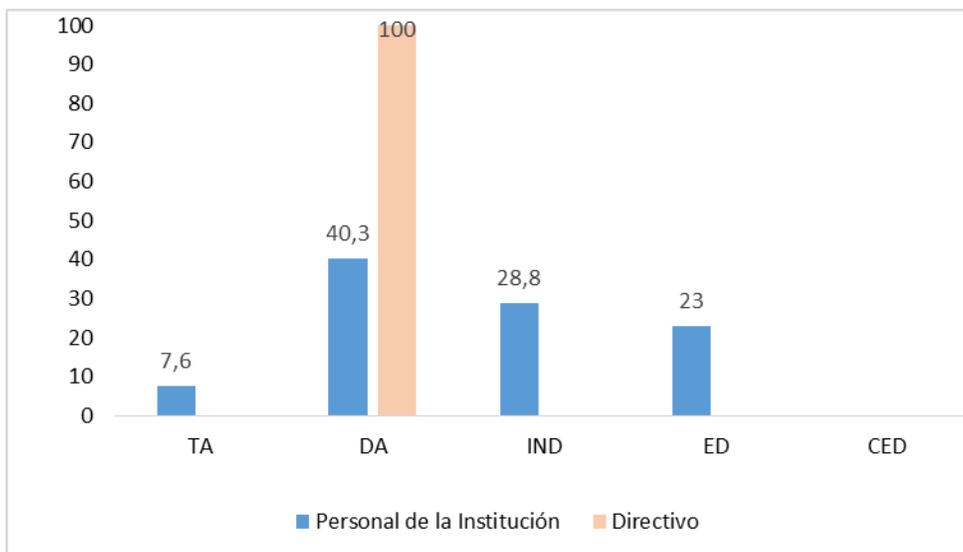


Gráfico 9. Variable: Empoderamiento. Dimensión: Reemplazo de Jerarquía con Equipo Autodirigido. Indicador: Equipo Autodirigido (Autonomía). Estrato: Personal de la Institución (Docente, Administrativo y Obrero) y Directivo. La Autora (2019)

Con base a los resultados obtenidos en la variable Empoderamiento y la Dimensión Reemplazo de Jerarquía con Equipo Autodirigido, en el indicador de Equipo Autodirigido, el personal de la institución indicó en un 7,6% “Totalmente de Acuerdo”, en un 40,3% “De acuerdo”, en un 28,8% se manifiesta “Indeciso” y en un 23% señaló en “Desacuerdo” en cuanto a cómo dirigir su trabajo. Mientras que el personal directivo expresó en un 100% “De acuerdo” en que su personal dirige su propio trabajo.

Con respecto a los resultados anteriores, se puede inferir que el indicador Equipo Autodirigido presenta un significativo negativo porque el personal de la institución educativa, objeto de estudio, requiere de una organización gerencial que además de indicarle las funciones laborales, oriente, asesore, enseñe y acompañe el proceso de la labor del personal que lidera y pueda sugerir recomendaciones de cómo desempeñarse exitosamente en el campo laboral como equipos autodirigidos.

Sobre este particular, Blanchard (2004) afirma: “un equipo autodirigido cuenta con un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de un todo, un proceso de

productos. Planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el fin, por lo tanto, facultar proviene de enseñar a otros que pueden hacer para depender menos del gerente (p.62).

Desde este contexto, los actores involucrados en la organización educativa desarrollan técnicas, habilidades, potencialidades que les permite aprender a asumir y compartir nuevas tareas sintiéndose comprometidos con la institución y menos dependientes del gerente educativo, precisamente porque la gerencia los ha entrenado como equipos autodirigidos.

Cuadro 12

Variable: **Empoderamiento**. Dimensión: **Reemplazo de Jerarquía con Equipo Autodirigido**. Indicador: **Capacitación**.

| Dimensión | Indicador | Estrato | Alternativas de Respuestas | | | | | | | | | |
|--|--------------|----------------------------|----------------------------|-----|----|------|-----|-----|----|------|-----|------|
| | | | TA | | DA | | IND | | ED | | CED | |
| | | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Reemplazo de Jerarquía con Equipo Autodirigido | Capacitación | Personal de la Institución | 1 | 1,9 | 7 | 13,4 | 2 | 3,8 | 7 | 13,4 | 35 | 67,3 |
| | | Directivo | | | | | | | | 3 | 100 | |

Nota: Cálculos de la Investigadora (2019)

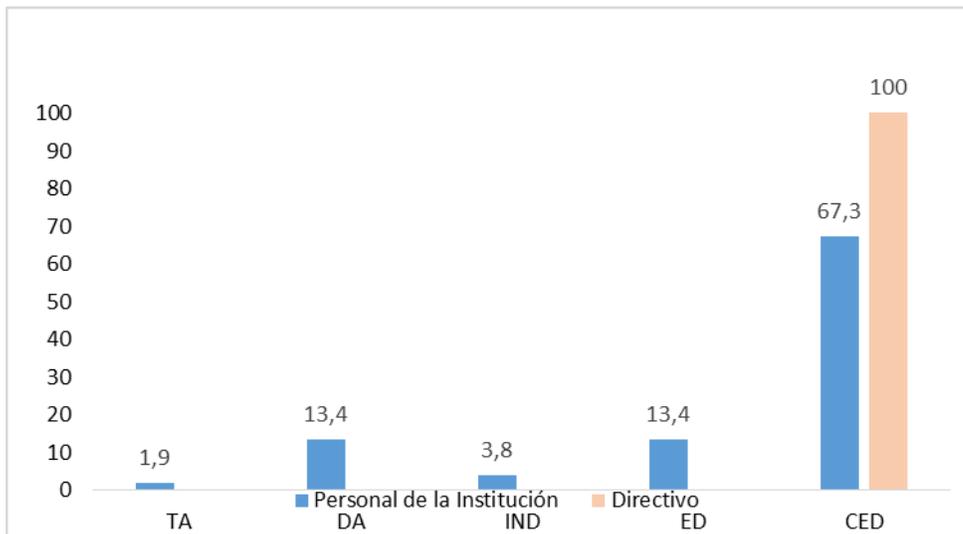


Gráfico 10. Variable: Empoderamiento. Dimensión: Reemplazo de Jerarquía con Equipo Autodirigido. Indicador: Capacitación. Estrato: Personal de la Institución (Docente, Administrativo y Obrero) y Directivo. La Autora (2019)

De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación de la variable Empoderamiento en el indicador Capacitación de la dimensión Reemplazo de Jerarquía con Equipo Autodirigido, el personal de la institución expresó en un 1,9% “Totalmente de Acuerdo”, en un 13,4 % “De acuerdo”, en un 3,8% se manifiesta “Indeciso”, en un 13,4% en “Desacuerdo” y en un 67,3% señaló estar “Completamente en Desacuerdo” con relación a la inducción de talleres de capacitación para entrenarse como equipos autodirigidos. Mientras que personal directivo expresó en un 100% “Completamente en Desacuerdo” en facilitar a su personal talleres de capacitación de equipos autodirigidos.

En función de las consideraciones anteriores, se deduce que el indicador Capacitación en equipos autodirigidos presenta un significativo negativo porque el personal de la institución Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla” pocos han recibido inducción o capacitación en equipos autodirigidos, siendo fundamental que la gerencia propicie e implemente talleres, charlas, conversatorios, programas de formación que capacite a su personal a desempeñarse como equipos autodirigidos.

Sobre este particular, Cantú (2001) señala: “Estos equipos planean, fijan prioridades, organizan, se coordina con otros, realizan acciones correctivas, resuelven problemas, etc., de su propio proceso. Es por ello, que la capacitación es un pilar fundamental para el desarrollo de una cultura de trabajo en equipo (p.109). Por consiguiente, en las organizaciones educativas la gerencia enseña y entrena a su personal a desempeñarse en equipos independientes que coordinan y dirigen los planes organizacionales desarrollando habilidades, potencialidades y destrezas como equipos eficientes y productivos.

Cuadro 13

Variable: **Empoderamiento**. Dimensión: **Reemplazo de Jerarquía con Equipo Autodirigido**. Indicador: **Rendimiento**

| Dimensión | Indicador | Estrato | Alternativas de Respuestas | | | | | | | | | |
|--|-------------|----------------------------|----------------------------|------|----|------|-----|-----|----|------|-----|------|
| | | | TA | | DA | | IND | | ED | | CED | |
| | | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Reemplazo de Jerarquía con Equipo Autodirigido | Rendimiento | Personal de la Institución | 6 | 11,5 | 7 | 13,4 | 3 | 5,7 | 15 | 28,5 | 21 | 40,3 |
| | | Directivo | 1 | 33,3 | 2 | 66,6 | | | | | | |

Nota: Cálculos de la Investigadora (2019)

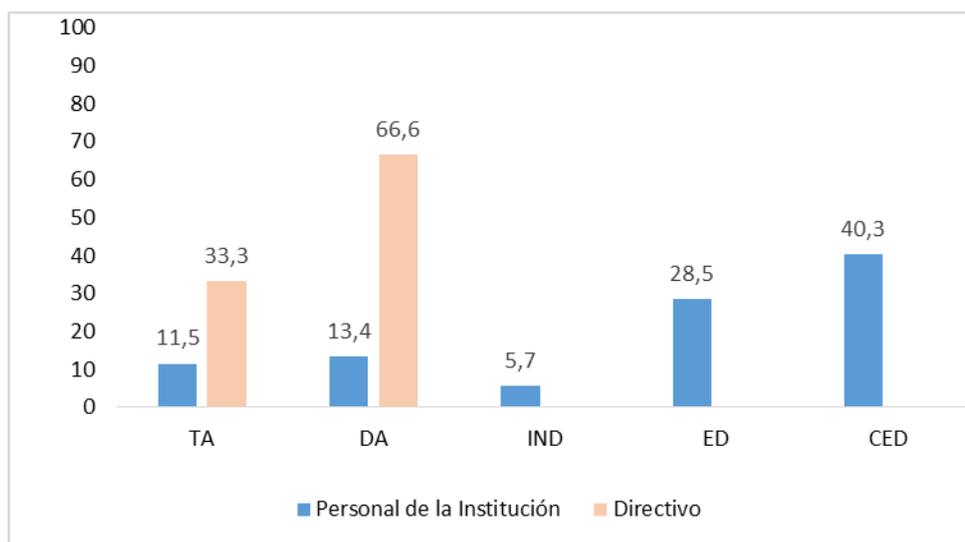


Gráfico 11. Variable: Empoderamiento. Dimensión: Reemplazo de Jerarquía con Equipo Autodirigido. Indicador: Rendimiento. Estrato: Personal de la Institución (Docente, Administrativo y Obrero) y Directivo. La Autora (2019)

En virtud de los resultados obtenidos en el indicador Rendimiento, el personal de la institución indicó en un 11,5% “Totalmente De acuerdo”, en un 13,4% “De acuerdo”, en un 5,7% se manifiesta “Indeciso”, en un 28,8% “En Desacuerdo” y en un 40,3% “Completamente en Desacuerdo”, referido al ítem de acompañamiento al personal de la institución para mejorar el rendimiento. En cuanto al personal directivo expresó en un 33,3% “Totalmente De acuerdo” y en un 66,7% “De acuerdo”.

Con respecto a los datos obtenidos en la investigación se puede inferir que el indicador de Rendimiento presenta un significativo negativo por cuanto el personal de

la institución en estudio, ha recibido poco acompañamientos pedagógicos y laborales, siendo importante que la gerencia educativa verifique, evalúe y oriente los procesos laborales, ayudando no solo a cumplir los objetivos sino además al fortalecimiento del desempeño laboral mediante la relación interpersonal entre los actores involucrados y el personal gerencial, basados en el diálogo constructivo en función de la búsqueda de excelencia a nivel personal y profesional y la calidad educativa.

En función de las consideraciones anteriores, Guillén (2000) expresa: “El rendimiento es una variable que hace referencia al nivel de desempeño obtenido en una tarea. Es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos) como el ambiente laboral (p.2007). Por consiguiente, el proceso de acompañamiento, seguimiento, evaluación y control de los procesos es indispensable porque además de contribuir al intercambio de experiencias y conocimientos, permite mejorar el rendimiento y desempeño laboral de los actores involucrados en la organización.

Cuadro 14

Variable: **Empoderamiento**. Dimensión: **Reemplazo de Jerarquía con Equipo Autodirigido**. Indicador: **Reconocimiento**

| Dimensión | Indicador | Estrato | Alternativas de Respuestas | | | | | | | | | |
|---|----------------|----------------------------|----------------------------|------|----|------|-----|------|----|------|-----|------|
| | | | TA | | DA | | IND | | ED | | CED | |
| | | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Reemplazo de Jerarquía con Equipo Autodirigido | Reconocimiento | Personal de la Institución | 7 | 13,4 | 11 | 21,1 | 8 | 15,3 | 10 | 19,2 | 16 | 30,7 |
| | | Directivo | | | 1 | 33,3 | 2 | 66,6 | | | | |

Nota: Cálculos de la Investigadora (2019)

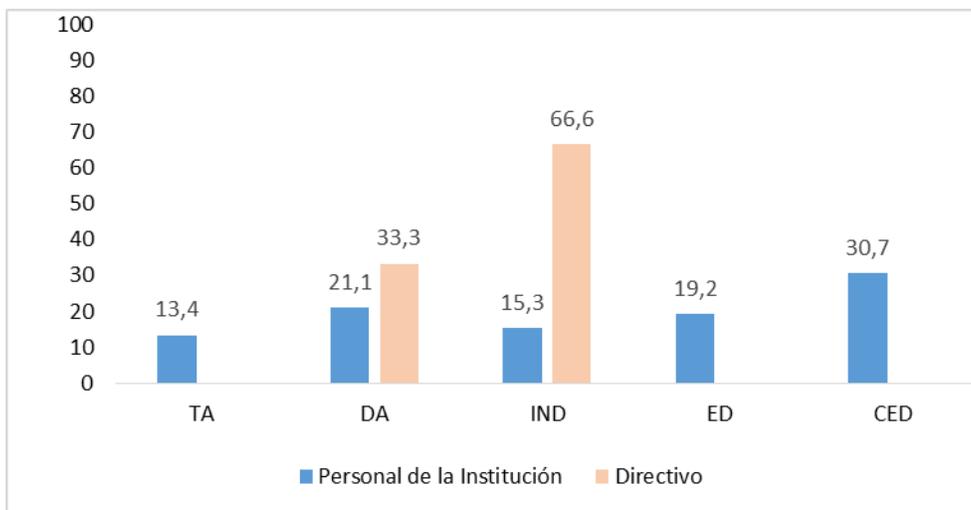


Gráfico 12. Variable: Empoderamiento. Dimensión: Reemplazo de Jerarquía con Equipo Autodirigido. Indicador: Reconocimiento. Estrato: Personal de la Institución (Docente, Administrativo y Obrero) y Directivo. La Autora (2019)

Con relación a los resultados obtenidos en la investigación, en el indicador Reconocimiento, el personal de la institución precisó en un 13,4% “Totalmente De acuerdo”, en un 21,1% “De acuerdo”, en un 15,3% se manifiesta “Indeciso”, en un 19,2% “En Desacuerdo” y en un 30,7 % señaló estar “Completamente en Desacuerdo”, referido a los reconocimientos que recibe el personal de la institución. Por su parte, el personal directivo señaló en un 33,3% “De acuerdo” y en un 66,7% se manifiesta “Indeciso” en otorgar reconocimiento al personal a su cargo.

En consideraciones con lo anterior, se evidencia un significativo negativo en el indicador Reconocimiento, por cuanto el personal de la institución objeto de estudio necesita recibir motivación, estímulo o reforzamiento que los incentiven a un mejor desempeño laboral. Siendo importante, que el personal directivo recompense a los miembros de la organización mediante reconocimientos verbales o escritos, asignación de nuevos cargos por mérito y otros incentivos que sirvan de reforzamiento.

Sobre este particular, Cantú (2001), refiriéndose al reconocimiento precisa que para lograr una alta motivación en el trabajo en equipo, es necesario proporcionar un

reforzamiento positivo a los miembros del mismo (p.122). Desde este contexto, la gerencia exitosa valora a su personal, otorga reconocimientos por méritos, de esta manera se logra mayor compromiso, productividad, se impulsan la competitividad y la innovación, así como, se cuenta en la organización con trabajadores felices.

Cuadro 15

Variable: **Desempeño Laboral**. Dimensión: **Actitudes**. Indicador: **Disciplina**

| Dimensión | Indicador | Estrato | Alternativas de Respuestas | | | | | | | | | |
|-----------|------------|----------------------------|----------------------------|------|----|------|-----|-----|----|------|-----|---|
| | | | TA | | DA | | IND | | ED | | CED | |
| | | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Actitudes | Disciplina | Personal de la Institución | 1 | 1,9 | 25 | 48 | 3 | 5,7 | 23 | 44,2 | 0 | 0 |
| | | Directivo | 1 | 33,3 | 2 | 66,6 | | | | | | |

Nota: Cálculos de la Investigadora (2019)

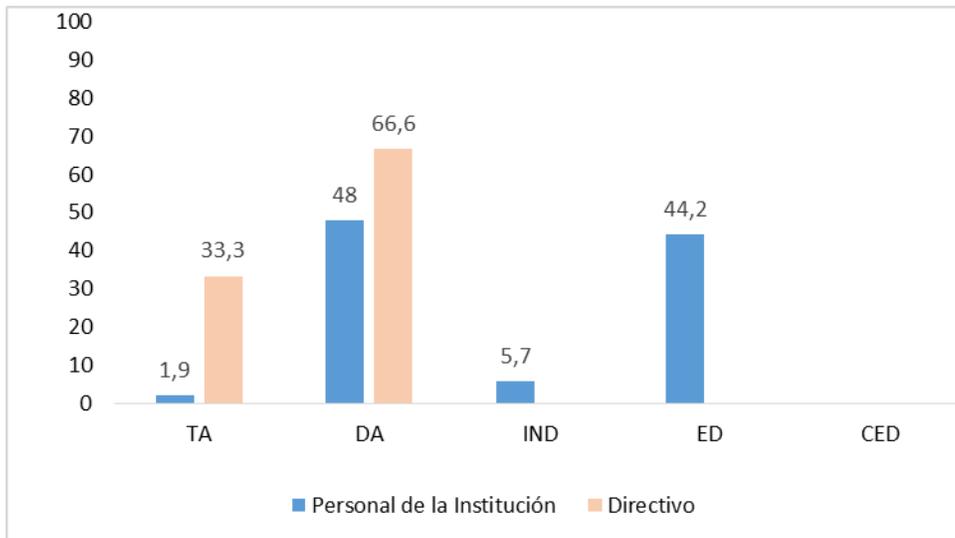


Gráfico 13. Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Actitudes Indicador: Disciplina. Estrato: Personal de la Institución (Docente, Administrativo y Obrero) y Directivo. La Autora (2019)

Con respecto a los resultados de la Variable Desempeño Laboral en el indicador Disciplina, el personal de la institución expresó en un 1,9% “Totalmente de acuerdo”, en un 48% “De acuerdo”, en un 5,7% se manifiesta “Indeciso” y en un 44,2% “En

Desacuerdo” con respecto a la asistencia puntual a la jornada laboral. Por su parte, el personal directivo evalúa el cumplimiento de las normativas y reglamentos institucional del personal que lidera en un 33,3% “Totalmente De acuerdo” y en un 66,6% “De acuerdo”.

En consideraciones a las respuestas dadas por la muestra del estudio, se infiere que el indicador Disciplina en la variable de Desempeño Laboral presenta un significativo negativo porque el personal de la Escuela Básica “Ricardo Montilla” cumple medianamente con la asistencia puntual a la jornada laboral. Siendo necesario que la gerencia educativa canalice el normal cumplimiento de normas y reglamentos institucionales para que cada trabajador sea responsable de disciplinarse en la puntualidad y pueda cumplir oportunamente y a tiempo con las obligaciones en el trabajo.

Desde esta perspectiva, Sánchez y Hernández (2007), citan a Gruenfeld (1999) refiriéndose al desempeño laboral en el componente de actitudes del indicador Disciplina, que hace referencia al acatamiento de las normas, principios, reglamentos y procedimientos establecidos en la organización para regular la actividad del personal de la organización. Por consiguiente, el cumplimiento de la puntualidad define la actitud de la persona, demuestra la dedicación e interés al trabajo y permite proyectarse con un sentido de profesionalismo y compromiso hacia la institución educativa.

Cuadro 16

Variable: **Desempeño Laboral**. Dimensión: **Actitudes**. Indicador: **Cooperación**.

| Dimensión | Indicador | Estrato | Alternativas de Respuestas | | | | | | | | | |
|-----------|-------------|----------------------------|----------------------------|-----|----|------|-----|----|----|------|-----|-----|
| | | | TA | | DA | | IND | | ED | | CED | |
| | | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Actitudes | Cooperación | Personal de la Institución | 4 | 7,6 | 14 | 26,9 | 18 | 35 | 14 | 26,9 | 2 | 3,8 |
| | | Directivo | 1 | 33 | 2 | 66,6 | | | | | | |

Nota: Cálculos de la Investigadora (2019)

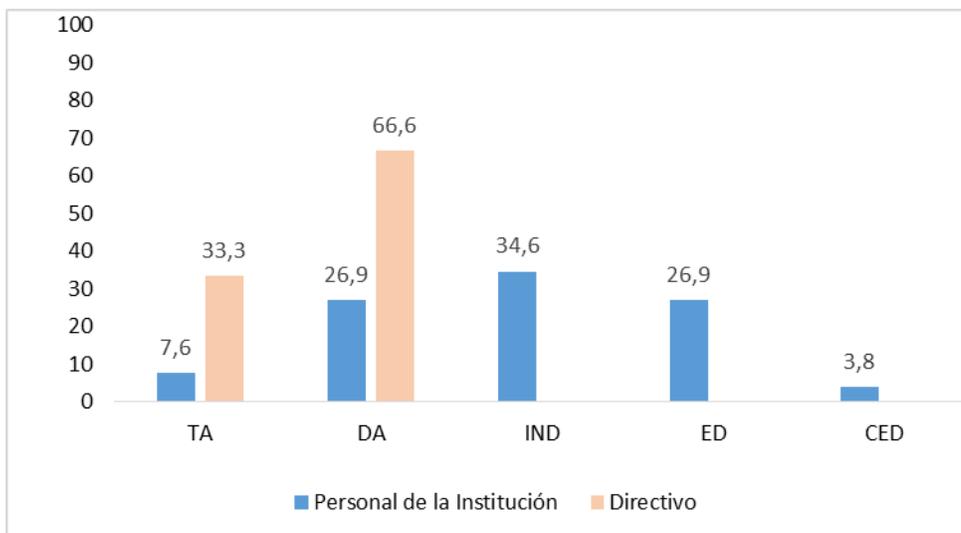


Gráfico 14. Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Actitudes Indicador: Cooperación. Estrato: Personal de la Institución (Docente, Administrativo y Obrero) y Directivo. La Autora (2019).

Los resultados muestran en la dimensión Actitudes en el indicador Cooperación en un 7,6% el personal de la institución expresó estar “Totalmente De acuerdo”, en un 26,9% “De acuerdo”, en un 34,6% se manifiesta “Indeciso”, en un 26,9% “En Desacuerdo” y en un 3,8 % indicó “Completamente en Desacuerdo” que asumen una actitud de cooperación en las diversas actividades planificadas en la institución educativa. En cuanto al personal directivo manifestó en un 33,3% “Totalmente De acuerdo” y en un 66,6% “De acuerdo” con respecto al desarrollo de actividades de cooperación entre el personal en las distintas actividades institucional.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, se determina que el indicador Cooperación refleja un significativo negativo por cuanto en la institución en estudio debe prevalecer una actitud y espíritu de cooperación hacia la organización y compañeros de trabajo, siendo indispensable que la gerencia educativa propicie estrategia de motivación, comunicación y trabajo en equipo que contribuya a la integración cooperativa del personal para el logro de objetivos en común.

En cuanto a lo expuesto, Gruenfeld (1999) describe cooperación como obrar con otros conjuntamente, para lograr un fin. Esta actitud se refleja en los siguientes

niveles: cooperación hacia la empresa, jefatura y compañeros de trabajo (P. 326). Desde este contexto, las organizaciones gerenciales educativas comparten la información, planean, organizan y ejecutan conjuntamente con su equipo de trabajo en un ambiente cooperativo con el fin de responder a un objetivo en común en beneficio de la institución.

Cuadro 17

Variable: **Desempeño Laboral**. Dimensión: **Actitudes**. Indicador: **Iniciativas**.

| Dimensión | Indicador | Estrato | Alternativas de Respuestas | | | | | | | | | |
|-----------|-------------|----------------------------|----------------------------|------|----|------|-----|------|----|-----|-----|-----|
| | | | TA | | DA | | IND | | ED | | CED | |
| | | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Actitudes | Iniciativas | Personal de la Institución | 11 | 21,1 | 17 | 32,6 | 14 | 26,9 | 5 | 9,6 | 5 | 9,6 |
| | | Directivo | 1 | 33,3 | 2 | 66,6 | | | | | | |

Nota: Cálculos de la Investigadora (2019)

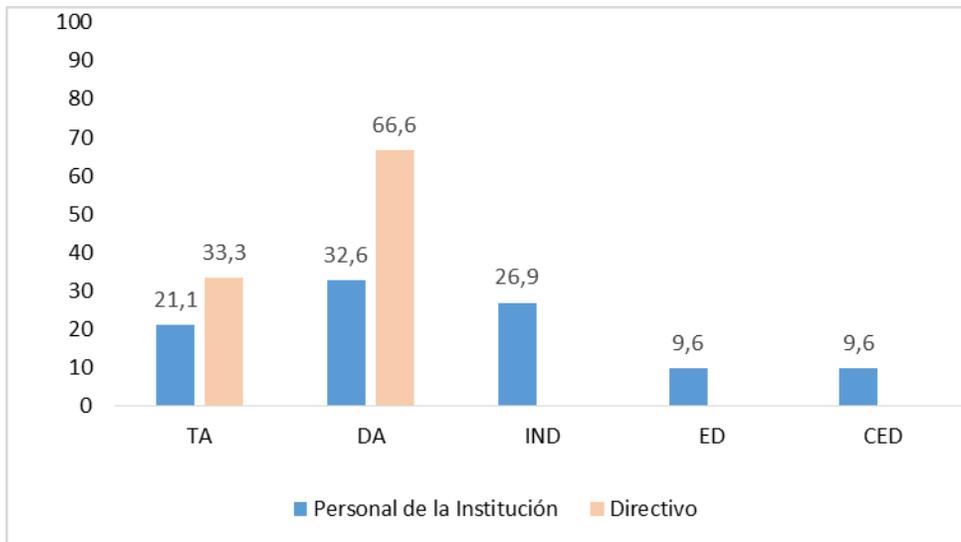


Gráfico 15. Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Actitudes Indicador: Iniciativas. Estrato: Personal de la Institución (Docente, Administrativo y Obrero) y Directivo. La Autora (2019)

En los resultados de la Variable Desempeño Laboral en el indicador Iniciativas, el personal de la institución señaló en un 21,1% estar “Totalmente De acuerdo”, en un 32,6% “De acuerdo”, en un 26,9% “Indeciso”, en un 9,6% “En Desacuerdo” y en un 9,6% en “Completamente en Desacuerdo” con relación al apoyo del personal directivo en las iniciativas del personal de la institución ante una eventualidad institucional. Por su parte, el personal directivo manifestó el apoyo en las iniciativas del personal a su cargo en un 33,3% “Totalmente De acuerdo” y en un 66,6% “De acuerdo”.

Con respecto a los resultados obtenidos en la investigación se infiere que el indicador Iniciativa en la variable de Desempeño Laboral muestra un significativo medianamente positivo, no obstante, se evidencia un personal institucional que requiere mayor apoyo en la toma de iniciativas antes circunstancias o eventualidades laborales. Siendo fundamental la gerencia desarrolle en el personal la confianza necesaria para que puedan actuar con disposición y compromiso en la organización.

Al respecto, Gruenfeld afirma que la iniciativa es la disposición del empleado para tomar y asumir decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones de carácter excepcional (p. 326). En este sentido, la gerencia exitosa confía en su personal calificado y le brinda apoyo y orientaciones cuando asumen decisiones para solventar situaciones laborales.

Cuadro 18

Variable: **Desempeño Laboral**. Dimensión: **Actitudes**. Indicador: **Responsabilidad**.

| Dimensión | Indicador | Estrato | Alternativas de Respuestas | | | | | | | | | |
|-----------|-----------------|----------------------------|----------------------------|------|----|------|-----|-----|----|------|-----|---|
| | | | TA | | DA | | IND | | ED | | CED | |
| | | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Actitudes | Responsabilidad | Personal de la Institución | 2 | 3,8 | 25 | 48 | 4 | 7,6 | 21 | 40,3 | 0 | 0 |
| | | Directivo | 1 | 33,3 | 2 | 66,6 | | | | | | |

Nota: Cálculos de la Investigadora (2019)

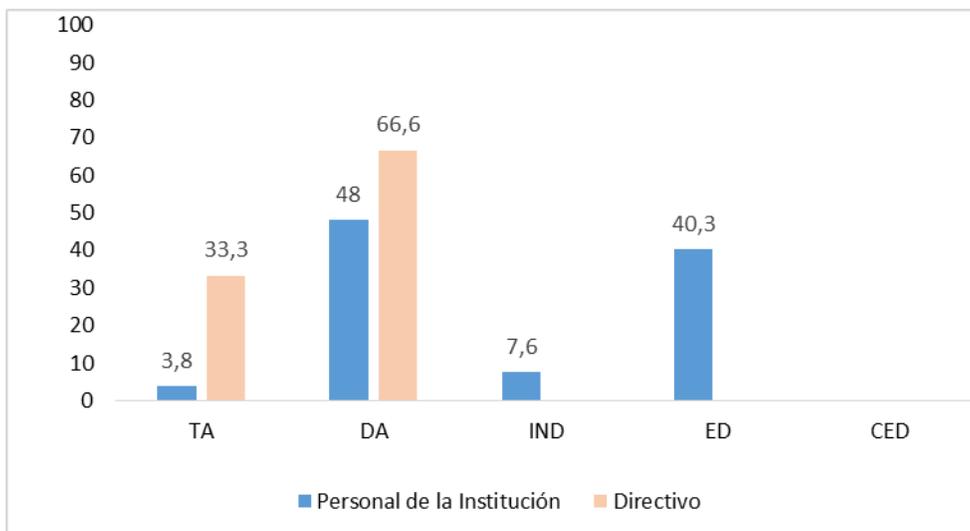


Gráfico 16. Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Actitudes Indicador: Responsabilidad. Estrato: Personal de la Institución (Docente, Administrativo y Obrero) y Directivo. La Autora (2019)

Con base a las respuestas obtenidas en la variable Desempeño Laboral en el indicador Responsabilidad, el personal de la institución indicó en un 3,8% estar “Totalmente De acuerdo”, en un 48% “De acuerdo”, en un 7,6% se manifiesta” “Indeciso” y en un 40,3% “En Desacuerdo” en cuanto al cumplimiento de los recaudos o asignaciones en el tiempo previsto. Mientras que el personal directivo señaló en un 33,3% “Totalmente De acuerdo” y en un 66,6 “De acuerdo” en la evaluación de la entrega de recaudos del personal a su cargo.

En virtud de las respuestas dadas por la muestra en estudio, se evidencia en el indicador Responsabilidad un significativo negativo por cuanto algunos miembros de la institución educativa muestran retardo en la entrega de recaudos y asignaciones, siendo fundamental que el personal asuma una actitud de responsabilidad en la entrega a tiempo de los recaudos administrativos para el normal funcionamiento de la institución.

En este sentido, Gruenfeld (1999) expresa que en la responsabilidad se evalúa la manera cómo el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Por consiguiente, una organización educativa eficiente se caracteriza por

el cumplimiento de responsabilidades por parte de cada uno de los miembros que laboran en la institución quienes demuestran sentido de compromiso hacia la institución y eficiente desempeño laboral.

Cuadro 19

Variable: **Desempeño Laboral**. Dimensión: **Actitudes**. Indicador: **Ideas**.

| Dimensión | Indicador | Estrato | Alternativas de Respuestas | | | | | | | | | |
|-----------|-----------|----------------------------|----------------------------|-----|----|------|-----|------|----|----|-----|------|
| | | | TA | | DA | | IND | | ED | | CED | |
| | | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Actitudes | Ideas | Personal de la Institución | 5 | 9,6 | 14 | 26,9 | 14 | 26,9 | 12 | 23 | 7 | 13,4 |
| | | Directivo | 3 | 100 | | | | | | | | |

Nota: Cálculos de la Investigadora (2019)

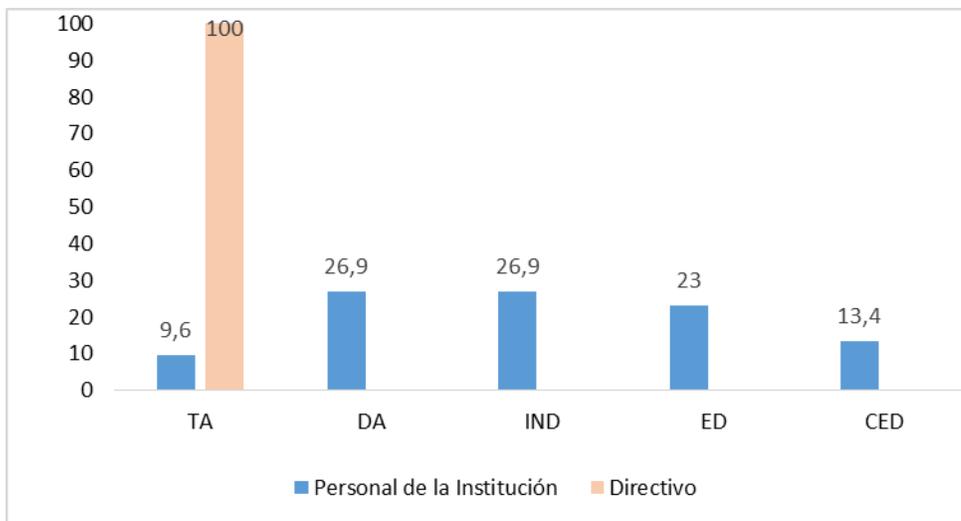


Gráfico 17. Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Actitudes Indicador: Ideas. Estrato: Personal de la Institución (Docente, Administrativo y Obrero) y Directivo. La Autora (2019)

Con base a los resultados obtenidos en la variable Desempeño Laboral en el indicador Ideas, el personal de la institución precisó en un 9,6% “Totalmente De acuerdo”, en un 26,9% “De acuerdo”, en un 23% se manifiesta “En Desacuerdo” y en un 13,4% “Completamente en Desacuerdo”. Mientras que el personal directivo

expresó en un 100% “Totalmente De acuerdo” la aceptación de ideas propuestas por el personal a su cargo para el mejoramiento de sus funciones.

Con base a los datos obtenidos en la investigación se evidencia un significativo negativo en el indicador de Ideas en la variable Desempeño Laboral por cuanto es fundamental que la gerencia educativa de la institución en estudio tome en cuenta las ideas expuestas por el personal para la implementación de los cambios necesarios en la organización. En la medida que la comunicación sea efectiva y se consideren las sugerencias, propuestas, ideas o alternativas expuestas por el personal se alcanzarán los objetivos y metas propuestas.

Al respecto, Gruenfeld (1999) plantea que la creatividad está asociada al ingenio personal y la capacidad del trabajador para introducir nuevas ideas en la realización del trabajo (p. 326). De allí la importancia del trabajo en equipo, el aporte de ideas y la comunicación efectiva entre el personal directivo y el personal institucional porque favorece la participación, el rendimiento y la productividad.

Cuadro 20

Variable: **Desempeño Laboral**. Dimensión: **Actitudes**. Indicador: **Autodesarrollo**.

| Dimensión | Indicador | Estrato | Alternativas de Respuestas | | | | | | | | | |
|-----------|----------------|----------------------------|----------------------------|------|----|------|-----|------|----|------|-----|------|
| | | | TA | | DA | | IND | | ED | | CED | |
| | | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Actitudes | Autodesarrollo | Personal de la Institución | 4 | 7,6 | 6 | 11,5 | 5 | 9,6 | 8 | 15,3 | 29 | 55,7 |
| | | Directivo | 1 | 33,3 | 1 | 33,3 | 1 | 33,3 | | | | |

Nota: Cálculos de la Investigadora (2019)

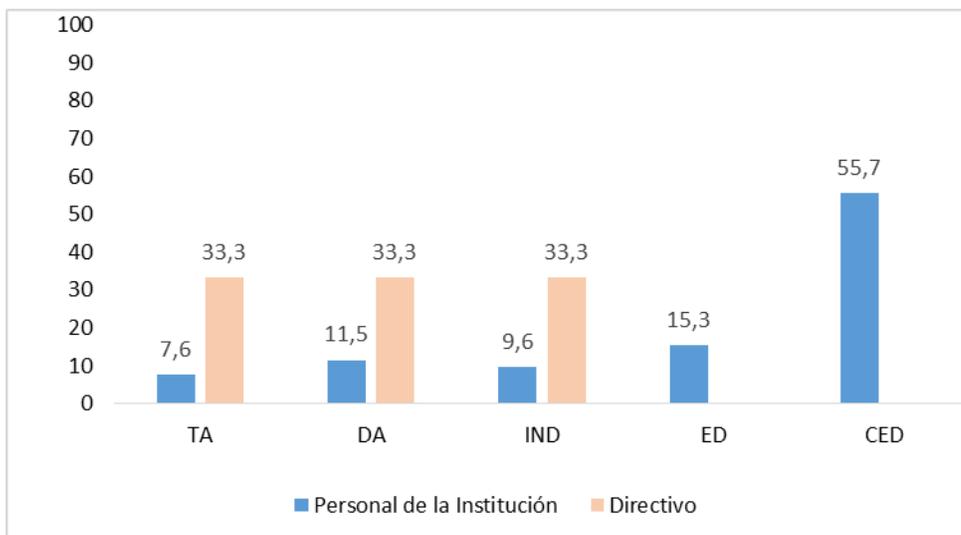


Gráfico 18. Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Actitudes Indicador: Autodesarrollo. Estrato: Personal de la Institución (Docente, Administrativo y Obrero) y Directivo. La Autora (2019)

En los resultados obtenidos en la variable Desempeño Laboral en el indicador Autodesarrollo, el personal de la institución indicó en un 7,6% “Totalmente De acuerdo”, en un 11,5% “De acuerdo”, en un 9,6% se manifiesta “Indeciso”, en un 15,3% “En Desacuerdo” y en un 55,7% “Completamente en Desacuerdo” en cuanto a la realización de talleres de autodesarrollo para el mejoramiento personal y profesional. Mientras que el personal directivo expresó en un 33,3% “Totalmente De acuerdo”, en un 33,3% “De acuerdo” y en un 33,3% se manifiesta “Indeciso” con respecto a propiciar desarrollo de nuevas habilidades y conocimiento en el personal a su cargo.

Con relación a las consideraciones anteriores se evidencia un significativo negativo en el indicador autodesarrollo por cuanto miembros de la organización en estudio, reciben en pocas oportunidades talleres, cursos, charlas de desarrollo personal y profesional; siendo fundamental que la organización gerencial tome en cuenta al personal docente, administrativo y obrero para la realización de cursos que les permita desempeñarse mejor en su labor educativa.

Gruenfeld (1999) afirma que el autodesarrollo se manifiesta en la disposición de los trabajadores para adquirir conocimientos y desarrollar habilidades referidas a un trabajo, lo cual implica mejorar sus competencias personales y profesionales (p.326). En las organizaciones gerenciales exitosas y emprendedoras proponen diversidad de actividades de autodesarrollo que además de contribuir con crecimiento personal y profesional de los trabajadores beneficia a la empresa porque se muestran más motivados, participativos y creativos, mejoran el rendimiento y la calidad de trabajo.

Cuadro 21

Variable: **Desempeño Laboral**. Dimensión: **Actitudes**. Indicador: Satisfacción Laboral.

| Dimensión | Indicador | Estrato | Alternativas de Respuestas | | | | | | | | | |
|-----------|---|-----------|----------------------------|------|----|------|-----|-----|----|------|-----|----|
| | | | TA | | DA | | IND | | ED | | CED | |
| | | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Actitudes | Satisfacción Laboral Personal de la Institución | | 3 | 5,7 | 18 | 34,6 | 3 | 5,7 | 15 | 28,8 | 13 | 25 |
| | | Directivo | 1 | 33,3 | 2 | 66,6 | | | | | | |

Nota: Cálculos de la Investigadora (2019)

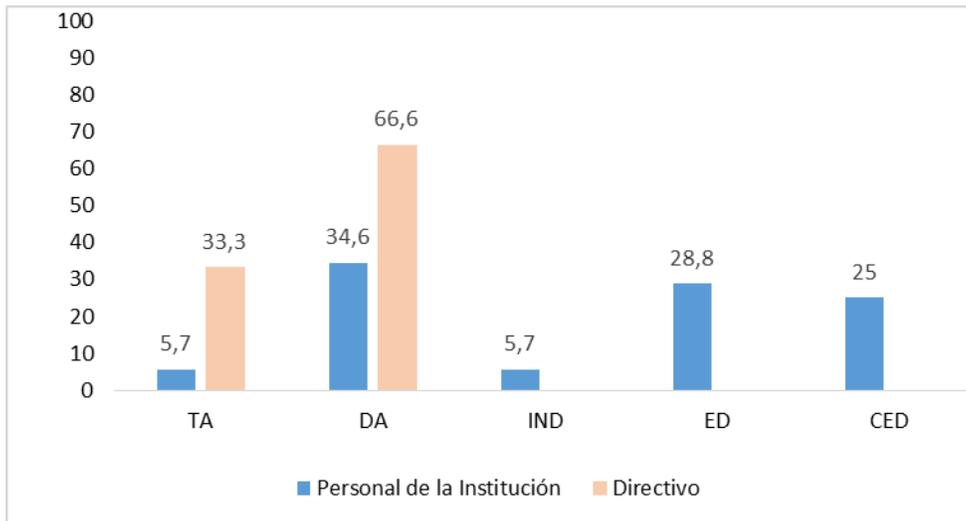


Gráfico 19. Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Actitudes Indicador: Satisfacción Laboral. Estrato: Personal de la Institución (Docente, Administrativo y Obrero) y Directivo. La Autora (2019)

Los resultados de la variable Desempeño Laboral en el indicador Satisfacción Laboral, el personal directivo precisó en un 5,7% “Totalmente De acuerdo”, en un 34,6% “De acuerdo”, en un 5,7% se manifiesta “Indeciso”, en un 28,8% “En Desacuerdo” y en un 25% “Completamente en Desacuerdo”. Por su parte, el personal directivo, expresó en un 33,3 % “Totalmente De acuerdo” y en un 66,6% “De acuerdo” referido a propiciar situaciones en el ambiente escolar que contribuya a la satisfacción laboral del personal que lidera.

Con respecto a los resultados obtenidos el indicador Satisfacción Laboral se evidencia un significativo negativo por cuanto el personal de la institución en estudio muestra insatisfacción laboral, siendo fundamental que el personal esté motivado y agradado con su trabajo. Por ello, la gerencia educativa debe propiciar encuentros de reflexiones, reconocimientos por méritos, un clima armónico con una comunicación efectiva y receptiva que favorezca el sentido de pertenencia hacia la organización.

Desde esta perspectiva, Diez (2001), señala que satisfacción laboral es un sentimiento individual que en términos positivos o negativos, experimentan los individuos en el transcurso de su pertenencia a la organización cuando compara las recompensas que recibe con las que estiman debería recibir e incluso, con aquellas que les gustaría obtener como compensación por los esfuerzos que realizan a favor de la organización. Por consiguiente, las organizaciones empoderan a su personal, brindándole las condiciones necesarias y óptimas para que se sientan identificados, comprometidos con su trabajo.

Cuadro 22

Variable: **Desempeño Laboral**. Dimensión: **Gestión Operativa**. Indicador: **Conocimiento del Cargo**.

| Dimensión | Indicador | Estrato | Alternativas de Respuestas | | | | | | | | | |
|-------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------|------|----|------|-----|------|----|------|-----|-----|
| | | | TA | | DA | | IND | | ED | | CED | |
| | | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Gestión Operativa | Conocimiento del Cargo | Personal de la Institución | 10 | 19,2 | 12 | 23 | 19 | 36,5 | 10 | 19,2 | 1 | 1,9 |
| | | Directivo | 1 | 33,3 | 2 | 66,6 | | | | | | |

Nota: Cálculos de la Investigadora (2019)

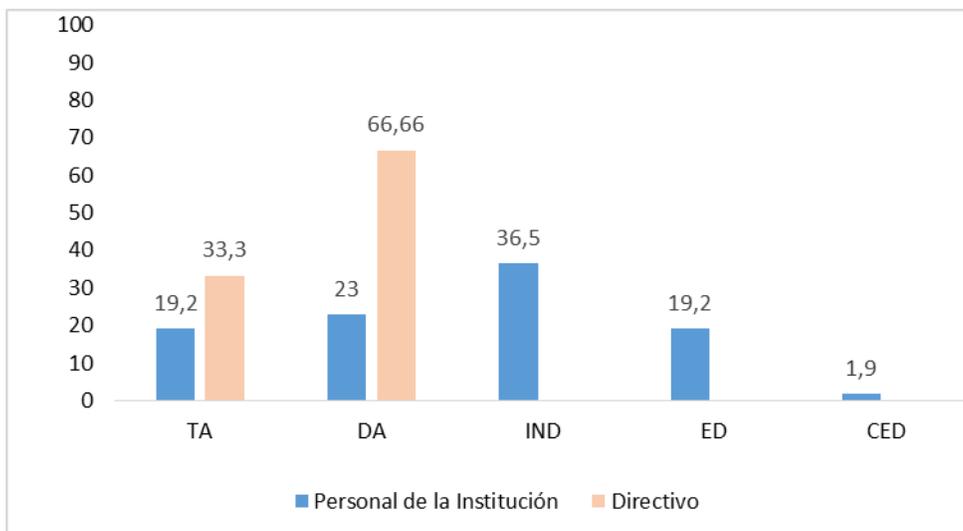


Gráfico 20. Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Gestión Operativa
Indicador: Conocimiento del Cargo. Estrato: Personal de la Institución
(Docente, Administrativo y Obrero) y Directivo. La Autora (2019)

En cuanto a la dimensión de Gestión Operativa, en el indicador Conocimiento del cargo según lo expuesto por el personal de la institución, se obtuvo en un 19,2% “Totalmente De acuerdo”, en un 23% “De acuerdo”, en un 36,5% se manifiesta “Indeciso”, en un 19,2% “En Desacuerdo” y en un 1,9% “Completamente en Desacuerdo” en reconocer las potencialidades y habilidades inherentes al cargo que desempeña. Mientras que el personal directivo señaló en un 33,3% “Totalmente De acuerdo” y en un 66,6% “De acuerdo” en la asignación de nuevas responsabilidades al personal que lidera según sus potencialidades.

Con respecto a los resultados anteriores, se evidencia un significativo negativo en el indicador Conocimiento al Cargo por cuanto la organización gerencial educativa requiere revisar, evaluar y considerar las capacidades y dominio que tiene el personal institucional a su cargo para designación de nuevas responsabilidades, siendo importante que el personal directivo tome en cuenta las habilidades, destrezas, potencialidades y conocimientos de su personal para que pueda tomar las decisiones más apropiadas y correctas en campo laboral.

Gruenfeld (1999) define Conocimiento del Cargo como el grado de dominio que demuestra el trabajador en las actividades, tareas y procedimientos relacionado con su trabajo (p.326). Por ello, es indispensable que en una organización el gerente educativo identifique, reconozca y aproveche al máximo las potencialidades de los miembros de la organización para el buen desenvolvimiento y desempeño laboral en el cumplimiento exitoso de las metas.

Cuadro 23

Variable: **Desempeño Laboral**. Dimensión: **Gestión Operativa**. Indicador: **Calidad de Trabajo**.

| Dimensión | Indicador | Estrato | Alternativas de Respuestas | | | | | | | | | |
|-------------------|--------------------|----------------------------|----------------------------|-----|----|------|-----|------|----|------|-----|----|
| | | | TA | | DA | | IND | | ED | | CED | |
| | | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Gestión Operativa | Calidad de Trabajo | Personal de la Institución | 4 | 7,6 | 9 | 17,3 | 6 | 11,5 | 20 | 38,4 | 13 | 25 |
| | | Directivo | | | 3 | 100 | | | | | | |

Nota: Cálculos de la Investigadora (2019)

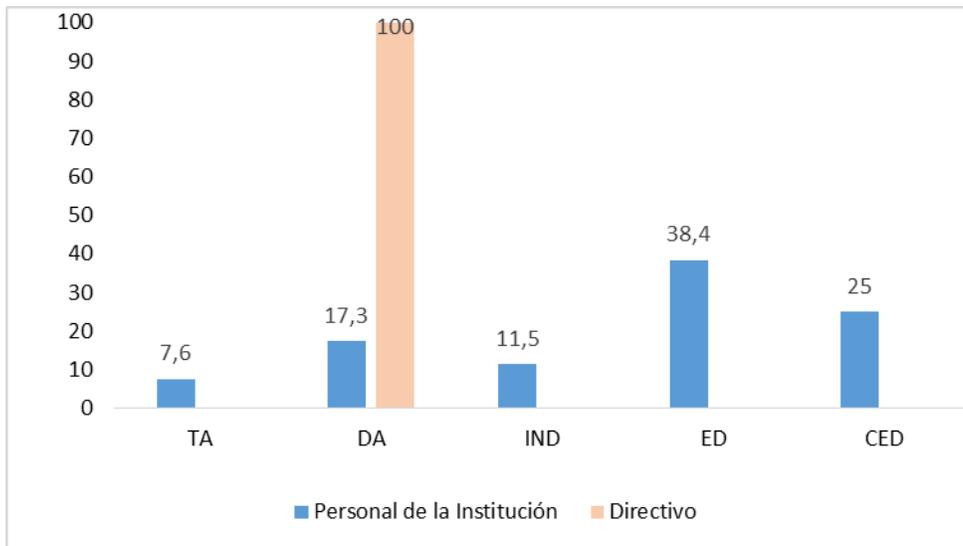


Gráfico 21. Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Gestión Operativa. Indicador: Calidad de Trabajo. Estrato: Personal de la Institución (Docente, Administrativo y Obrero) y Directivo. La Autora (2019)

Para la Variable Desempeño Laboral, en el indicador Calidad de trabajo, el personal de la institución expresó en un 7,6% “Totalmente De acuerdo”, en un 17,3% “De acuerdo”, en un 11,5% se manifiesta “Indeciso”, en un 38,4% “En Desacuerdo” y en un 25% “Completamente en Desacuerdo” con relación a los aspectos que se deben mejorar en función de la calidad de trabajo. Por su parte, el personal directivo afirmó en un 100% estar “De acuerdo” en orientar al personal que lidera sobre los aspectos que deben mejorar en función de la calidad de trabajo.

De acuerdo a los resultados anteriores se puede inferir que el indicador Calidad de Trabajo en la dimensión Gestión Operativa presenta un significativo negativo por cuanto el personal de la institución en estudio recibe pocas orientaciones, recomendaciones o sugerencias en lo que respecta a sus actividades laborales, siendo fundamental que el personal directivo realice procesos de acompañamiento pedagógico o laborales que oriente y asesore al personal en función de evaluar la calidad de trabajo y realizar las respectivas correcciones a tiempo a fin de fortalecer el desempeño laboral de los miembros involucrado en la organización.

Gruenfeld (1999), señala que Calidad de Trabajo constituye la expresión del grado de exactitud, esfuerzo y orden con el cual el empleado realiza su trabajo. Sobre este particular, las organizaciones gerenciales educativas realizan acompañamientos regularmente para diagnosticar, evaluar y reorientar el desenvolvimiento del personal con el fin de mejorar la calidad de trabajo.

Cuadro 24

Variable: **Desempeño Laboral**. Dimensión: **Gestión Operativa**. Indicador: **Trabajo en Equipo**.

| Dimensión | Indicador | Estrato | Alternativas de Respuestas | | | | | | | | | |
|-------------------|-------------------|----------------------------|----------------------------|------|----|------|-----|------|----|------|-----|-----|
| | | | TA | | DA | | IND | | ED | | CED | |
| | | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Gestión Operativa | Trabajo en Equipo | Personal de la Institución | 14 | 26,9 | 14 | 26,9 | 11 | 21,1 | 10 | 19,2 | 3 | 5,7 |
| | | Directivo | 1 | 33,3 | 2 | 66,6 | | | | | | |

Nota: Cálculos de la Investigadora (2019)

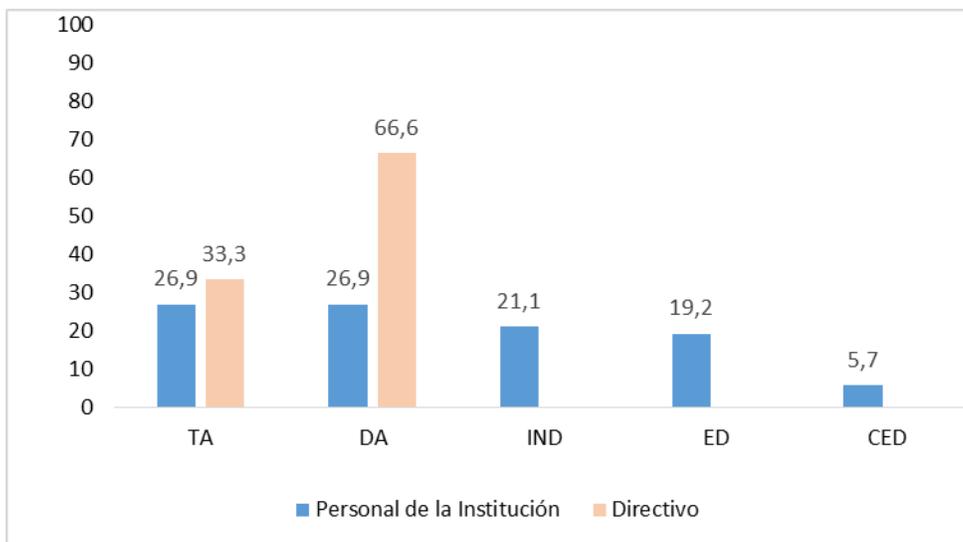


Gráfico 22. Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Gestión Operativa
Indicador: Trabajo en Equipo. Estrato: Personal de la Institución (Docente,
Administrativo y Obrero) y Directivo. La Autora (2019)

Los resultados obtenidos en la variable Desempeño Laboral referido al indicador Trabajo en Equipo, el personal de la institución expresó en un 26,92% “Totalmente De acuerdo”, en un 26,9% “De acuerdo”, en un 21,1% se manifiesta “Indeciso”, en un 19,2% “En Desacuerdo” y en un 5,7% “Completamente en Descuerdo”. Por su parte, el personal directivo indicó en un 33,3% “Totalmente De acuerdo” y en un 66,6% “De acuerdo” involucra al personal a trabajar en equipo.

En cuanto a las consideraciones anteriores, se evidencia un significativo positivo en el Trabajo en Equipo, no obstante, se muestra un diferencial negativo significativo por cuanto no todos los miembros involucrados en la organización educativa en estudio se incorporan al trabajo en equipo, siendo fundamental que la gerencia aplique estrategias de integración, motivación y comunicación que permita la incorporación y participación de la gran mayoría del personal en las distintas actividades institucionales.

Sobre este particular, Cantú (2001), señala que mediante el trabajo en equipo los empleados aprenden a colaborar con un objetivo común, a compartir información, a tomar decisiones por consenso y a aceptar con madurez la retroalimentación

(p.126). Sobre este particular, el personal directivo educativo eficiente aplica estrategias de integración y trabajo colaborativo que involucra a los miembros de la organización en la toma de decisiones por consenso en planes, programas y proyectos de la institución.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentarán las conclusiones y recomendaciones en concordancia con el análisis e interpretación de los resultados y los objetivos de la investigación.

De acuerdo con los hallazgos de esta investigación se concluye que:

En el objetivo específico 1 referido a la variable de habilidades de empoderamiento es fundamental que el personal directivo de la institución de la Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla” comparta la información necesaria con el personal de las actividades, eventos y acontecimientos laborales institucional que les permita entender situaciones en términos claros para tomar decisiones asertivas, actuar con responsabilidad y con sentido de compromiso hacia la organización.

Asimismo, el personal de la institución Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla” manifiesta autonomía en su área de trabajo, labora según sus funciones, sin embargo, es importante que el personal tomen decisiones por consenso, de trabajar en equipo, de dirigir reuniones para evitar que las labores se conviertan en procesos rutinarios.

Por otra parte, se concluye que el acto de delegación de nuevas responsabilidades permite al personal directivo educativo no solo liberarse de exceso de trabajos administrativos sino además la formación de equipos de trabajo autodirigidos con capacidad de planear, organizar, ejecutar y evaluar los procesos para luego reorientar los objetivos previstos.

Con respecto al objetivo específico 2 referido al desempeño laboral del personal Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla” ubicado en Guarenas, Estado Miranda, se puede concluir que es necesario que el personal institucional desarrolle actitudes de disciplina en el cumplimiento de normas y reglamentos institucional en la entrega de recaudos, asistencia y puntualidad para evitar que se atrasen los procesos y dar respuestas inmediatas a los requerimientos o lineamientos previstos para el normal funcionamiento de la organización educativa.

Asimismo, se concluye que el aporte de ideas, iniciativas y sugerencias propuestas por los miembros de la organización son importantes considerarlos porque permite efectuar los cambios necesarios en beneficio de la organización.

Por otra parte, los procesos de acompañamientos a los trabajadores tienen que llevarse a cabo regularmente, así como, la capacitación o encuentros de formación pedagógica que contribuya al crecimiento personal y profesional de los miembros de la institución educativa en búsqueda de la calidad de trabajo.

En relación al objetivo 3 referido la factibilidad del diseño de una propuesta sustentada en el empoderamiento se concluye que es viable puesto que en la Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla” se cuenta con las condiciones necesarias y los recursos humanos, materiales y financieros para la implementación de dicho programa de empoderamiento.

Por consiguiente, la propuesta de empoderamiento como estrategia gerencial es fundamental porque generará un cambio en la cultura organizacional mediante la formación de equipos autodirigidos, capaces de trabajar en equipo para planear, organizar y ejecutar los objetivos previstos, asumiéndolos con responsabilidad y compromiso.

Recomendaciones

En atención a los resultados y las conclusiones obtenidos en la investigación, la autora del presente estudio considera pertinente hacer las siguientes recomendaciones al personal directivo de la Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla” para desarrollo del empoderamiento.

En cuanto al objetivo 1 referido a las habilidades de empoderamiento se le sugiere a la gerencia educativa compartir la información necesaria de los planes, programas y proyectos institucional con los miembros involucrados de la Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla” mediante una comunicación efectiva y oportuna, empleando los canales regulares, tales como: cartelera informativa, circulares, memorándum, comunicación verbal, correo electrónico y las distintas redes sociales para que los actúen con responsabilidad para el logro de las metas propuestas.

Asimismo, se recomienda que la organización gerencial empoderar a sus empleados a trabajar con autonomía, a ser líderes y formarse como equipos autodirigidos, mediante un proceso progresivo de comunicación como conversatorios, reuniones, asesorías, trabajo en equipo, encuentros pedagógicos, talleres de formación profesional y de crecimiento personal.

Propiciar estrategias que fomenten la creación de equipos autodirigidos, de manera que tenga la posibilidad de contar con un personal participativo, cooperativo y dispuesto a ejercer funciones iguales a las desempeñadas por el personal directivo, que además de poseer conocimientos de sus funciones laborales, desarrollen habilidades para planear, ejecutar y dirigir el trabajo con la posibilidad de liberar el poder oculto que tiene el personal, empoderándolos y dependiendo menos del gerente educativo.

El directivo educativo debe compartir el liderazgo para así eliminar paulatinamente los esquemas de autoridad piramidal.

Con respecto al objetivo 2 referido al desempeño laboral del personal de la institución en estudio se sugiere a la organización gerencial iniciarse en la práctica de los procesos de empoderamiento para facultar a su personal y el fortalecer el desempeño laboral en búsqueda de la calidad educativa.

Desde esta perspectiva, se debe entrenar al personal de la Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla en destrezas de equipos autodirigidos mediante cursos, talleres y programas de formación de empoderamiento a fin de fomentar el liderazgo en los equipos de trabajo para asumir mayores responsabilidades, mejorar las

relaciones de cooperación e incrementar el sentido de compromiso y la calidad de trabajo en la organización.

Asimismo, propiciar espacios de comunicación abierta, efectiva y receptiva que permita la toma de decisiones por consenso para que el personal se sienta valorado y desempeñe con agrado su trabajo.

Por otra parte, fortalecer los procesos de acompañamientos laborales que permita evaluar a tiempo el desempeño laboral del personal.

Realizar reconocimientos notorios y en público al personal destacando el desempeño laboral mediante recompensas, comunicación escrita o verbal e incluso en la designación de nuevas responsabilidades o cargos de mayor envergadura.

Reconocer las potencialidades, capacidades, destrezas y conocimientos de cada uno de los miembros de la institución para la delegación de nuevas responsabilidades.

Impulsar la actualización del personal directivo en estrategia de empoderamiento mediante cursos, talleres, capacitación o programa de formación que le permita tomar conciencia de las ventajas que tiene para la organización.

En cuanto al objetivo 3 referido a la factibilidad se debe promover la aplicación o implementación de la propuesta del programa de estrategia de empoderamiento el cual servirá para integrar un aprendizaje en equipo mediante la formación de talleres, convivencias, dinámicas grupales, experiencias, juegos y trabajo en equipo en función del fortalecimiento del desempeño del personal de la institución y logro de las metas propuestas en la misión y visión de la organización.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, se espera contar con la receptividad gerencial a futuro para la implementación de la propuesta de un programa de formación de empoderamiento dirigida al fortalecimiento del desempeño del personal de la institución Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla” con respecto a la disposición del permiso de personal, fijación de tiempo y espacio, así como, el préstamo de equipo materiales de la institución.

El éxito del programa de formación de empoderamiento dependerá de la participación, integración, colaboración, receptividad y aportes de todos los miembros involucrados en la organización.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN

Introducción

Los procesos organizacionales educativos han tenido cambios y transformaciones en nuestra sociedad. El gerente de estos tiempos tiene multiplicidad de funciones y responsabilidades que abarcan todos los aspectos de una organización ante las exigencias del sistema educativo. En este sentido, el gerente innovador ha tenido que recurrir a estrategias de gestión de talento humano, enfocándose en el empoderamiento como una herramienta importante para el éxito organizacional. Sobre este particular, Fereira (2008) señala “el empowerment constituye una estrategia de fortalecimiento organizacional a través de la cual se le confiere poder a sus miembros para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso, para el logro de objetivos planteados” (p.22).

Por tal razón, la gerencia desarrolla en los miembros de la organización actitudes-aptitudes positivas, creando un ambiente de confianza, con toma de

decisiones efectivas, que les permite desarrollar sentimientos de responsabilidad y compromiso hacia el progreso de la institución educativa

Por lo antes expuesto, surge la necesidad de diseñar un programa de estrategia de empoderamiento dirigida al fortalecimiento del desempeño del personal de la institución Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla”

Desde este contexto, este programa procura mejorar la efectividad de los procesos de empoderamiento como estrategia de gestión de talento humano en la institución educativa objeto de estudio. En este sentido, se pretende reforzar las tres habilidades fundamentales para el empoderamiento de una organización de acuerdo a los planteamientos de Blanchard (2004): Información compartida, Crear autonomía sin fronteras y el Reemplazo de jerarquía en equipos autodirigidos mediante el desarrollo de actividades, dinámicas, experiencias, juegos, análisis de información, estudios de casos, teatros, aprendizaje cooperativo, partiendo de la premisa de que todo el personal de la institución educativa tienen poder, potencialidades y capacidades solo que se requieren liberar ese poder para de impulsar cambios en la organización

Sobre este particular, la intención del programa de formación de estrategia de empoderamiento es promover proceso de cambio/aprendizaje mediante una vivencia grupal y personal que favorezca una respuesta afectiva.

El programa de capacitación, conformado de manera formal y sistemática consta de tres módulos: Módulo I se enfoca en el Liderazgo y tiene como título “Líderes en acción”, Módulo II, basa en Trabajo en equipo y su título “Todos Convivimos Trabajando en Equipo” y el Módulo III se refiere a Equipos Auto dirigidos, cuyo título es “experiencias en Equipos Autodirigidos”

Dicho programa está dirigido a todo el personal de la institución (docente, directivo, administrativo y obrero), se dictará a los 55 participantes en tres momentos del año escolar 2020-2021 (diciembre, febrero y mayo) preferiblemente un sábado pedagógico. La distribución de los participantes será tres grupos de 18 o 19 personas cada uno, (aproximadamente) o se puede ajustar los grupos de manera equitativa de

acuerdo al número de participantes presentes en la actividad, asimismo, estarán ubicados en 3 espacios diferentes.

En el encuentro al taller: “Líderes en acción” se tiene previsto tres aulas amplias e iluminadas con 20 participantes aproximadamente en cada salón. En el taller “Todos Convivimos Trabajando en Equipo” se utilizará un espacio abierto, la cancha deportiva techada y en el Módulo III “Experiencias en Equipos Autodirigidos” se tiene previsto un parque.

Para llevar a cabo el programa de estrategia de empoderamiento es indispensable contar con la participación y el apoyo de las personas involucradas de la organización educativa con la finalidad de unir esfuerzos.

Asimismo, contar con la atención, contribución y el respaldo continuo de la gerencia para su sustentación y éxito.

Fundamentación Teórica

El empoderamiento puede ser entendido" según Murguialday y otros (2001) como "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”.

Asimismo, según Ávila (2003), el empoderamiento ocurre cuando la gerencia proporciona a los empleados toda la información, conocimiento y recursos requeridos para desempeñarse en sus tareas asignadas y además les permite ejecutarlas en forma que sea necesarias para lograr los resultados deseados siempre y cuando se ajusten a los valores organizacionales.

Al respecto, Galván (2017) señala: “El empoderamiento organizacional se refiere a brindar autoridad a los colaboradores para tomar decisiones y actuar sin tener que buscar aprobación, esto significa dejar que la gente use su propia

inteligencia, experiencia, intuición y creatividad, hacer que se involucren en las operaciones de la organización, escucharlas y aprovechar sus ideas para ayudar a que la organización mejore y tenga éxito.”

¿Cómo empoderar a los colaboradores?

- **Cambio de papeles:** Asignar al colaborador una ampliación de actividades funcionales, que contribuyan a fortalecer su desempeño laboral.
- **Dirigir Pensando:** El empoderamiento florece en una atmósfera de apertura, buena comunicación y confianza, por lo que se recomienda acortar las líneas de comunicación entre los niveles de la empresa, romper las barreras de los puestos y desarrollar una mejor comprensión y cohesión en la organización.
- **Delegar:** La delegación es quizás el mecanismo más importante para promover el empoderamiento, ya que implica involucrar a otros en la tarea, permitiéndoles aportar desde su visión, dándoles un espacio en la toma de decisiones y en la responsabilidad de los resultados. Se pueden utilizar dos formas de delegar tareas o actividades:
- **Delegar por tareas:** Consiste en indicarle a un colaborador que realice alguna tarea, generalmente sencilla y no periódica, la cual puede requerir supervisión de parte de quien delega.
- **Delegar responsabilidades:** Consiste asignar una responsabilidad a las actividades funcionales del colaborador. Esta nueva responsabilidad requiere de elegir al colaborador más indicado por su capacidad y confianza. Es importante habilitar o capacitar al subordinado. No requiere de supervisión, pero es necesario que el subordinado entregue resultados.
- **Rotación de puestos de trabajo:** Rotar al personal de sus puestos de trabajo para mejorar el desempeño laboral.
- **Evaluación de desempeño:** El Empoderamiento requiere desarrollo de cada uno de los empleados de la empresa. La evaluación de los colaboradores es un proceso de retroalimentación integral sobre el desempeño de sus funciones o responsabilidades con la finalidad de desarrollarlos o promoverlos a otras

responsabilidades, otros niveles de jerarquía o áreas de la empresa. (esto está sujeto a puestos vacantes y políticas de empresa, entre otras).

- **Autodirección:** La autodirección es consecuencia inmediata del empoderamiento, pero no tiene lugar a menos que los directivos liberen el control que ejercen sobre los individuos y los equipos de trabajo. Es preciso establecer en las primeras discusiones sobre el tema de la autodirección y que grado de libertad tendrá la persona o equipo a la hora de tomar decisiones. Toda organización debe buscar el equilibrio justo de la libertad otorgada a sus colaboradores y el seguimiento a políticas o normativa de la misma.

Adicional a las prácticas anteriores, una figura clave que contribuye de manera directa en el empoderamiento de los colaboradores son los líderes de la organización. A continuación se enlistan algunos consejos para impulsar el desarrollo del personal por parte de los líderes:

1. Conversaciones genuinas con los colaboradores

Conversar con los colaboradores y estar abierto a escuchar es, sin duda, el primer paso para la implementación de acciones en pro del empoderamiento. Una conversación que les permita sentirse cómodos en su lugar de trabajo, en un ambiente de confianza tratando de ser más productivos

2. A mayor autonomía, mayor es el compromiso

El líder desde su posición puede crear procesos que permitan aumentar la autonomía entre los colaboradores; esto es sumamente importante, ya que los colaboradores se sentirán mucho más comprometidos y confiados.

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.

3. Entrenar a los colaboradores para tomar decisiones

Los colaboradores deben ser capaces de cuantificar los efectos de cada una de sus acciones dentro de la organización y entender qué niveles de la misma se verían afectados por sus decisiones para que puedan tomarlas de forma mucho más sabia. Esto sólo se puede lograr con absoluta transparencia sobre la situación actual de la organización, es decir comunicación y la apertura completa por parte de los líderes

4. Confiar en los colaboradores

Una vez que los colaboradores han sido capacitados adecuadamente, es necesario confiar en que ellos tomarán las mejores decisiones para el bienestar de la organización y los clientes.

Confiar en el equipo significa también confiar en uno mismo, en las prácticas de reclutamiento y selección y en los programas de inducción y capacitación. Después de todo, el líder es quién contrató a los colaboradores para realizar determinadas tareas y quien les enseñó y guió por las particularidades necesarias para adaptarse a la compañía.

5. Olvidar el control, elegir el Mentoring

Cambiar la estructura de control de una organización es una estrategia a largo plazo que necesita de una visión acorde. En un esquema de colaboradores empoderados, el líder se convierte en un importante orientador que ofrece apoyo e incluso mentorea a sus colaboradores y se centra en su comportamiento más que en sus resultados. Los gerentes siempre están midiendo entregables tangibles de una persona, pero los mentores suelen enfocarse en el cómo y el porqué de cada decisión.

Cuando las personas se sienten capaces, el placer por el trabajo crece exponencialmente, y así como el sentimiento de control de sus carreras.

Una vez que se aplique ésta técnicas, se debe identificar o lograr que los colaboradores demuestren actitudes de empoderamiento, es decir, demuestren liderazgo en cualquier tarea o actividad que realicen.

Ventajas del empoderamiento en las empresas

Según Scott y Jatte (citado por González, 2000) una organización que busca desarrollar empoderamiento goza de las siguientes ventajas competitivas:

- Mejora constantemente la calidad de trabajo.
- Amplia las habilidades y tareas que se utilizan en el puesto
- Promueve la innovación y creatividad.
- Proporciona autonomía sobre las decisiones acerca del trabajo.
- Se ejecutan tareas enteras en vez de llevar a cabo únicamente parte de ellas, es decir, procesos ejecutorios con criterio holístico.
- Satisface al cliente.
- Direccionamiento preciso de todas sus acciones orientadas hacia la organización.
- Aporte sinérgico de una nueva y mejor relación con los empleados entre ellos y entre la organización.

Programa de capacitación

Según Guerrero (2015), Programa de capacitación es un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que desempeñe a satisfacción un trabajo determinado.

En concordancia con la idea anterior, Chiavenato (1998) precisa que un programa de capacitación es “un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos” (p. 418).

Por consiguiente, toda institución educativa necesita capacitar a su personal e incluso al personal directivo, para que realice el trabajo con efectividad y eficiencia.

Por otra parte, Chiavenato (2000), (citado por Rodríguez 2005, p.37), la importancia de los programas de capacitación radica en el hecho de que los individuos que se beneficien tendrán una larga o mediana permanencia dentro de la organización; estos permiten que la organización cuente con un personal altamente calificado .

En otras palabras Chiavenato (2000, p.558), establece que su importancia reside en el alcance de los objetivos de la organización, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización. En este sentido, la capacitación no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización.

Para Guerrero (2015), si una organización, sea cual fuere su misión no se interesa por formar a su personal se puede quedar en el pasado por cuanto la investigación en el ámbito mundial genera nuevos conocimientos en las diversas áreas y éste debe ser asumido por cuanto se desarrolla sobre la base de una realidad actual.

Es así que el conocimiento innovador va desplazando al anterior. Con la aplicación de la capacitación, el fin último de toda organización es mejorar en todo su ámbito la ejecución de su misión y permitir que se lleve a efecto con plena disposición y armonía.

Justificación de la Propuesta

El Programa de Formación de Estrategia de Empoderamiento dirigido al personal de la institución de la Escuela Básica Bolivariana Ricardo Montilla se considera de gran relevancia porque los miembros involucrados en la organización

educativa objeto de estudio tendrán la oportunidad de desarrollar y poner en práctica las habilidades de empoderamiento creando equipos autoguidados con la posibilidad de formarse como líderes en un ambiente de confianza y autonomía mediante experiencias, vivencias, talleres, trabajo en equipo, juegos, dinámicas y dramatización que permitirá el fortalecimiento del desempeño laboral de todo el personal.

Desde lo social, contribuirá a la integración, interacción del personal docente, administrativo, obrero y directivo, fortaleciendo las relaciones interpersonales. Asimismo, con la formación del programa de empoderamiento contribuirá al crecimiento profesional y personal de los entes involucrados de la organización.

Con respecto a la organización educativa, la gerencia tendrá un personal comprometido con la institución, desempeñándose como líderes y actuando con mayor responsabilidad, de esta manera, se tendrá una organización exitosa.

Objetivos de la Propuesta

A continuación se presentan los objetivos a desarrollar en el diseño de un programa de formación de estrategia de empoderamiento dirigida al fortalecimiento del desempeño laboral del personal de la institución.

Objetivo General

Diseñar un programa de formación de empoderamiento como estrategia gerencial para el fortalecimiento del desempeño del personal de la institución Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla” del Municipio Ambrosio, Guarenas, Estado Miranda.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar las habilidades de empoderamiento mediante un programa de formación dirigido al fortalecimiento del desempeño de personal de la Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla” del Municipio Ambrosio, Guarenas, Estado Miranda.

2. Sensibilizar al personal de la institución de la Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla” en la práctica de habilidades de empoderamiento adquiridas en el programa de formación para el fortalecimiento del desempeño laboral y el éxito organizacional.

La factibilidad del Programa de Formación de Estrategia de Empoderamiento

La factibilidad viene expresada en los resultados de los estudios, recursos: Humano Social y Económico-financiera.

Humano: La Propuesta es factible desde el punto de vista de los recursos humanos porque se le solicitará al Ministerio del Poder Popular para la Educación, Alcaldía de Caracas o la Gobernación de Miranda (como opción A) la colaboración de tres especialistas en Gestión de Talento Humano.

De no lograrse contactar al personal requerido, se contará con la disposición de la Profesora Licenciada y Especialista Gladys Manrique, el Profesor Especialista en Educación Física y Recreación Carlos Aguilar, así como, otros profesores que deseen participar en la formación de talleres.

Social. El crecimiento profesional y personal, el trabajo en equipo, las interrelaciones personales, son elementos que permiten establecer que la propuesta es factible. Se espera que una vez implementado la propuesta, los miembros involucrados en la organización fortalezcan el desempeño laboral, en beneficio de la organización educativa.

Materiales. La institución Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla” cuenta con los equipos audiovisuales, tales como, video beam, pantalla de proyección, computadora, equipo de sonido, micrófono.

Asimismo, el Departamento de Educación Física dispone de implementos deportivos, como: conos, pelotas, cuerdas, cajas de cartón pequeña, barra de obstáculos.

Económica-financiera. En cuanto a los insumos, para el refrigerio a la hora de receso se les solicitará a los participantes la colaboración para el compartir en la mañana (previa organización), en otro taller deberán traer su respectivo desayuno y almuerzo.

En el encuentro de “Todos convivimos trabajando en Equipo” se le solicitará a los participantes traer algún ingrediente para preparar la sopa del almuerzo contando con la colaboración de las Madres Procesadoras del PAE (Programa Alimentario Escolar) para la preparación del almuerzo.

En el siguiente cuadro se puede observar la inversión que se realizará en la institución educativa fin de darle factibilidad económica y financiera.

Cuadro 25 Factibilidad Económica – Financiera

| Recursos Materiales | Cantidad/ Unidad | Costo unitario (Bs.) | Costo total (Bs.) |
|------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|------------------------------|
| Resma de papel, tamaño carta | 1 | 80.000 | 80.000 |
| Cajas de 12 lápices Mongol | 5 | 40.000 | 200.000 |
| Material impreso, fotocopias | 120 | 3.000 | 360.000 |
| Marcador acrílico, pizarra | 3 | 20.000 | 60.000 |
| Marcador indeleble, negro | 3 | 25.000 | 75.000 |
| Marcador indeleble, azul | 3 | 25.000 | 75.000 |
| Pliegos de papel bond | 12 | 25.000 | 300.000 |

| Recursos Materiales | Cantidad/ Unidad | Costo unitario (Bs.) | Costo total (Bs.) |
|----------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|------------------------------|
| Pega líquida, blanca | 6 | 20.764 | 124.584 |
| Tijera escolar pequeña | 3 | 5.000 | 15.000 |
| Certificados de Asistencia | 64 | 3.500 | 224.000 |
| Transporte privado | 2 | 192.500 | 385.000 |
| Facilitadores | 3 | 0 | |
| | Totales | 439.764 | 1.898.584 |

Fuente: Zerpa Carmen (2019)

Resultados y Hallazgos

En la elaboración y la implementación del programa de formación de estrategia de empoderamiento de acuerdo con la tabla precedente, se requiere una inversión de un millón, quinientos trece mil, quinientos ochenta y cuatro bolívares (Bs.1.513.584).

Para la presente propuesta en esta investigación, la institución educativa, objeto de estudio, cuenta con los equipos tecnológicos y de infraestructura, así como, algunos insumos o material deportivo en el Departamento de Educación Física para llevar a cabo el proceso de presentación de dicha propuesta. Es importante destacar la receptividad, la colaboración y la disposición de la gerencia educativa junto con el equipo organizador para gestionar la logística del refrigerio.

Estructura del Programa

El citado programa va dirigido al personal de la institución: docente, directivo, administrativo y obrero de la Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla”

La ejecución del proyecto se efectuará en un lugar estratégico que les permita a los participantes tener acceso viable, en este sentido, se propone tres ambientes: aula

de clases, cancha deportiva y techada en la institución donde laboran y en un parque con facilidades de transporte (contratación).

En cuanto a las posibilidades de recursos humanos se cuenta con el apoyo de especialistas en el área de Recursos Humanos del Ministerio del Poder Popular para la Educación, del Instituto Pedagógico de Caracas, u otras instituciones que dicten cursos relacionados con habilidades de empoderamiento para el fortalecimiento del desempeño laboral, quienes se pondrán a disposición como facilitadores de este programa junto con la maestrante.

Este Programa de Formación de Estrategia de Empoderamiento está basado en tres Módulos distribuido tres momentos del año escolar 2020-2021 (diciembre, febrero y mayo) preferiblemente un sábado pedagógico con una duración de ocho (8) horas cada sesión mediante la aprobación.

Módulo I se realizará en el mes de diciembre del año escolar, se enfocará en el Liderazgo y tendrá como título “Líderes en acción” del Programa de Formación de Estrategia de Empoderamiento.

En cuanto al Módulo II se realizará en el mes de febrero del año escolar se facilitará el taller Trabajo en equipo, titulado “Todos Convivimos Trabajando en Equipo”. Finalmente, Módulo se llevará a cabo en el mes de mayo referido a Equipos Auto dirigidos, cuyo título es “Experiencias en Equipo Autodirigidos”

Por otra parte, los materiales se requieren para llevar a guía del facilitador, pizarra acrílica, marcadores de colores, hojas blancas tamaño carta, un video beam, reproductor musical, tijera, lápices, y hoja de evaluación del taller “Digamos que piensa...”

En cuanto a las dinámicas grupales, actividades recreativas y cognitivas están basadas en el autor Acevedo (2001) con adaptaciones de acuerdo a las características del grupo realizadas por la tesista.

**PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE
EMPODERAMIENTO DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DEL
DESEMPEÑO LABORAL**

**MÓDULO I
LÍDERES EN ACCIÓN**



**MÓDULO II
TODOS
CONVIVIMOS
TRABAJANDO
EN EQUIPO**



**MÓDULO III
EXPERIENCIAS EN EQUIPOS AUTODIRIGIDOS**

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Descripción General del Programa de Formación

Este programa busca mejorar la efectividad de los procesos de empoderamiento como estrategia de gestión de talento humano en la institución educativa objeto de estudio.

El programa de capacitación, conformado de manera formal y sistemática consta de tres módulos: Módulo I se enfoca en el Liderazgo y tiene como título “Líderes en acción”, Módulo II basa en Trabajo en equipo y su título “Todos Convivimos Trabajando en Equipo y el Módulo III se refiere a Equipos Auto dirigidos, cuyo título es “Experiencias en Equipos Autodirigidos”

Dicho programa está dirigido a todo el personal de la institución (docente, directivo, administrativo y obrero), se dictará a los 55 participantes en tres momentos del año escolar (diciembre, febrero y mayo) preferiblemente un sábado pedagógico. La distribución de los participantes será tres grupos de 18 o 20 personas cada espacio (aproximadamente) o se puede ajustar los grupos de manera equitativa de acuerdo al número de participantes presentes en la actividad.

Los espacios de trabajo serán 3 ambientes, un espacio cerrado, un aula de clases y dos espacios abiertos, una cancha deportiva techada y un parque. El Módulo I será dictado en tres aulas de clases (20 participantes máximo por aula), Módulo II se realizará en la cancha techada de la institución objeto de estudio (60 participantes aproximado, con tres subgrupos de 20 personas aproximado). El Módulo III se efectuará en un Parque, propuesta: “Parque Generalísimo Francisco de Miranda”.

El criterio de ubicación de los participantes en cada uno de los espacios dependerá de acuerdo a la selección del distintivo con tres categorías (corazón, mano y sol), por frutas o animales, por número o edades en cada una de las sesiones o Módulo, según la propuesta de los facilitadores.

Por otra parte, se le solicitará la colaboración al Ministerio del Poder Popular para la Educación, Gobernación, Alcaldía de Miranda o a cualquier otro ente gubernamental o privado que facilite tres facilitadores especialistas en Empoderamiento para cada uno de las sesiones o módulo (como opción A) de no responder a la solicitud se contará con la colaboración de la Especialista-Docente Gladys Manrique quien ha tenido experiencias en formación de talento humano y con apoyo de la tesista.

Los participantes contribuirán con un aporte significativo para cubrir parte de los gastos del taller y para el otorgamiento de los tres Certificados de Asistencia en cada uno de los Módulos. Asimismo, se le solicitará la colaboración en materiales a utilizar en cada encuentro.

Cabe destacar que el Programa de Formación de Estrategia de Empoderamiento contiene tres Módulos que servirán de guía para los facilitadores, y cada Módulo contiene un cronograma de actividades y la planificación respectiva, con 8 horas cada encuentro.

Objetivo General

Diseñar un programa de formación de empoderamiento como estrategia gerencial para el fortalecimiento del desempeño del personal de la institución Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla” del Municipio Ambrosio, Guarenas, Estado Miranda.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar las habilidades de empoderamiento mediante un programa de formación dirigido al fortalecimiento del desempeño de personal Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla” del Municipio Ambrosio, Guarenas, Estado Miranda.

1. Sensibilizar al personal de la institución de la Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla” para la práctica de habilidades de empoderamiento adquiridas en el programa de formación para el fortalecimiento del desempeño laboral y el éxito organizacional.

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE
EMPODERAMIENTO PARA FORTALECIMIENTO DEL
DESEMPEÑO LABORAL

Módulo I: Líderes en acción



GUÍA DEL FACILITADOR

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO PARA FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Módulo I: LÍDERES EN ACCIÓN

PROPÓSITO DEL MÓDULO I “LÍDERES EN ACCIÓN”

El encuentro en el Módulo I de “Líderes en Acción” tiene la intención de proporcionar herramientas o estrategias que les permita al personal de la institución E.B.B “Ricardo Montilla” ejercer el liderazgo participativo en su área de trabajo y en las distintas circunstancias de sus vidas mediante trabajos grupales, discusiones en plenarias y dinámicas vivenciales, para que experimenten y concienticen las ventajas y los desafíos del trabajo en equipo.

Durante el encuentro se induce a los participantes a reflexionar sobre los estilos de liderazgo, y se les invita a practicar nuevas formas de liderazgo, más horizontales y democráticas, que estimulen su potencial crítico y el de los equipos de trabajo. Asimismo, se promueve la adopción de actitudes basadas en la información compartida, la confianza, la toma de decisiones, la delegación, trabajo en equipo y la empatía entre sus miembros, sustentadas en principios tales como el reconocimiento, la cooperación, la responsabilidad y rendimiento.

| CRONOGRAMA DEL MÓDULO I LÍDERES EN ACCIÓN | | | |
|--|---|---|------------------|
| HORA | CONTENIDO | RECURSOS | Duración |
| 7:30 am. 8:00am. | Bienvenida y presentación. Acuerdos de convivencia del taller. | Un Especialista en Liderazgo por aula. Salón amplio e iluminado | 30 min. |
| 8:00 am. 8:30 am. | Ruptura de Hielo “Soy Feliz”. Espacio para la reflexión. | Un Especialista en Liderazgo por aula Salón amplio e iluminado | 30 min. |
| 8:30 am. 9:00am. | Dinámica: “Mi Regalo fortalezas y debilidades”. Espacio para la reflexión. | Un Especialista Hoja blanca, lápiz y tijera | 30 min. |
| 9:00 am. 9:30 am. | Reflexión: “El líder nace o se hace”. Cualidades de un líder (Exposición) | Especialista Video Beam. Manual del participante. | 30 min. |
| 9:30 am. 10:00 am. | Receso. Refrigerio. Compartir. | Cada participante trae para compartir. (Organización previa) | 30 min. |
| 10:00 am. 11:00 am. | Resolución de conflictos. Estudio de casos: “Yo tengo un Problema” | 1tarjeta por participante y un lápiz Una caja de regular tamaño. | 1 hora |
| 11:00am. 12:00am. | Toma de decisiones: “El Legado”. Espacio para la reflexión. | Salón amplio e iluminado, 1hoja blanca para cada participante, 2 paleógrafos y 2 marcadores por cada ambiente | 1hora |
| 12:00am. 1:00pm. | Receso. Almuerzo. Compartir. | Compartir refrigerio | 1hora |
| 1:00 pm. 2:30 pm. | Dramatización: “La Delegación”. | Salón amplio e iluminado, material reutilizable. | 1horas y 30 min. |
| 2:30pm. 3:00pm. | Reconocimiento: Entrega de Certificados. | Certificado del taller | 30 min. |

| MÓDULO I: LÍDERES EN ACCIÓN | | | | |
|---|---|--------------------------|--|---------------|
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | ACTIVIDAD | TÉCNICAS | RECURSOS | TIEMPO |
| Lograr que los participantes y facilitadores se conozcan mediante el intercambio de información. | . Ubicación de los participantes en las tres aulas de clases. (20 participantes en cada aula de clases) Bienvenida, y presentación e introducción al taller. Precisar los acuerdos de convivencia del taller. | Ruptura de hielo | Humano: Especialista en Liderazgo | 30' min. |
| Integrar a los participantes al encuentro y romper tensión inicial con un clima armónico. | Dinámica de grupo: "Soy feliz...". Espacio para la reflexión | Experiencias vivenciales | | 30' min. |
| Reconocer nuestras fortalezas y debilidades para iniciarse como líderes en cualquier organización | Dinámica: "Mi regalo...mis fortalezas y debilidades". Espacio para la reflexión. | Experiencias vivenciales | Hojas blancas de papel, lápiz y tijera | 30 min. |

| MÓDULO I: LÍDERES EN ACCIÓN | | | | |
|--|--|--|---|---------------|
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | ACTIVIDAD | TÉCNICAS | RECURSOS | TIEMPO |
| Identificar las cualidades para ser un buen líder. | Explicación: ¿El líder se nace o se hace? Presentación de diapositiva | Técnica de la pregunta. Exposición | Hojas blancas, lápiz y video beam. | 30 min. |
| Inducir en los participantes la actitud necesaria de afrontar situaciones y plantear soluciones mediante la toma de decisiones como líderes. | Título: “Yo tengo un problema”. Plantear posibles soluciones a problemas y situaciones dadas. | Estudio de casos. Resolución de problema. (Toma de decisiones) | Una tarjeta por participante, lápiz y una caja de tamaño regular. | 1 hora |
| Fomentar la aceptación de decisiones fundamentales generadas por otros individuos. | Toma de decisiones: “El Legado” Plenaria. Espacio para la reflexión. | Discusión grupal | Un salón con mesa y sillas. Una copia de la hoja “El Legado” para cada participante Papelógrafo y marcador indeleble. | 30 min. |
| Promover el liderazgo participativo en la organización educativa | Dramatizar una situación que evidencie la delegación en los líderes | Puesta en escena dramatización | Material reutilizable presentes en el aula | 30 min. |

**PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE
EMPODERAMIENTO PARA FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO
LABORAL**

Módulo I:

LÍDERES EN ACCIÓN



Actividad Inicial

Bienvenida

En la entrada de la institución los facilitadores y maestrante dan la bienvenida a los participantes al Programa de Formación de Estrategia de Empoderamiento “Líderes en Acción”, colocándole un distintivo que lo identifique y a su vez indicando el aula que le corresponde asistir

Ya ubicados los 20 participantes en cada una de las aulas dispuesta para el taller, cada facilitador da la bienvenida, así como la intención del programa de formación: Celebrar la oportunidad de estar juntos, agradecer el interés en participar, explicar la importancia y el tema principal del encuentro y presentación del facilitador.

De igual forma, se presentará el contenido del programa, las distintas actividades con el tiempo estipulado. Se fijarán las normas de convivencia o acuerdos (hora de inicio, hora de refrigerio y almuerzo, hora de cierre, tiempo para cada actividad, el respeto al trabajo de los compañeros, otros acuerdos que disponga el grupo de participantes conjuntamente con el facilitador) para el éxito del taller.

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO PARA FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Módulo I: LÍDERES EN ACCIÓN

Dinámica 1

“Soy Feliz” (Ruptura de Hielo)

Objetivos:

1. Integrar a los participantes al encuentro y romper la tensión inicial con un clima armónico.
2. Propiciar la participación y el proceso de integración de los grupos.
3. Fortalecer la autoimagen de los participantes

Recursos Materiales: -Un salón amplio e iluminado

Duración: 30 minutos

Tamaño del grupo: 20 personas

Disposición del Grupo: Formación en círculo y de pie todo el grupo.

Instrucciones específicas: El facilitador procurará, dentro de lo posible, hacer respetar el tiempo asignado para la actividad.

Desarrollo: Solicitar a los participantes colocarse de pie y en círculo. En el centro del círculo se colocará una persona y con un tono de voz alta y alegre manifestará en una frase del porqué es feliz. Ejemplo: “Llegaron las vacaciones”... “Soy feliz... Soy feliz” (brincando de la felicidad)...al mismo tiempo el resto del grupo también manifestará brincando “Soy feliz...”

Luego, pasarán al centro del círculo cada participante para expresar del porqué es “Soy feliz”.

Cierre o espacio para la reflexión: Conocer la experiencia de los participantes en la actividad: ¿Qué les pareció la actividad? ¿Qué se aprendió?

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO PARA FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Módulo I: LÍDERES EN ACCIÓN

Dinámica 2

“Mi Regalo”

Objetivos

- 1.- Identificar las debilidades y fortalezas de los participantes.
- 2.- Reconocer mis fortalezas y debilidades.
- 3.- Contrastar lo que se pienso de mi personalidad con las opiniones de los demás.

Recursos: 1 hoja blanca para cada participante, 1 lápiz. Salón amplio e iluminado.

Duración: -30 minutos

Tamaño del grupo: 20 personas

Disposición del Grupo: Formación en círculo y sentados en una silla.

Instrucciones específicas: El facilitador propiciará momentos de reflexión.

Desarrollo:

- 1.- El facilitador entrega una (1) hoja en blanco a cada participante y solicita que escriban con una palabra y por separado tres (3) fortalezas y tres (3) debilidades personales.
- 2.- Los participantes arrojarán los tres papelitos de fortalezas al piso en el extremo derecho y al extremo izquierdo arrojarán las tres debilidades.
- 3.- El facilitador mezcla todos los papeles que contiene las fortalezas y asimismo, lo hará con el grupo de debilidades.
- 4.- El facilitador invita a los participantes a colocarse de pie y tomar de cada extremo tres fortalezas y tres debilidades, luego las leerán y se las obsequiarán a los participantes o compañeros que posean las cualidades de fortalezas y debilidades.

5.-Una vez recibido el regalo, el facilitador invita a los participantes a leer nuevamente las fortalezas y debilidades y contrasta lo escrito inicialmente con lo reflejado por sus compañeros desde la sensatez madurez.

Cierre o espacio para la reflexión:

El facilitador propiciará la reflexión de acuerdo a la experiencia en la actividad con preguntas: ¿Cómo veo mis cualidades y cómo las perciben las demás personas?
¿Qué importancia tiene reconocer y aceptar las percepciones de las demás personas?

**PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE
EMPODERAMIENTO PARA FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO
LABORAL**

Módulo I: LÍDERES EN ACCIÓN

Actividad 3

Exposición Didáctica

¿El líder nace o se hace?

Objetivo: Identificar las cualidades para ser un buen líder.

Recursos: Video beam. Cuaderno de apuntes. Un salón amplio e iluminado

Duración: -30 minutos

Tamaño del grupo: 20 personas

Disposición del Grupo: Sentados en el pupitre en círculo.

Desarrollo: El facilitador propicia la participación del grupo mediante la Técnica de la Pregunta. Solicita a los participantes identificar cuatro líderes en el ámbito nacional y/o mundial, que hayan influido en sus comunidades o en toda la humanidad, y escribir las características de cada uno de ellos en tarjetas que luego deben colocar en las pizarras. Luego, precisar la siguiente pregunta: ¿El líder nace o se hace? Posteriormente, presentará una breve exposición didáctica del tema mediante video beam. Enlace:

[Los Líderes ¿Nacen o se Hacen? -- Dr. Fernando D'Alessio, Director
...https://www.youtube.com › watch](https://www.youtube.com/watch)



▶ **4:18**5 oct. 2011 - Subido por CENTRUM PUCP

Coaching de liderazgo: Los líderes no nacen, se hacen [Octavio Escobar]

Cierre: Una vez terminado el video de “Los Líderes ¿Nacen o se Hacen?”, los participantes emitirán sus opiniones y criterios. Conclusiones del facilitador.

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO PARA FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Módulo I: LÍDERES EN ACCIÓN

Dinámica 4

“Yo tengo un problema”

Objetivo

- 1.- Plantear posibles soluciones a problemas y situaciones dadas.
- 2.- Inducir en los participantes la actitud necesaria de afrontar situaciones y plantear soluciones.

Recursos Materiales: 1tarjeta en blanco y pequeña, lápiz, una caja tamaño regular, Papelógrafo y marcador indeleble. Un salón amplio e iluminado con mesa y sillas.

Duración: -30 minutos

Tamaño del grupo: 20 personas

Disposición del Grupo: Formar 4 subgrupos de 5 personas cada uno.

Instrucciones específicas: El facilitador propiciará momentos de reflexión.

Desarrollo:

Formar cuatro subgrupos de 5 personas cada uno, bajo el criterio de numeración 1, 2, 3, 4. Indicando que se agrupen por números iguales.

Cada integrante del grupo presentará de manera breve y por escrito un problema de su área de trabajo y lo depositará en una caja rectangular.

Luego, un integrante de cada grupo extraerá de la caja una tarjeta con el problema para discutirlo entre los miembros de su equipo y hallar la solución. Nombrar un secretario y un relator para la plenaria.

Facilitar a cada grupo un material impreso que describe las seis etapas o pasos a seguir para la resolución del problema.

Elaborar en un pliego de papel bond los pasos a seguir para la resolución del problema. Finalmente, la plenaria, un relator por grupo

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO PARA FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Módulo I: LÍDERES EN ACCIÓN

Pasos a seguir para la resolución de Problemas (Material impreso)

Objetivos

1. Identificar el problema. La solución de problemas y toma de decisiones comienza reconociendo que hay una situación que quiere solucionarse.

2. Describir el problema. En esta etapa es necesario recabar información para poder describir el problema de la manera más correcta y veraz, ayudado por técnicas como: análisis de datos, intercambio de ideas, análisis del campo de fuerza o análisis de la palabra clave.

3. Analizar la causa. Buscar la causa original del problema., clasificará entre las posibles causas y eliminará los efectos derivados de las mismas.

4. Soluciones opcionales. Su objetivo es completar una lista de alternativas concebibles. Lo que se busca son estrategias que se dirijan hacia la causa original y resuelvan el problema de una vez por todas.

5. Toma de decisiones. Determinar en forma jerárquica las alternativas más viables. El objetivo es encontrar una solución correcta utilizando un proceso práctico y científico.

6. Plan de acción. Determinar un plan de acción que detalle quién hará qué cosa y cuándo. Organiza las tareas a través de las cuales se implementará la decisión.

Cierre: Realizar la Plenaria. Cada grupo presentará la resolución del problema. Finalmente, el facilitador le preguntará a cada grupo cómo se sintieron en la actividad. ¿Han tomado en cuenta los pasos para resolver problemas en la institución educativa? Retroalimentación del Facilitador a manera de conclusión.

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO PARA FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Módulo I: LÍDERES EN ACCIÓN

Actividad 5

“El Legado”

Toma de decisiones

Objetivo:

1.- Sensibilizar acerca de los mecanismos que intervienen en la toma de decisiones.

2.- Fomentar la aceptación de decisiones fundamentales generadas por otros individuos

Recursos Materiales: 1 paleógrafo, marcador indeleble para cada grupo. Un salón con mesa y sillas.

Tamaño del grupo: 20 personas

Disposición del Grupo: Formación 4 subgrupos de 5 personas cada uno.

Desarrollo:

El facilitador explica el ejercicio y la tarea a desarrollar: Conceder a cada heredero el animal que más convenga. Es necesario ponerse de acuerdo en un resultado único.

Cada participante prepara una lista personal, sin comunicarse con los demás, durante 5 minutos. Se lleva a cabo un plenario para efectuar intercambios y llegar a una solución común. Si se quiere se puede utilizar el pizarrón o rotafolio.

Si antes del lapso de 30 minutos, el grupo ha llegado a una solución, se detiene final, el facilitador interrumpe la tarea

Cierre o espacio para la reflexión: Durante la discusión final, concéntrese en los siguientes puntos: ¿Encontraron divertido el ejercicio? ¿Les fue fácil ponerse de

acuerdo en la solución? ¿Por qué? ¿Basando en qué se hicieron las selecciones? (soledad, compañía, movimiento, campo, energía, etc.) ¿Hubo participantes reacios a cambiar sus selecciones? ¿A qué se debía esto?

Variación:

Al comienzo del ejercicio se pueden formar grupos de 3, 4 o 5 personas que elaboren la lista en conjunto. Esto es recomendable con grupos muy numerosos, donde el procedimiento individual plenario, tomaría mucho tiempo.

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO PARA FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Módulo I: LÍDERES EN ACCIÓN

Hoja para el participante: “EL LEGADO”

Una anciana maestra, viuda y sin familia, amante de los animales y miembro de diversa sociedades civiles, acaba de morir. Entusiasta de los animales de todas las especies, poseía varios a los que cuidaba con cariño.

En su testamento lega su pequeño zoológico a diversas sociedades o personas, pero sin especificar qué animal debía ser confiado a cada quien. A sus albaceas les corresponde tomar la decisión y se encuentra muy confundido. Ayudémosles a decidir.

Los animales:

| | |
|------------------------------|-----------------------------|
| 6 peces tropicales | 1 perro San Bernardo |
| 1 tortuga japonesa | 1 gato siamés macho |
| 2 parejas de ratones blancos | 1perro de caza |
| 1 canario | 1 pareja de monos |
| 1 loro | 1 boa constrictor (3,10 m.) |
| 1pareja de Hámsters | |

Los herederos

- 1 comunidad de ancianos (hombres y mujeres)
- 1 grupo de jóvenes (Hogar de Jóvenes)
- 1 anciana sola (62 años)
- 1 familia (padre, madre, cuatro niños de tres a ocho años de edad. Anticuarios).
- 2 trabajadores (hermanos, emigrados, búlgaros).
- 1 colonia de vacaciones (niños y niñas de 6 a 12 años).
- 1 mecanógrafa (soltera 29 años).
- 1 granjero (45 años)
- 1 internado escolar de adolescentes.
- 1 cura de pueblo (50 años).
- 1niña enferma (10 años, en silla de ruedas).

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO PARA FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Módulo I: LÍDERES EN ACCIÓN Actividad 5 “LA DELEGACIÓN”

Objetivo:

1. Promover el liderazgo participativo en la organización educativa.
2. Dramatizar una situación que evidencie la delegación en los líderes.
- 3.

Recursos: Material reutilizable disponible en el aula. Un salón amplio.

Tamaño del grupo: 20 personas

Disposición del Grupo: Formación 4 subgrupos de 5 personas cada uno.

Desarrollo:

El facilitador a través de la técnica de la pregunta, indaga en cada grupo cuáles son los problemas más frecuentes que presenta un líder en una organización. Posteriormente, con ayuda de la opinión de los participantes, los caracteriza y los jerarquiza de mayor a menor, procede a escribirlos en el pizarrón. De la listas de problemas que presentan los líderes sólo se tomarán cuatro para que cada grupo lo dramatice. La selección puede ser por consenso o someterlo al azar.

Cada grupo se organizará y delegará responsabilidades para la dramatización. Tendrán 45 minutos para organizarse. Luego, dramatizarán.

Cierre o momento para la reflexión: El facilitador preguntará: ¿Qué le pareció la actividad? ¿Cómo hicieron para ponerse de acuerdo, para organizarse? ¿Quién asumió mayor responsabilidad, quién dirigió al grupo? Finalmente, el facilitador da palabras de reconocimiento por el trabajo realizado y da apertura para el feedback en cuanto al taller. El facilitador entrega el Certificado de asistencia y participación a la primera persona destacando sus habilidades durante la jornada. Luego, esa persona se lo entrega a otro participante... así sucesivamente hasta culminar.

**PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE
EMPODERAMIENTO DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DEL
DESEMPEÑO LABORAL**

Módulo II: Todos Convivimos en Equipo



GUÍA DEL FACILITADOR

**PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE
EMPODERAMIENTO DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DEL
DESEMPEÑO LABORAL**

Módulo II

“TODOS CONVIVIMOS TRABAJANDO EN EQUIPO”

| CRONOGRAMA DEL MÓDULO I | | | |
|--|--|--|-----------------|
| “TODOS CONVIVIMOS TRABAJANDO EN EQUIPO” | | | |
| HORA | CONTENIDO | RECURSOS | Duración |
| 7:30 am. 8:30am. | Bienvenida Colocar distintivos .Presentación. Agrupación de equipos. Acuerdos de convivencia | 3 Especialistas uno en cada grupo. Equipo de sonido. Micrófono, cancha | 1 hora |
| 8:30 am. 9:00am. | Ruptura de Hielo: “La Lancha”.(Dinámica) Espacio para la reflexión. | 3 Especialistas en cada grupo Cancha deportiva | 30 min |
| 9:00am. 9:45am. | Trabajo en equipo: La Planificación: ”Gran Fiesta” Espacio para la reflexión. | Hoja impresa “La gran fiesta”. Papel bond, colores, marcadores | 45min |
| 9:45 am. 10:30 am. | Receso. | Receso. | 45 min. |
| 10:30 am. 11: 30 am | Dinámica grupal: “El Desafío”. Espacio para la reflexión. | 3 kits: 6 tubos de cartón ,2 bolitas de fútbolín • 2 recipientes. | 45min. |
| 11:30 am. 12:00am | Técnica de Relajación | Una toalla. Pendrive. Equipo de sonido, | 30min. |
| 12:00am. 1:00pm.. | Receso. Almuerzo: Sopa. Colaboración de las Madres Procesadoras | Los participantes colaborará con ingrediente para la sopa | 1 hora. |
| 1:00pm. 2:30pm. | Dinámica grupal: Trabajando en estaciones. Circuito recreativo. | 3 kits: 10 metras, una bandeja, una botella, conos, parales, 5vasos plásticos, un tobo de agua, un tobo vacío, una pelota de fútbol. Equipo de sonido, micrófono y pendrive | 1 hora y 30min. |
| 2:30 pm 3:00pm | Clausura. Evaluación del taller. Reconocimientos y entrega de Certificados. | Tarjetas rojas y tarjetas azules. Certificados | 30 min. |

MÓDULO II. “TODOS CONVIVIMOS TRABAJANDO EN EQUIPO”.

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | ACTIVIDAD | TÉCNICAS | RECURSOS | TIEMPO |
|---|---|---|--|---------------|
| Lograr que los participantes y facilitadores se conozcan mediante el intercambio de información. Precisar los acuerdos de convivencia del taller. | Bienvenida, y presentación e introducción al taller. Ubicación de los participantes en el área de la cancha tres subgrupos de 20 participantes. Colocar distintivo. . . | Bienvenida Comunicación interactiva | Humano: Especialista y personal de la institución. Equipo de sonido, micrófono, distintivo de identificación | 1 hora. |
| Cohesionar al grupo. Tomar contacto físico. Ayudar a los compañeros | : Juego de interacción grupal “La Lancha”. Espacio para la reflexión | Experiencias vivenciales Dinámica de grupo | Hojas de periódico | 30’min. . |
| Promover el trabajo en grupo. Desarrollar la creatividad e imaginación. Sensibilizar la toma de decisiones | Planificación “Gran fiesta del Rey” mediante la toma de decisiones. Ilustración de los aspectos relevante de la fiesta desarrollando la creatividad Plenaria | Trabajo en equipo. | ,Material impreso alusivo a “LA Gran Fiesta del Rey” Papel bond, colores, marcadores, regla, revistas, tijera Pega | 1 hora |

MÓDULO II. “TODOS CONVIVIMOS TRABAJANDO EN EQUIPO”

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | ACTIVIDAD | TÉCNICAS | RECURSOS | TIEMPO |
|--|--|--|--|---------|
| Fortalecer la acción colectiva reconociendo las ventajas, las dificultades y el poder del trabajo en equipo para enfrentar desafíos, por medio de ejercicios dirigidos. Desarrollar el liderazgo participativo y la interacción. Precisar los factores que contribuyen al éxito o al fracaso | “EL Desafío” : El objetivo de la actividad es trasladar en equipos una bola por una tubería, del punto A al punto B Espacio para la reflexión: Las ventajas, las dificultades y el poder del trabajo en equipo. Los factores que contribuyen al éxito o al fracaso | Dinámica grupal Experiencia vivencial. Comunicación espontánea | 6 tubos de cartón “papel aluminio (por equipo), 2 bolitas de fútbolín (por grupo). • 2 recipientes para colocar las bolitas • 1 cartel con las reglas de la actividad. • Tarjetas que tengan escritos los textos “factores de éxito” y “factores de fracaso”. | 1 hora |
| Propicia liberación de estrés | Ejercicios de Relajación | Relajación | Toalla. Pendrive Equipo de sonido | 30 min. |
| RECESO | RECESO | RECESO | RECESO | 1 hora |

MÓDULO II. “TODOS CONVIVIMOS TRABAJANDO EN EQUIPO”

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | ACTIVIDAD | TÉCNICAS | RECURSOS | TIEMPO |
|--|---|--|--|---|
| <p>Propiciar el desempeño de papeles o roles en los participantes.</p> <p>Incentivar al trabajo colaborativo en el campo laboral y en la vida cotidiana.</p> <p>.- Valorar el encuentro y el desempeño del equipo facilitador.</p> | <p>.Trabajando en estaciones:</p> <p>1era estación: Obstáculos.</p> <p>2da estación Llenar el recipiente de agua.</p> <p>3er estación: Pasar la pelota.</p> <p>4ta estación: Bailar según el género musical.</p> <p>Escribir en las tarjetas respectivas las fortalezas y debilidades del equipo facilitador.</p> <p>Entrega de Certificados.</p> | <p>Dinámica grupal en circuito.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Evaluación.</p> | <p>.3 kits: 10 metras, una bandeja, una botella, conos, parales, 5vasos plásticos, un tobo de agua, un tobo vacío, una pelota de fútbol.</p> <p>Equipo de sonido, micrófono y pendrive con música.</p> <p>Tarjetas rojas, tarjetas azules, Una bolsa plástica Tirro, pizarrón. Certificados.</p> | <p>1 hora y 30min.</p> <p>.30 minutos</p> |

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Módulo II

“TODOS CONVIVIMOS TRABAJANDO EN EQUIPO”

Actividad Inicial

Bienvenida

En la entrada de la institución los facilitadores (especialistas) y maestrante (asistente) dan la bienvenida a los participantes al Programa de Formación de Estrategia de Empoderamiento: “Todos convivimos trabajando en Equipo”, colocándole un distintivo que los identifique y a su vez les indica el lugar del taller (la cancha deportiva).

Ubicados los 60 participantes (aproximadamente) en la cancha deportiva dispuesta para el taller, cada facilitador da la bienvenida y la presentación, así como, la intención del Programa de Formación: Celebrar la oportunidad de estar juntos, agradecer el interés en participar, explicar la importancia y el tema principal del encuentro, la programación y Acuerdos de Convivencia durante la realización del taller: hora de inicio, hora de refrigerio y almuerzo, hora de cierre, tiempo para cada actividad, respeto hacia el trabajo de sus compañeros, y otros acuerdos según propuestas de los participantes y el facilitador.

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Módulo II “TODOS CONVIVIMOS TRABAJANDO EN EQUIPO”

Dinámica 1: “LAS LANCHAS”

(Rompe hielo)

Objetivo: Cohesionar al grupo. Tomar contacto físico. Ayudar a los compañeros.

Recursos Materiales: Hojas de periódico

Tamaño del grupo: 60 personas

Disposición del Grupo: Formación 3 subgrupos de 20 personas cada uno.

Desarrollo: La dinámica “Las Lanchas” se trata de salvarse en grupos.

Se colocan en el piso, dispersas hojas de papel periódico y al grupo se le dice que están en un barco que ha empezado a hundirse y que esas hojas de papel representan lanchas en el mar, que se van a salvar según la orden que se dé. La orden es la siguiente: "Las lanchas se salvan con 4..." Los participantes tienen que pararse en las hojas de papel de 4 en 4 participantes, las personas que no hayan encontrado lugar en las "lanchas" irán saliendo del juego. El número de salvados variará según la orden que dé el que dirige el juego.

Cierre o espacio para la reflexión: Al final los participantes comentarán cómo se sintieron al no encontrar lugar en la "lancha" o cómo se sintieron al no poder ayudar a sus compañeros a "salvarse". ¿En nuestra vida cotidiana hemos tenido experiencias como la vivenciada en dinámica? Retroalimentación del Facilitador.

VARIANTES: Las "lanchas" (hojas de papel) se pueden ir cortando a la mitad o en cuatro cada vez que se da una nueva orden, a manera de que quepan menos participantes en ellas.

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Módulo II “TODOS CONVIVIMOS TRABAJANDO EN EQUIPO”

Dinámica 2

GRAN FIESTA

Objetivos:

1. Potenciar la relación entre los miembros del grupo.
2. Promover el trabajo en grupo.
3. Respeto hacia el trabajo de los demás.
4. Desarrollar la creatividad e imaginación.
5. Sensibilizar la toma de decisiones.

Recursos Materiales: 1 paleógrafo, marcador indeleble para cada grupo, diferentes lápices de colores (rotuladores, lápices de madera.). Previamente, solicitar a los participantes traer el material al taller. Esta actividad se realizará en cancha deportiva cubierta.

Tamaño del grupo: 60 personas

Disposición del Grupo: Formación 3 subgrupos de 20 personas distribuidos en la cancha deportiva.

Instrucciones específicas: Antes de comenzar la actividad, indicar a cada grupo el respeto en el turno para hablar y la importancia del aporte de opiniones, comentarios e ideas de todos los participantes.

Desarrollo: Conformar 3 subgrupos de 20 participantes cada uno y distribuirlos en la cancha deportiva. Trabajar por grupos una idea que debe de ser plasmada mediante el dibujo. Terminando en una puesta en común (Plenaria)

Se hará 3 círculos entre todos los integrantes de cada subgrupo y se empezará a relatar una historia. Esta historia tratará de ponerles en situación, contándoles que vivimos en un reino y el Rey quiere realizar una fiesta por la entrada de la primavera; pero como este Rey ya ha hecho muchas fiestas no tiene ni remota idea de cómo

hacer una fiesta inolvidable. Por lo que ha pedido a su pueblo que le entreguen ideas para realizarla. La planificación deberá presentarse antes de la fecha de la fiesta, así el Rey realizará la fiesta que más le guste con todo el mundo. Cada grupo intentará plasmar en un pliego de papel bond un dibujo de la planificación de la fiesta, teniendo en cuenta el rol que le gustaría desempeñar a cada participante en la fiesta del Rey.

Se hará la plenaria o puesta en escena para explicar la planificación de la fiesta apoyándose en el dibujo elaborado por el grupo dentro del reino.

Evaluación: Los facilitadores de cada grupo de la actividad irá observando cómo los grupos trabajan, su participación, los comentarios realizados entre ellos, las diferentes intervenciones, quiénes son los que líderes en el grupo.

Cierre o espacio para la reflexión: Indagar en los participantes cómo se sintieron en la planificación del evento “La Gran Fiesta” ¿Quiénes se desempeñaron como líderes en la actividad de planificación? ¿Quiénes trabajaron en equipo asumiendo responsabilidades? ¿El trabajo en equipo fue equitativo? ¿Se consideró las potencialidades de los participantes para el éxito del trabajo en equipo?

**PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE
EMPODERAMIENTO DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DEL
DESEMPEÑO LABORAL**

Módulo II.

“TODOS CONVIVIMOS TRABAJANDO EN EQUIPO”

Dinámica 3 “EL DESAFÍO”

Objetivos:

- 1.- Fortalecer la acción colectiva reconociendo las ventajas, las dificultades y el poder del trabajo en equipo para enfrentar desafíos.
- 2.- Desarrollar el trabajo en equipo, la interacción y el liderazgo participativo.

Instrucciones específicas:

El facilitador explica los aspectos básicos del aprendizaje a través de dinámicas, indicando que constituyen una herramienta didáctica que brinda la posibilidad de ilustrar una situación o enseñar un concepto en un ambiente divertido, que propicia la desinhibición de los participantes. También señala que, por tratarse de experiencias “vivenciales”, las dinámicas permiten que los participantes trabajen en equipo, estimulen su capacidad creativa, la integración y las relaciones afectivas.

Duración: 1 hora.

Materiales: • 3 kits: 6 tubos de cartón, • 2 bolitas de futbolín. • 2 recipientes para colocar las bolitas. • 1 cartel con las reglas de la actividad. • Tarjetas que tengan escritos los textos “factores de éxito” y “factores de fracaso”.

Desarrollo: El objetivo de la actividad es trasladar en equipos una bola por una tubería, del punto A al punto B (el número de participantes varía según la cantidad de materiales con los que se cuente). Se permite a cada grupo hacer un ejercicio previo para que conozcan el método, para lo cual contarán con 10 minutos. Seguidamente, tendrán 10 minutos para intercambiar ideas sobre cómo mejorar el método y la organización del grupo.

La actividad se inicia determinando el camino que los participantes deberán seguir para llegar al punto B (recipiente); se pueden colocar obstáculos para hacer

más difícil el trayecto. Los integrantes de cada grupo deberán colocarse en una hilera y las tres primeras personas tendrán un pedazo de la tubería. La bola se coloca en la primera tubería y, desde allí, iniciarán su traslado. Conforme la bola pasa por un tubo y este se desocupa, la persona que lo tiene deberá entregarlo a la siguiente persona que no tenga tubo y se colocará al final de la hilera para no interrumpir el juego. Así sucesivamente lo harán todos los miembros del grupo hasta llegar al punto B.

Un facilitador o participante actuará como observador del proceso y deberá fiscalizar que se cumplan las reglas del juego. Posteriormente, los participantes repetirán el ejercicio, pero esta vez compitiendo entre equipos, procurando llegar de primeros al punto B. Luego volverán a realizar el ejercicio, pero en esta oportunidad deberán trabajar entre equipos para llegar al punto B, en una secuencia previamente acordada; por ejemplo, si trabajan entre dos equipos, el acuerdo puede ser que “el segundo equipo llegue al punto B diez segundos después que el primero”.

Reglas:

- La bola solo podrá correr en un sentido.
- Debe permanecer en movimiento.
- No debe caer al piso.
- Nadie puede tocar la bola con sus manos, ni retenerla entre los tubos.
- Todos los miembros del equipo deben participar.
- Para usar nuevamente la tubería, se debe respetar el orden de la hilera.
- Si se incumple alguna de las reglas anteriores, los equipos estarán obligados a reiniciar la actividad.

Cierre o espacio para la reflexión: Al finalizar la actividad, se toman diez minutos para reflexionar sobre los factores que determinaron el éxito o el fracaso de los diferentes grupos en la realización de los ejercicios. El equipo facilitador toma nota de los aportes de los participantes y da las conclusiones de la actividad enfocado en el tema.

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Módulo II

“TODOS CONVIVIMOS TRABAJANDO EN EQUIPO”

Dinámica 4: Trabajo en las estaciones

Objetivos:

- 1-Propiciar el desempeño de papeles o roles en los participantes. 2.-
- 2-Incentivar al trabajo colaborativo en el campo laboral y en la vida cotidiana.

Recursos Materiales: 3 kits: 10 metras, una bandeja, una botella, conos, paraleles, 5vasos plásticos, un tobo de agua, un tobo vacío, una pelota de fútbol. Equipo de sonido, micrófono y pendrive con música (géneros musicales).

Tamaño del grupo: 60 personas

Disposición del Grupo: Formación 3 subgrupos de 20 personas cada uno.

Instrucciones específicas: Respetar las reglas de cada juego en las distintas estaciones. Prestar atención a la demostración de la actividad a realizar en cada una de las cuatro estaciones. Los grupos perdedores tendrán una penitencia.

Desarrollo: El grupo se conformará en 3 subgrupos de 20 personas cada uno (aproximadamente) o según el número de participantes para desarrollar actividades en las cuatro estaciones. La actividad tiene como intención realizar un circuito con 4 estaciones con 5 participantes en cada grupo de 20 personas. Cada estación tendrá 3 minutos para desarrollar la actividad. Al sonar el silbato o pito una vez indica que se inicia la actividad, cuando el silbato suene dos veces indica culminación de la actividad y cambio a otra estación.

En la primera estación: Cinco participantes agarrados de la manos sin soltarse deben pasar por diferentes obstáculos (conos, barreras, brincar y agachados) recoger una metra de una bandeja y meterla en una botella hasta que suene el silbato dos veces para que el siguiente grupo de 5 personas realice la misma actividad. Al

finalizar la actividad se contará el número de metras en la botella obtenidas durante el circuito grupal.

En la segunda estación: Los cinco participantes se acostarán en el piso formando una columna y se pasarán la pelota de fútbol con los pies sin dejarla caer al piso. El facilitador llevará el registro de cuántas veces la pelota recorrió la columna desde el principio hasta el final.

En la tercera estación: Llenar el recipiente de agua. Los participantes se colocarán de pie, en columna con las piernas separadas. El último participante de la columna debe pasar entre las piernas de los participantes con un vaso plástico lleno de agua sujetándolo con la boca y llenar el recipiente. Luego, pasará el último que quedó en la columna y realizará el mismo procedimiento hasta que suene el silbato dos veces para indicar fin del ejercicio y pasar a la siguiente estación.

En la cuarta estación: Bailo al son que me toca. En esta estación los participantes bailarían de acuerdo al género musical (salsa, merengue, tambor, joropo, reguetón, otros).

Finalizado el circuito, cada subgrupo de 20 participantes formará un círculo para bailar de manera grupal y amena distintos géneros musicales.

Cierre o momento para la reflexión: El facilitador solicita la intervención de participantes voluntarios que deseen compartir la experiencia del trabajo en equipo precisando las fortalezas y debilidades que tuvieron en las estaciones. Determinar la importancia del trabajo en equipo para el éxito de la organización.

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Módulo II. "TODOS CONVIVIMOS TRABAJANDO EN EQUIPO"

Actividad de Evaluación del taller

Evaluación del encuentro

Objetivo:

1.- Valorar el encuentro y el desempeño del equipo facilitador.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- 1 cartel grande para anotar los resultados de la evaluación. • 2 bolsas plásticas.
- 2 tarjetas para cada participante (una roja y una azul).

Desarrollo:

En la tarjeta roja, cada participante escribe con un marcador lo que más le gustó y le resultó útil del encuentro. En la azul anota lo que menos le gustó y cree que se debería cambiar. Luego coloca la tarjeta roja en una bolsa y la azul en otra.

El facilitador revuelve las tarjetas en las bolsas y cada participante saca al azar una tarjeta de cada bolsa. Cada persona lee el contenido de la tarjeta roja y de la azul que le correspondió y las pega en el cartel preparado con ese propósito. Cada participante tiene derecho a colocar en el cartel solo dos tarjetas (una de cada color).

El facilitador realiza un resumen sobre los aspectos más destacados señalados por los participantes. Adicionalmente, el facilitador podrá considerar llevar a cabo una evaluación más detallada, a fin de obtener respuestas más precisas sobre el desempeño del encuentro, para lo cual puede elaborar una guía como la que se adjunta.

Ejercicio de evaluación

Favor colocar en el cuadro adjunto una calificación a cada actividad según la siguiente escala: 1: mala 2: regular 3: buena 4: muy buena 5: excelente.

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE
EMPODERAMIENTO DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DEL
DESEMPEÑO LABORAL

Módulo III
Experiencias en Equipo Autodirigidos



GUÍA DEL FACILITADOR

**PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE
EMPODERAMIENTO DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DEL
DESEMPEÑO LABORAL**

Módulo III

“EXPERIENCIAS EN EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

Descripción curso Formación de Equipos de Trabajo Autodirigidos

En los momentos actuales, muchas instituciones educativas desean contar con una organización flexible capaz de ajustarse a las condiciones cambiantes, innovadoras y productivas en función de la satisfacción laboral y del desarrollo pleno del personal de la institución educativa.

Un equipo de trabajo autodirigido (ETAD) es un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común.

Ventajas de los equipos autodirigidos

Mejora de la calidad, productividad y servicio al cliente, mayor flexibilidad de reducción de costos operativos. La respuesta al cambio tecnológico es más rápida y también se puede ser mucho más proactivo de cara a los trabajadores ya sus necesidades, lo que aumenta su motivación. Aumenta también el compromiso del empleado con la organización de forma natural y se refuerza la capacidad de la empresa para retener y atraer a los mejores talentos.

OBJETIVOS:

1. Lograr un incremento de desempeño laboral en un lapso de 6 meses
2. Contar con personal motivado y comprometido.
3. Lograr que el personal de la institución cumpla con los objetivos sin la necesidad de una supervisión estrecha.

| CRONOGRAMA DEL MÓDULO III “EXPERIENCIAS EN EQUIPOS AUTODIRIGIDOS” | | | |
|--|--|--|-----------------|
| HORA | CONTENIDO | RECURSOS | Duración |
| 8:00 am. 8:30am. | Bienvenida. Colocar distintivos .Presentación. . Agrupación de equipos. .Instrucciones generales | 3 Especialistas y Participantes Distintivos de agrupación. Vestimenta deportiva. Un parque | 30 min. |
| 8:30 am. 9:00am. | Ruptura de Hielo: Entonar una canción “Agárrense de las manos Espacio para la reflexión. | 3 Especialistas y participantes. Un parque | 30 min |
| 9:00am. 9.30 am. | Trabajo en equipo Formación de Figuras Humanas”. | Participantes y Facilitadores | 30min |
| 9:30 am. 10:30am. | Dinámica grupal “Las Estaciones fortalecidas” | Ropa: pantalón, camisa, corbata, correa, falda blusa, cinturón, bufanda. Marcador con pabilo, Papel bond, tarjetas de frases, celular, | . |
| 10:30 am. 11: 00am | Receso | .Receso | 30 min |
| 11:30 am. 12:00am | Dinámica grupal “El Transportador” | 3 kit: 1esfera de anime pequeña. 8cuerdas, un transportador, un pañuelo o venda, un recipiente, Tarjeta de reglas. | 30min. |
| 12:00am. 1:00pm.. | Receso. Almuerzo | Receso. Almuerzo | .1hora |
| 1:00pm 1:45pm.. | Actividad de cierre “Nuestro Plan. Plenaria | 1Papel bond por equipo. | 1hora |
| 1:00 pm. 3:00 pm. | Actividad de Evaluación del taller. | Tarjetas de evaluación 1caja de cartón pequeña, | 2horas |

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO PARA FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Módulo III: “EXPERIENCIAS EN EQUIPOAUTODIRIGIDOSÍDERES EN ACCIÓN



Actividad Inicial

Bienvenida

En el parque, en un lugar previamente establecido, los facilitadores les da la bienvenida personal de la institución Unidad Educativa Bolivariana “Ricardo Montilla”(docente, directivo, administrativo y obrero) al programa de Formación de Estrategia de Empoderamiento “Experiencias en Equipos Autodirigidos” colocándole un distintivo que lo identifique y a su vez que permita la conformación de 3 subgrupos de 20 personas (aproximadamente) por equipo, según la cantidad de participantes presentes en la actividad.

Ubicados los 60 participantes (aproximadamente) en el lugar estratégico del parque dispuesto para el taller, se inicia con la actividad de Romper Hielo formar un círculo con la canción “Agárrense de las manos” del cantante José Luis Rodríguez. Posteriormente, presentación de los facilitadores, bienvenida e intención del programa de formación, presentación del contenido del programa, las distintas actividades. De igual forma, fijación de Acuerdos de Convivencia: hora de receso y almuerzo, hora de cierre, tiempo para cada actividad, el respeto al trabajo de los compañeros, otros acuerdos que disponga el grupo de participantes conjuntamente con los facilitadores para el éxito del taller. Finalmente, celebrar la oportunidad de estar juntos, agradecer el interés en participar, explicar la importancia y el tema principal del encuentro.

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO PARA FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Módulo III:

“EXPERIENCIAS EN EQUIPOAUTODIRIGIDOSÍDERES EN ACCIÓN

Rompe Hielo: Canción: “Agárrense de la Manos” (Autor: José Luis Rodríguez)

Objetivo:

1.- Despertar sentimientos y emociones en los participantes para mantener vivo su interés por el encuentro.

2.- Experimentar la música como un medio eficiente que favorece el aprendizaje

Tamaño del grupo: 60 participantes

Disposición del grupo: Formados en un círculo y agarrados de mano.

Duración: 20 minutos.

Materiales: • Cancionero. • Guitarra (si fuera posible).

Desarrollo:

Se selecciona una canción relacionada con el tema del encuentro “Agárrense de las manos” del cantante José Luis Rodríguez. Si uno o varios participantes saben la canción, se les pide que la enseñen a los demás para que el grupo pueda cantarla. Si ninguno de ellos la conoce, el facilitador canta la canción propuesta para que el grupo se le una.

Finalizada la canción, los facilitadores se presentan con una bienvenida, explican la intención del programa de formación, los contenidos, actividades, el tiempo para cada actividad, hora de receso y almuerzo y de cierre. Asimismo, fijación de Acuerdos de Convivencia: el trabajo en equipo, el respeto al trabajo de los compañeros, permiso para ausentarse, otros acuerdos que disponga el grupo de participantes conjuntamente con los facilitadores para el éxito del taller. Finalmente, celebrar la oportunidad de estar juntos, agradecer el interés en participar, explicar la importancia y el tema principal del encuentro.

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Módulo III

“EXPERIENCIAS EN EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

Dinámica 2: “Figuras Humanas”

Objetivo: Mostrar las interacciones que se dan en la resolución de tareas.

Disposición del grupo: Conformación de tres subgrupos de 20 participantes cada uno. Lugar amplio y abierto (un parque)

Duración: 30 minutos

Recursos: Los participantes

Instrucciones específicas: Formar un solo grupo correspondiente a los 60 participantes para dar las orientaciones de la actividad “Figuras Humanas”. Precisar que tienen 20 minutos. Cada subgrupo (20 participantes) debe formar una figura humana para designar a su equipo de trabajo un nombre, con un grito de guerra cantado.

Desarrollo:

Conformados los subgrupos de 20 participantes cada uno, deben inicialmente, designar un nombre a su grupo o equipo de trabajo con un “grito de guerra cantado” relacionado con el tema “Trabajo”. Luego, formarán una figura humana con una de las siguientes categorías: amor, paz o libertad (al azar).

Plenaria: Se conformará nuevamente un solo grupo de 60 participantes en un círculo, sentados en el piso. El facilitador indicará el turno de participación de cada grupo. Cada grupo formará la figura humana y al mismo tiempo cantará su grito de guerra.

Cierre o espacio para la reflexión:

¿Cómo se sintieron en la actividad? ¿Cómo se pusieron de acuerdo para el “grito de guerra”? ¿De quién fue la idea del grito de guerra y de la figura humana? ¿Participaron todos en la actividad desde el principio hasta el final? ¿Por qué? ¿Qué descubrieron de las potencialidades de sus compañeros?

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Módulo III

“EXPERIENCIAS EN EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

Dinámica 3: “Las Estaciones Fortalecidas

Objetivo:

1.- Mostrar las interacciones que se dan en la resolución de tareas en los trabajos de equipos.

2.-Fortalecer los equipos autodirigidos mediante responsabilidades compartidas.

Disposición del grupo: Conformación de tres subgrupos de 20 participantes cada uno, en un lugar amplio y abierto, sugerencia un parque

Materiales:

1era Estación: 3 kits: 1 pantalón, una camisa, una corbata, una correa y un sombrero o gorra.

2da Estación: Papel bond, marcador amarrado con 4 pabilos.

3era Estación: Tarjetas con frases de Equipos Autodirigidos y pega.

4ta Estación: Tres cuerdas con diez nudos.

Tipo de vestuario: Los participantes vestirá para el encuentro del taller ropa cómoda, preferiblemente deportivo con gorra.

Duración: 2 horas

Instrucciones específicas: Formar un solo grupo correspondiente a los 60 participantes para dar las orientaciones de la actividad “Las Estaciones del Equipo”. Luego, se agruparán en equipo de 20 personas. Cabe destacar que la actividad se trata de una competencia entre los tres grupos conformados por 20 participantes cada uno.

Desarrollo:

El facilitador explicará que cada equipo de 20 participantes conformará 4 subgrupos de 5 personas cada uno y se ubicarán en cuatro estaciones respectivamente para realizar un circuito.

1era Estación: “Viste al empleado que va al trabajo”. En la 1era Estación conformada por 5 personas tendrán la misión de vestir a uno de sus compañeros: colocándole un pantalón, una camisa, una corbata, una correa y un sombrero o gorra. Luego, se tomarán una foto con el empleado y lo llevarán a la 2da Estación.

2da Estación: “La Pancarta”. Realizar una pancarta en un pliego de papel bond con marcador que está sujeto con cuatro pabilos. Deben escribir el nombre designado o grito de guerra sujetando cada uno de los participantes un pabilo y no podrán comunicarse oralmente solo por señas. Posteriormente, se tomarán una foto junto al grupo de la 1era estación.

3era Estación: “La Frase”. El facilitador entregará un sobre con una frase desordenada relacionada con Equipos Autodirigidos. El equipo debe formar la frase de manera coherente, pegarla en la pancarta que se realizó en la 2da Estación y luego se tomarse una foto con el grupo.

4ta Estación: “Desatar nudos”. En la última estación los participantes deberán desatar 10 nudos que contienen una cuerda o pabilo. Tomar fotos del antes y después de desatar los nudos de la cuerda. La competencia finaliza cuando cada grupo conformado por 20 participantes cante su “grito de guerra”.

Cierre o espacio para la reflexión: El facilitador formará nuevamente un círculo con los 60 participantes. Luego, se mostrará las producciones de cada equipo y se reflexionará en cuanto al desempeño durante la actividad: ¿Cómo se sintieron en la actividad? ¿Quién era el líder en las estaciones? ¿Cómo enfrentaron cada uno de los retos, qué dificultad tuvieron en las actividades?

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Módulo III

“EXPERIENCIAS EN EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

Dinámica 4: El transportador

Objetivos: Identificar los factores que contribuyeron al éxito y fracaso en los trabajos de equipos.

Duración: 45 minutos.

Disposición del grupo: Conformar tres subgrupos de 20 personas

Ambiente: Lugar amplio, un parque.

Materiales:

- 1 esfera de anime pequeña
- 1 cartel con las reglas de la actividad.
- Tarjetas con los textos “factores de éxito” y “factores de fracaso”.
- Pañuelos para vendar los ojos de los participantes que transportarán la esfera de anime en la segunda parte de la dinámica.

Desarrollo:

El objetivo de la actividad es trasladar una esfera de anime pequeña de un lugar a otro utilizando un transportador. Los ocho miembros del equipo deberán colocar una esfera de anime en el centro del transportador (en el punto de salida) y luego cada uno deberá tomar un extremo de la cuerda y tratará de levantar el transportador sin dejar caer la esfera de anime, que deberán llevar a un lugar que previamente se les indicará.

Seguidamente, se repetirá la actividad, pero esta vez con los otros 8 participantes que no podrán hablar y sus ojos irán vendados. Se podrán colocar diferentes obstáculos para que los participantes definan la mejor manera de enfrentar los retos.

Un facilitador o un participante que desee colaborar debe actuar como observador del proceso y debe fiscalizar que se cumplan las reglas de la actividad.

Reglas:

- Los ocho miembros del grupo deberán participar; cada uno deberá tener una cuerda.
- Si la esfera de anime cae al suelo, deberán reiniciar el ejercicio.
- Durante la segunda parte de la actividad, el segundo grupo, 8 los miembros del equipo no podrán hablar y deberán llevar los ojos vendados.
- Las cuerdas deben ser tomadas solo por las puntas.

El equipo facilitador toma nota de los aportes de los participantes y coloca la información en una pizarra.

Cierre o espacio para la reflexión: Al concluir la actividad, se toman diez minutos para reflexionar sobre los factores que contribuyeron al éxito o al fracaso de los diferentes grupos en la realización de los ejercicios.

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Módulo III. “EXPERIENCIAS EN EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

Actividad de Cierre: Nuestro Plan de Acción”

Objetivos:

- 1.-Definir los compromisos de los participantes para la aplicación práctica del aprendizaje del encuentro “Experiencias en Equipos Autodirigidos”.
- 2.- Formular un plan de acción de los conocimientos aprendidos en el taller.
- 3.- Brindar a los participantes la oportunidad de ejercitarse como líderes y promotores del desarrollo en sus comunidades.

Duración: 1 hora, 30 minutos

Disposición del grupo: Conformación de 3 subgrupos de 20 participantes cada uno.

Ambiente: Lugar amplio, un parque.

Materiales: 3 kit: 1papel bond, 2 marcadores, 5hojas, 10 lápices, 1 sacapuntas y•
Formato: Cuadro para formular el Plan de Acción.

Desarrollo: Los participantes se reubican en sus grupos y reflexionan sobre la aplicación en la vida diaria (cotidiana) de los conocimientos obtenidos en el encuentro.

Con este propósito, se les entrega la guía que se adjunta. Una vez finalizada la reflexión, deberán formular su plan de acción con la ayuda del cuadro adjunto. El facilitador debe recordarles que la intención de este plan es que trasladen lo aprendido a sus comunidades o a su ambiente escolar, por lo que las actividades que identifiquen (proyectos, eventos, reuniones y celebraciones comunitarias, entre otras) deben ser aplicables a su realidad y prioridades.

Los resultados deben colocarse en un papel bond. También se debe entregar una copia a los facilitadores del formulario “Nuestro Plan de Acción”, con los detalles sobre las propuestas de plan de acción.

**PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE
EMPODERAMIENTO DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DEL
DESEMPEÑO LABORAL**

Módulo III. “EXPERIENCIAS EN EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

Actividad de cierre: “PLAN DE ACCIÓN”

Nombre del grupo:

Integrantes:

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Nombre del coordinador: _____

Teléfono o correo electrónico _____

La siguiente pregunta debe ser respondida en su cuaderno de notas:

¿Qué queremos hacer? ¿Cuáles son los objetivos propuestos?

Agenda

| Actividades | Materiales | Responsable |
|---------------------|-------------------|-----------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| Alimentación | Costos | Financiamiento |
| | | |
| | | |
| Otros | | |

Otros datos

Lugar de la actividad _____

Número de participantes: _____

Fecha: _____

Reunión previa para coordinar detalles del evento (fecha y lugar): _____

Reunión para elaborar el informe (fecha y lugar): _____

Costo total del evento: _____

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Módulo III. “EXPERIENCIAS EN EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

Actividad de Evaluación del taller

Objetivo:

- 1.- Valorar el encuentro y el desempeño del equipo facilitador.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- 1 cartel grande para anotar los resultados de la evaluación.
- 2 bolsas plásticas.
- 2 tarjetas para cada participante (una roja y una azul).

Desarrollo:

En la tarjeta roja, cada participante escribe con un marcador lo que más le gustó y le resultó útil del encuentro. En la azul anota lo que menos le gustó y cree que se debería cambiar. Luego coloca la tarjeta roja en una bolsa y la azul en otra.

El facilitador revuelve las tarjetas en las bolsas y cada participante saca al azar una tarjeta de cada bolsa. Cada persona lee el contenido de la tarjeta roja y de la azul que le correspondió y las pega en el cartel preparado con ese propósito. Cada participante tiene derecho a colocar en el cartel solo dos tarjetas (una de cada color).

El facilitador realiza un resumen sobre los aspectos más destacados señalados por los participantes. Adicionalmente, el facilitador podrá considerar llevar a cabo una evaluación más detallada, a fin de obtener respuestas más precisas sobre el desempeño del encuentro, para lo cual puede elaborar una guía como la que se adjunta.

Ejercicio de evaluación

Favor colocar en el cuadro adjunto una calificación a cada actividad según la siguiente escala: 1: mala 2: regular 3: buena 4: muy buena 5: excelente.

REFERENCIAS

- Acevedo, A. (2001). *Aprender Jugando 2. Dinámicas vivenciales para capacitación, docencia y consultoría* (3ª ed.) Limusa Noriega Editores. México.
- Arciniega, L. (2002). *Compromiso Organizacional*. México.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (6ª. ed.). Librería virtual OZZY. ALCO. Caracas – Venezuela: Editorial Episteme C.A. Disponible: <http://es.slideshare.net/paundpro/el-proyecto-de-investigacion-fidias-arias-2012>
- Ávila, R. (2003). *Empowerment*. Monografía. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos14/emp/emp.shtml> (Consulta 2005, marzo 28)
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la investigación para la administración y economía*. Bogotá Colombia: Person Prentice Hall.
- Blanchard, C. (2004). *Empowerment. Tres claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. México: Norma.
- Cantú H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. 2da edic. Mc. Graw. Hill. México.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría de la administración*. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial. Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2007). *Teoría de la Administración*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. (1999). Gaceta Extraordinaria N° 5453. Caracas – Venezuela, marzo 2005.
- Consulta Nacional por la Calidad Educativa. Resultados. (2014) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.375 de fecha 19/03/2014*. Disponible:http://www.cerpe.org.ve/tl_files/cerpe/contenido/documentos/calidadeducativa/presentaciou00d3ndefinitivadelaconsultaporcalida

- Davis, K. y Newstrom, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc. Graw Hill.
- Diez de Castro y Otros (2001). *Administración y Dirección*. España. Mc GrW Hill.
- García M. (2011). *Auditoría de la calidad en la Norma ISO*. Rev. Industrial Data-Instituto de Investigación FII-UNMSM N°6.
- Ferreira, N. (2008). Empowerment del supervisor educativo y desarrollo del talento humano en educación básica. Tesis de Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela. Recuperado de <http://rebembranza.wordpress.com/empowermentdel-supervisor-educativo-y-desarrollo-del-talento-humano/>
- Galván, F. (2017). Empoderamiento una estrategia de liderazgo. Educación Corporativa. Escuela Bancaria y Comercial <https://www.ebc.mx/educacioncorporativa/articulos/empoderamiento-una-estrategia-de-liderazgo.php>
- Guerrero, J. (2015). *Programa de Capacitación en Inteligencia Emocional con Técnicas Cognitivo-conductuales para los Directivos de Educación*. Tesis Doctoral. Mérida: Venezuela.
- Guillén, C (2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. España. Mc. Graw Hill.
- Guillén, D. (2007). *Empoderamiento como Estrategia Gerencial de los Directores y la Motivación del Personal Docente en las Escuelas Básicas*. Tesis de Maestría publicada, Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo-Venezuela.
- Gruenfeld, R. (1999). *Gestión de las personas en las organizaciones*. México. Mc Graw Hill.
- Hernández, M. (2013). *Estrategias Gerenciales para la Calidad de desempeño de los directores de las Escuelas de la Parroquia Tamare*. Tesis de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas. Universidad del Zulia. División de Estudios para Graduados. Facultad de Humanidades y Educación. Maracaibo. p. 160.
- Hernández, R. y Otros (2003). *Metodología de Investigación*. México: Editorial Mc Graw - Hill.
- Koontz, H. y Weirich, H. (2008). *Administración: Una Perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill

- Ley de Carrera Administrativa y sus Reglamentos (1999) Decreto N°3209. Gaceta Oficial de Venezuela.*
- Ley Orgánica de Educación. (2009). Caracas – Venezuela.*
- McLagan, P. and Nel, C. (1997), *“The Age of Participation: New Governance for the Workplace and the World, (2nd Ed.)*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Montaner & Asociados, (2001). *Manual del Directivo Eficaz*. 2da ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Montaña, A. (2012). *El Empoderamiento como herramienta de desarrollo del Talento Humano en las organizaciones*. Universidad EAN Facultad de Postgrados Especialización en Gerencia de Proyectos. Bogotá.
- Morales, E. (2016): *Empoderamiento y Desempeño Laboral. Tesis para optar al título de Licenciado Psicólogo Industrial*. Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango. México
- Murguialday, C y otros (2001): "Empoderamiento", en Pérez de Armiño, K. (editor): *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*, Icaria y Hegoa, Barcelona. Disponible en <http://www.dicc.hegoa.ehu.es> [consultado el 5 de diciembre de 2010].
- Navas, J. (2011). *Competencias gerenciales y desempeño laboral del gerente educativo de Educación Media General*. Maracaibo, Venezuela.
Disponible: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-15-08609.pdf>
- Palella, S. y Martins, F. (2003). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL). Caracas.
- Ramírez, T. (1999). *¿Cómo hacer un proyecto de investigación?* (2ª ed.). Caracas: Carhel, C.A.
- Rabouin, R y otros (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. Pearson Educación. Buenos Aires, Argentina.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, (2000). Caracas, Venezuela.*
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª. Ed. Riverside: Prentice Hall. México.

- Rodríguez, I. (2005). *Programa de adiestramiento en inteligencia emocional para docentes del centro de estudios avanzados*. [Documento en línea]. Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Doctorate of Education. Ttecana american university accelerate degree program doctorate of education. Disponible: http://www.tauniversity.org/tesis/Tesis_Idalia_Rodriguez.pdf [Consulta 2014, Agosto 28]
- Rondón A. (2012). *Acción gerencial integral para la eficacia de las instituciones de Educación Básica del Municipio San Rafael de Carvajal*. *Revista arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*. Barquisimeto - Venezuela. Disponible: [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-4-2%20\(20-39\)%20Auxiliadora%20Rond%C3%B3n%20rcieg%20mayo%2012_articulo_id83.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-4-2%20(20-39)%20Auxiliadora%20Rond%C3%B3n%20rcieg%20mayo%2012_articulo_id83.pdf)
- Ruiz, C. (1998). *Instrumento de la investigación educativa*. Barquisimeto: CIDEG
- Sánchez, M. y Hernández (2007). *Comunicación del Gerente Educativo y Desempeño de los Docentes de la Tercera Etapa de Educación Básica*. Universidad Rafael Belloso Chacín. Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Vol. 9 (2). Zulia- Venezuela. Disponible <http://virtual.urbe.edu/artetexto/TEL/TEL-025/tel-025-009/texto.pdf>.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina del arte y la práctica en la organización*. New York: Editorial Kairos S.A.
- Senn, L.; Childress, J. (2001). *Liderazgo para el siglo XXI*. Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Scoth, A. (2006). *Planificación Estratégica Empresarial*. Edición Mc Graw Hill Interamericana: México.
- Spiegel, M. (1961). *Estadística. Teoría y 875 problemas resueltos*. Colombia: Mc Graw Hill INC, USA
- Tamayo, M. (2000). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.
- Torres (2018) “*El empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato*”. Trabajo de Investigación para obtener el Grado Académico de Magister en Gestión del Talento Humano en Ecuador.
- UNESCO (2015). *Estrategia de Educación de la UNESCO 2014 – 2021*. Francia. Disponible: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002312/231288s.pdf>

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), (2016). *Manual de Trabajos de Grado De Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. (3era ed.). Caracas, Venezuela: FEDUPEL. Reimpresión.

Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. México. Editorial Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría de la administración*. México. Editorial Mc. Graw Hill.

Guerrero, J. (2015). *Programa de Capacitación en Inteligencia Emocional con Técnicas Cognitivo-conductuales para los Directivos de Educación*. Tesis Doctoral. Mérida: Venezuela.

Rodríguez, I. (2005). *Programa de adiestramiento en inteligencia emocional para docentes del centro de estudios avanzados*. [Documento en línea]. Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Doctorate of Education. Tecana american university accelerate degree program doctorate of education. Disponible: http://www.tauniversity.org/tesis/Tesis_Idalia_Rodriguez.pdf [Consulta 2014, Agosto 28].

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

ANEXO A – 1
Personal de la Institución

República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio
Sub-Dirección de Investigación y Postgrado
Maestría en Educación Mención Gerencia Educacional

Ciudadano (a)

Es grato dirigirme a usted, en la oportunidad de saludarle muy cordialmente y por este mismo medio solicitar su valiosa colaboración en conocer su opinión que servirá de orientación para el trabajo de grado titulado: Estrategia de Empoderamiento dirigida al fortalecimiento del Desempeño del Personal Docente, Administrativo y Obrero de la Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla” del Municipio Ambrosio Plaza, Guarenas - Estado Miranda para optar al Grado de Magister en Educación Maestría en Gerencia Educacional.

El presente instrumento de investigación tiene como propósito conocer la opinión con base a los criterios observados en los items del cuestionario. Es de carácter anónimo por lo que se le invita a responder las preguntas de manera honesta y directa.

De antemano, muchísimas gracias por su valioso aporte y receptividad.

Instrucciones:

1. Lea detenidamente las siguientes afirmaciones, luego marca con una X (equis) el nivel de acuerdo respecto a cada una de dichas afirmaciones, utilizando la escala de calificación que se presenta a continuación:
 - (5) Totalmente de acuerdo
 - (4) De acuerdo
 - (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Indeciso)
 - (2) En desacuerdo
 - (1) Totalmente en desacuerdo

Atentamente,
Carmen Zerpa

| Instrumento para el Personal de la Institución | | | | | |
|---|-----------------------|------------|----------|---------------|-----------------------------|
| Con qué frecuencia usted en su rol de Personal de la Institución observa los siguientes aspectos: | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Indeciso | En desacuerdo | Completamente en desacuerdo |
| Variable: Empoderamiento / Dimensión: Información compartida | | | | | |
| 1. Recibe información institucional del Directivo para desempeñarse mejor en su trabajo. | | | | | |
| 2. Considera que es personal de confianza en la institución. | | | | | |
| 3. Toma decisiones que le permite resolver problemas en la institución. | | | | | |
| 4. Recibe información del Directivo para actuar con responsabilidad. | | | | | |
| Dimensión: Autonomía | | | | | |
| 5. Actúa con autonomía en su área de trabajo. | | | | | |
| 6. Participa voluntariamente en actividades distintas a sus funciones laborales. | | | | | |
| Dimensión: Reemplazo de jerarquía | | | | | |
| 7. El Directivo le delega nuevas responsabilidades tomando en cuenta sus capacidades y potencialidades. | | | | | |
| 8. El Personal Directivo le informa de cómo hacer su trabajo. | | | | | |
| 9. Usted como personal de la institución decide cómo dirigir su propio trabajo. | | | | | |
| 10. Ha asistido en la institución a talleres de capacitación para entrenarse como equipos auto-dirigidos. | | | | | |
| 11. El Personal Directivo le hace acompañamiento para mejorar tu rendimiento laboral. | | | | | |
| 12. Recibe reconocimiento del Personal Directivo por su desempeño laboral. | | | | | |
| Variable: Desempeño / Dimensión: Actitudes | | | | | |
| 13. Asiste puntualmente a su jornada laboral. | | | | | |
| 14. Cooperar en las diversas actividades planificadas en la institución. | | | | | |
| 15. Recibe apoyo del Personal Directivo cuando tomas iniciativa ante una eventualidad para superar las expectativas de los objetivos de la institución. | | | | | |
| 16. Cumple con los recaudos o asignaciones en el tiempo previsto. | | | | | |
| 17. El Personal Directivo pone en práctica las ideas del personal para implementar los cambios necesarios en la organización. | | | | | |
| 18. Recibes en la institución educativa nuevos conocimientos para el mejoramiento personal y profesional. | | | | | |
| 19. Existe satisfacción laboral que le permite asistir con agrado a su trabajo. | | | | | |
| Dimensión: Gestión Operativa | | | | | |
| 20. El Personal Directivo considera las potencialidades del personal para asignarle las funciones inherentes al cargo que desempeña. | | | | | |
| 21. Recibe orientación del Personal Directivo sobre los aspectos que debe mejorar en función de la calidad de trabajo. | | | | | |
| 22. El Personal Directivo lo involucra a trabajar en equipo en las diversas actividades de la institución. | | | | | |

ANEXO A – 2
Personal Directivo

República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio
Sub-Dirección de Investigación y Postgrado
Maestría en Educación Mención Gerencia Educacional

Ciudadano (a)

Es grato dirigirme a usted, en la oportunidad de saludarle muy cordialmente y por este mismo medio solicitar su valiosa colaboración en conocer su opinión que servirá de orientación para el trabajo de grado titulado: Estrategia de Empoderamiento dirigida al fortalecimiento del Desempeño del Personal Docente, Administrativo y Obrero de la Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla” del Municipio Ambrosio Plaza, Guarenas - Estado Miranda para optar al Grado de Magister en Educación Maestría en Gerencia Educacional.

El presente instrumento de investigación tiene como propósito conocer la opinión con base a los criterios observados en los ítems del cuestionario. Es de carácter anónimo por lo que se le invita a responder las preguntas de manera honesta y directa.

De antemano, muchísimas gracias por su valioso aporte y receptividad.

Instrucciones:

2. Lea detenidamente las siguientes afirmaciones, luego marca con una X (equis) el nivel de acuerdo respecto a cada una de dichas afirmaciones, utilizando la escala de calificación que se presenta a continuación:
 - (5) Totalmente de acuerdo
 - (4) De acuerdo
 - (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Indeciso)
 - (2) En desacuerdo
 - (1) Totalmente en desacuerdo

Atentamente,
Carmen Zerpa

| Instrumento para el Personal Directivo | | | | | |
|---|-----------------------|------------|----------|---------------|-----------------------------|
| Con qué frecuencia usted en su rol de Personal Directivo muestra los siguientes aspectos: | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Indeciso | En desacuerdo | Completamente en desacuerdo |
| Variable: Empoderamiento | | | | | |
| Dimensión: Información compartida | | | | | |
| 1. Comunica información institucional a todo el personal para el mejor desempeño laboral. | | | | | |
| 2. Crea un clima de confianza en su personal. | | | | | |
| 3. Apoya las decisiones que el personal toma por su propia cuenta. | | | | | |
| 4. Facilita la información necesaria a su personal permitiéndoles actuar con responsabilidad. | | | | | |
| Dimensión: Autonomía | | | | | |
| 5. El personal docente, administrativo y obrero actúan con autonomía en su área de trabajo. | | | | | |
| 6. Todo el personal a su cargo participa voluntariamente en actividades distintas a sus funciones laborales. | | | | | |
| Dimensión: Reemplazo de jerarquía | | | | | |
| 7. Delega responsabilidades a su personal tomando en cuenta las capacidades y potencialidades. | | | | | |
| 8. Informa de cómo realizar el trabajo a su personal. | | | | | |
| 9. El personal docente, administrativo y obrero dirigen su propio trabajo. | | | | | |
| 10. Facilita al personal de la institución talleres de capacitación para entrenarse como equipos auto-dirigidos. | | | | | |
| 11. Realiza acompañamiento al personal docente, administrativo y obrero generando mayor rendimiento en el desempeño laboral. | | | | | |
| 12. Otorga reconocimiento al personal de la institución por el desempeño laboral. | | | | | |
| Variable: Desempeño/ Dimensión: Actitudes | | | | | |
| 13. Evalúa la asistencia puntual del personal a su cargo. | | | | | |
| 14. Desarrolla relaciones de cooperación entre el personal en las diversas actividades institucional. | | | | | |
| 15. Apoya las iniciativas del personal para superar las expectativas de los objetivos de la institución. | | | | | |
| 16. Evalúa la responsabilidad del personal en la entrega de recaudos o asignaciones en el tiempo previsto. | | | | | |
| 17. Pone en práctica las ideas sugeridas por personal para implementar cambios necesarios en la organización. | | | | | |
| 18. Incentiva al personal docente, administrativo y obrero al desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos para el mejoramiento personal y profesional. | | | | | |
| 19. Propicia situaciones en el ambiente escolar que contribuya a la satisfacción laboral. | | | | | |
| Dimensión Gestión: Operativa | | | | | |
| 20. Considera las potencialidades del personal para asignarle las funciones inherentes al cargo que desempeña. | | | | | |
| 21. Orienta al personal docente, administrativo sobre los aspectos que debe mejorar en función de la calidad de trabajo- | | | | | |
| 22. Involucra a todo el personal a trabajar en equipo en las diversas actividades de la institución. | | | | | |

ANEXO B

Validación del Instrumento

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
SUB-DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL

Estimado Experto:

Presente.-

Muy respetuosamente me dirijo a usted para solicitar su valiosa colaboración en la revisión de dos (2) cuestionarios, uno dirigido al Personal Directivo y el otro, al Personal Docente, Administrativo y Obrero, el cual se anexa. Su opinión servirá de orientación en el desarrollo del Trabajo de Investigación que tiene por título: **ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO DIRIGIDA AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y OBRERO DE LA ESCUELA BÁSICA BOLIVARIANA “RICARDO MONTILLA” DEL MUNICIPIO AMBROSIO PLAZA, GUARENAS - ESTADO MIRANDA.** Dicha investigación permitirá culminar el Trabajo de Grado para optar al Título de Magister en Gerencia Educativa.

Dada su experiencia en el área, se considera importante su opinión en la validación del instrumento, tomando en cuenta los siguientes aspectos: a) Claridad, precisión y coherencia en la redacción. b) Pertinencia de ítems con las dimensiones de la variable. c) Exhaustividad de los ítems por indicador. Para ello, se agradece utilizar la Guía de Validación anexa. La información que usted aporte será utilizada para mejorar el instrumento.

Le reitero mi agradecimiento por la colaboración prestada.

Atentamente,

Maestrante: Carmen Zerpa

C.I. 7.922.652

Correo: carmennhaideezerpa@hotmail.com

Formato de Validación del instrumento

El presente instrumento de investigación tiene como propósito conocer la opinión de los expertos en lo referido a su validación con base a los criterios observados en los ítems del cuestionario.

Instrucciones:

1. Por favor, identifica con precisión en el instrumento anexo las variables en estudio y sus respectivos indicadores.
2. Lea detenidamente cada uno de los ítems relacionados con cada indicador a escala establecida para dicha evaluación, la cual propone cinco valoraciones enumeradas del uno (1) al cinco(5), definiendo cada una lo siguiente:
 - (5) Totalmente de acuerdo
 - (4) De acuerdo
 - (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - (2) En desacuerdo
 - (1) Totalmente en desacuerdo
3. Utilice este formato para indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada enunciado que se presente, marcando con una equis (X) en el espacio correspondiente según la siguiente escala:
 - a) Claridad, precisión y coherencia en la redacción.
 - b) Pertinencia de ítems con las dimensiones de la variable.
 - c) Exhaustividad de los ítems por indicador.
4. Si desea plantear sugerencias para mejorar el instrumento utilice el espacio correspondiente a observaciones.

Datos de identificación del Experto #1

Apellidos y Nombres: Víctor Belisario

Cédula de Identidad: 13466623

Título que posee: Licenciado en Educación

Especialidad: (Mención) Desarrollo en Recursos Humanos

Firma: _____

Las observaciones están descritas en los ítems

| Criterio para la Validación de los Items | | | | | | | | | |
|---|--|---------|------------|---|---------|------------|--|---------|------------|
| Con qué frecuencia usted en su rol de Personal Directivo muestra los siguientes aspectos. | Claridad, precisión y coherencia en la redacción | | | Pertinencia de los Items con las dimensiones de la variable | | | Exhaustividad de los ítems por indicador | | |
| | Bueno | Regular | Deficiente | Bueno | Regular | Deficiente | Bueno | Regular | Deficiente |
| Items | | | | | | | | | |
| Variable: Empoderamiento | | | | | | | | | |
| Dimensión: Información compartida | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| 1. El personal a su cargo dispone de la información oportuna para desempeñarse mejor en su trabajo. | | | | | | | | | |
| 2. Confía en su personal que no hace falta una supervisión constante. | | | | | | | | | |
| 3. Las opiniones, sugerencias y planteamientos expuestos por el personal son tomados en cuenta. | | | | | | | | | |
| 4. Asigna las responsabilidades en el personal de manera que se sientan líderes en su trabajo. | | | | | | | | | |
| Dimensión: Autonomía | | | | | | | | | |
| 5. El personal docente, administrativo y obrero actúan con autonomía en su área de trabajo. | | | | | | | | | |
| 6. Todo el personal a su cargo participa voluntariamente en actividades distintas a sus funciones laborales. | | | | | | | | | |
| Dimensión: Reemplazo de jerarquía | | | | | | | | | |
| 7. Asigna responsabilidades a su personal tomando en cuenta las capacidades y potencialidades. | | | | | | | | | |
| 8. Frecuentemente, informa a su personal cómo realizar su trabajo. | | | | | | | | | |
| 9. El personal docente, administrativo y obrero dirigen su propio trabajo. | | | | | | | | | |
| 10. Facilita al personal de la institución talleres de formación para entrenarse como equipos auto-dirigidos. | | | | | | | | | |
| 11. Promueve la participación del personal docente, administrativo y obrero generando mayor productividad. | | | | | | | | | |

| Con qué frecuencia usted en su rol de Personal Directivo muestra los siguientes aspectos. | Claridad, precisión y coherencia en la redacción | | | Pertinencia de los Items con las dimensiones de la variable | | | Exhaustividad de los ítems por indicador | | |
|---|--|---------|------------|---|---------|------------|--|---------|------------|
| | Bueno | Regular | Deficiente | Bueno | Regular | Deficiente | Bueno | Regular | Deficiente |
| Items | | | | | | | | | |
| 12. Otorga reconocimiento al personal de la institución por el desempeño en su trabajo. | | | | | | | | | |
| Variable: Desempeño / Actitudes | | | | | | | | | |
| 13. Todo el personal a su cargo cumple con las normativas y reglamentos institucional (asistencia, puntualidad, entrega de recaudos...) | | | | | | | | | |
| 14. Promueve la cooperación en el personal aumentando la productividad | | | | | | | | | |
| 15. El personal toma y asume decisiones para lograr objetivos más allá de lo requerido. | | | | | | | | | |
| 16. El personal cumple con los recaudos o asignaciones en el tiempo previsto. | | | | | | | | | |
| 17. El personal de la institución propone ideas en su área de trabajo. | | | | | | | | | |
| 18. El personal docente, administrativo y obrero aprenden y desarrollan nuevas capacidades de mejoramiento personal y profesional. | | | | | | | | | |
| 19. El personal de la institución se siente agrado y complacido que sea asistir a su trabajo. | | | | | | | | | |
| Dimensión: Gestión Operativa | | | | | | | | | |
| 20. El personal demuestra dominio en las actividades y tareas relacionadas con su trabajo. | | | | | | | | | |
| 21. Orienta al personal docente, obrero y administrativo sobre los aspectos que debe mejorar en función de la calidad de trabajo. | | | | | | | | | |
| 22. Involucra a todo el personal a trabajar en equipo. | | | | | | | | | |

| Criterio para la Validación de los Items | | | | | | | | | | |
|---|--|-------|---------|---|-------|---------|--|-------|---------|------------|
| Con qué frecuencia usted en su rol de docente, administrativo u obrero de la Institución muestra los siguientes aspectos: | Claridad, precisión y coherencia en la redacción | | | Pertinencia de los Items con las dimensiones de la variable | | | Exhaustividad de los ítems por indicador | | | |
| | Items | Bueno | Regular | Deficiente | Bueno | Regular | Deficiente | Bueno | Regular | Deficiente |
| Variable: Empoderamiento | | | | | | | | | | |
| Dimensión: Información compartida | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | |
| 1. Dispone del Personal Directivo la información oportuna para desempeñarse mejor en su trabajo. | | | | | | | | | | |
| 2. El Personal Directivo confía en su trabajo que no hace falta una supervisión constante. | | | | | | | | | | |
| 3. Sus opiniones, sugerencias y planteamientos expuestos se toman en cuenta para el éxito institucional. | | | | | | | | | | |
| 4. En las responsabilidades asignadas se siente líder en su trabajo. | | | | | | | | | | |
| Dimensión: Autonomía | | | | | | | | | | |
| 5. Actúan con autonomía en su área de trabajo. | | | | | | | | | | |
| 6. Participa voluntariamente en actividades distintas a sus funciones laborales. | | | | | | | | | | |
| Dimensión: Reemplazo de Jerarquía | | | | | | | | | | |
| 7. El Directivo toma en cuenta sus capacidades y potencialidades para asignarle nuevas responsabilidades. | | | | | | | | | | |
| 8.El Personal Directivo informa a su personal cómo realizar su trabajo | | | | | | | | | | |
| 9. Usted como personal de la institución decide cómo dirigir su propio trabajo. | | | | | | | | | | |
| 10. Ha asistido en la institución a talleres de formación para entrenarse como equipos auto-dirigidos. | | | | | | | | | | |
| 11. Participa en las distintas actividades planificadas en la institución educativa. | | | | | | | | | | |
| 12. Recibe reconocimiento del Personal Directivo por el desempeño en su trabajo | | | | | | | | | | |

| Con qué frecuencia usted en su rol de docente, administrativo u obrero de la Institución muestra los siguientes aspectos: | Claridad, precisión y coherencia en la redacción | | | Pertinencia de los Items con las dimensiones de la variable | | | Exhaustividad de los ítems por indicador | | | |
|--|--|-------|---------|---|-------|---------|--|-------|---------|------------|
| | Items | Bueno | Regular | Deficiente | Bueno | Regular | Deficiente | Bueno | Regular | Deficiente |
| Variable: Desempeño | | | | | | | | | | |
| Dimensión: Actitudes | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | |
| 13. Cumple con las normativas y reglamentos institucional (asistencia, puntualidad, solicitud de licencia...) | | | | | | | | | | |
| 14. Frecuentemente coopera en las distintas actividades planificadas en la institución. | | | | | | | | | | |
| 15. Usted como personal de la institución toma y asume decisiones para lograr objetivos más allá de lo requerido. | | | | | | | | | | |
| 16. Cumple con los recaudos o asignaciones en el tiempo previsto. | | | | | | | | | | |
| 17. Generalmente propone ideas en las actividades que se realizan en la institución. | | | | | | | | | | |
| 18. En la Institución Educativa usted aprende y desarrolla nuevas capacidades de mejoramiento personal y profesional. | | | | | | | | | | |
| 19. El Personal Directivo propicia situaciones para que usted se sienta agrado y complacido con deseo de asistir a su trabajo. | | | | | | | | | | |
| Dimensión: Gestión Operativa | | | | | | | | | | |
| 20. Demuestra habilidades y potencialidades en las actividades y tareas relacionadas con su trabajo. | | | | | | | | | | |
| 21. Recibe orientación del Personal Directivo sobre los aspectos que debe mejorar en función de la calidad de trabajo. | | | | | | | | | | |
| 22. Se involucra para trabajar en equipo en las distintas actividades de la institución. | | | | | | | | | | |

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
SUB-DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL

Estimado Experto:

Presente.-

Muy respetuosamente me dirijo a usted para solicitar su valiosa colaboración en la revisión de dos (2) cuestionarios, uno dirigido al Personal Directivo y el otro, al Personal Docente, Administrativo y Obrero, el cual se anexa. Su opinión servirá de orientación en el desarrollo del Trabajo de Investigación que tiene por título: **ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO DIRIGIDA AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y OBRERO DE LA ESCUELA BÁSICA BOLIVARIANA “RICARDO MONTILLA” DEL MUNICIPIO AMBROSIO PLAZA, GUARENAS - ESTADO MIRANDA.** Dicha investigación permitirá culminar el Trabajo de Grado para optar al Título de Magister en Gerencia Educativa.

Dada su experiencia en el área, se considera importante su opinión en la validación del instrumento, tomando en cuenta los siguientes aspectos: a) Claridad, precisión y coherencia en la redacción. b) Pertinencia de ítems con las dimensiones de la variable. c) Exhaustividad de los ítems por indicador. Para ello, se agradece utilizar la Guía de Validación anexa. La información que usted aporte será utilizada para mejorar el instrumento.

Le reitero mi agradecimiento por la colaboración prestada.

Atentamente,

Maestrante: Carmen Zerpa

C.I. 7.922.652

Correo: carmennhaideezerpa@hotmail.com

Formato de Validación de instrumento

El presente instrumento de investigación tiene como propósito conocer la opinión de los expertos en lo referido a su validación con base a los criterios observados en los ítems del cuestionario.

Instrucciones:

5. Por favor, identifica con precisión en el instrumento anexo las variables en estudio y sus respectivos indicadores.
6. Lea detenidamente cada uno de los ítems relacionados con cada indicador a escala establecida para dicha evaluación, la cual propone cinco valoraciones enumeradas del uno (1) al cinco(5), definiendo cada una lo siguiente:
 - (5) Totalmente de acuerdo
 - (4) De acuerdo
 - (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - (2) En desacuerdo
 - (1) Totalmente en desacuerdo
7. Utilice este formato para indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada enunciado que se presente, marcando con una equis (X) en el espacio correspondiente según la siguiente escala:
 - d) Claridad, precisión y coherencia en la redacción.
 - e) Pertinencia de ítems con las dimensiones de la variable.
 - f) Exhaustividad de los ítems por indicador.
8. Si desea plantear sugerencias para mejorar el instrumento utilice el espacio correspondiente a observaciones.

Datos de identificación del Experto:

Apellidos y Nombres: Carrillo María Eugenia

Cédula de Identidad: 11.414.806

Título que posee: Doctora en Educación

Especialidad: Educación Integral

Firma:



Observaciones: Es importante mejorar la redacción de los ítems en función de las variables y dimensiones. La coherencia y la consistencia en los planteamientos son imprescindibles. Por otra parte, se sugiere revisar los ítems donde se habla de docentes, obreros y administrativos y evaluar la posibilidad de separarlos.

| Criterio para la Validación de los Items | | | | | | | | | |
|---|--|---------|------------|---|---------|------------|--|---------|------------|
| Con qué frecuencia usted en su rol de Personal Directivo muestra los siguientes aspectos. | Claridad, precisión y coherencia en la redacción | | | Pertinencia de los Items con las dimensiones de la variable | | | Exhaustividad de los ítems por indicador | | |
| | Bueno | Regular | Deficiente | Bueno | Regular | Deficiente | Bueno | Regular | Deficiente |
| Items | | | | | | | | | |
| Variable: Empoderamiento | | | | | | | | | |
| Dimensión: Información compartida | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| 1. El personal a su cargo dispone de la información oportuna para desempeñarse mejor en su trabajo. | | x | | | x | | | x | |
| 2. Confía en su personal que no hace falta una supervisión constante. | | | x | | x | | | | x |
| 3. Las opiniones, sugerencias y planteamientos expuestos por el personal son tomados en cuenta. | | x | | | x | | | x | |
| 4. Asigna las responsabilidades en el personal de manera que se sientan líderes en su trabajo. | x | | | x | | | | x | |
| Dimensión: Autonomía | | x | | | x | | | x | |
| 5. El personal docente, administrativo y obrero actúan con autonomía en su área de trabajo. | | x | | | x | | | x | |
| 6. Todo el personal a su cargo participa voluntariamente en actividades distintas a sus funciones laborales. | | x | | | x | | | x | |
| Dimensión: Reemplazo de jerarquía | x | | | x | | | x | | |
| 7. Asigna responsabilidades a su personal tomando en cuenta las capacidades y potencialidades. | x | | | x | | | x | | |
| 8. Frecuentemente, informa a su personal cómo realizar su trabajo | x | | | x | | | x | | |
| 9. El personal docente, administrativo y obrero dirigen su propio trabajo. | | x | | | x | | | x | |
| 10. Facilita al personal de la institución talleres de formación para entrenarse como equipos auto-dirigidos. | | x | | | x | | | x | |
| 11. Promueve la participación del personal docente, administrativo y obrero generando mayor productividad. | | x | | | x | | | x | |

| Con qué frecuencia usted en su rol de Personal Directivo muestra los siguientes aspectos. | Claridad, precisión y coherencia en la redacción | | | Pertinencia de los Items con las dimensiones de la variable | | | Exhaustividad de los ítems por indicador | | |
|---|--|---------|------------|---|---------|------------|--|---------|------------|
| | Bueno | Regular | Deficiente | Bueno | Regular | Deficiente | Bueno | Regular | Deficiente |
| 12. Otorga reconocimiento al personal de la institución por el desempeño en su trabajo | x | | | x | | | x | | |
| Variable: Desempeño / Actitudes | x | | | x | | | x | | |
| 13. Todo el personal a su cargo cumple con las normativas y reglamentos institucional (asistencia, puntualidad, entrega de recaudos...) | | | | | | | | | |
| 14. Promueve la cooperación en el personal aumentando la productividad | | x | | | x | | | x | |
| 15. El personal toma y asume decisiones para lograr objetivos más allá de lo requerido. | | x | | | x | | | x | |
| 16. El personal cumple con los recaudos o asignaciones en el tiempo previsto. | x | | | x | | | x | | |
| 17. El personal de la institución propone ideas en su área de trabajo. | | x | | | x | | | x | |
| 18. El personal docente, administrativo y obrero aprenden y desarrollan nuevas capacidades de mejoramiento personal y profesional. | | x | | | x | | | x | |
| 19. El personal de la institución se siente agrado y complacido que sea asistir a su trabajo. | | | x | | | x | | | x |
| Dimensión: Gestión Operativa | x | | | x | | | x | | |
| 20. El personal demuestra dominio en las actividades y tareas relacionadas con su trabajo. | | | | | | | | | |
| 21. Orienta al personal docente, obrero y administrativo sobre los aspectos que debe mejorar en función de la calidad de trabajo. | | x | | | x | | | x | |
| 22. Involucra a todo el personal a trabajar en equipo. | | | | | | | | | |

| Criterio para la Validación de los Items | | | | | | | | | |
|---|--|---------|------------|---|---------|------------|--|---------|------------|
| Con qué frecuencia usted en su rol de docente, administrativo u obrero de la Institución muestra los siguientes aspectos: | Claridad, precisión y coherencia en la redacción | | | Pertinencia de los Items con las dimensiones de la variable | | | Exhaustividad de los ítems por indicador | | |
| Items | Bueno | Regular | Deficiente | Bueno | Regular | Deficiente | Bueno | Regular | Deficiente |
| Variable: Empoderamiento | | | | | | | | | |
| Dimensión: Información compartida | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| 1. Dispone del Personal Directivo la información oportuna para desempeñarse mejor en su trabajo. | | | x | | | x | | | x |
| 2. El Personal Directivo confía en su trabajo que no hace falta una supervisión constante. | | | x | | | x | | | x |
| 3. Sus opiniones, sugerencias y planteamientos expuestos se toman en cuenta para el éxito institucional. | | x | | | x | | | x | |
| 4. En las responsabilidades asignadas se siente líder en su trabajo. | | x | | | x | | | x | |
| Dimensión: Autonomía | | x | | | x | | | x | |
| 5. Actúan con autonomía en su área de trabajo. | | x | | | x | | | x | |
| 6. Participa voluntariamente en actividades distintas a sus funciones laborales. | x | | | x | | | x | | |
| Dimensión: Reemplazo de Jerarquía | x | | | x | | | x | | |
| 7. El Directivo toma en cuenta sus capacidades y potencialidades para asignarle nuevas responsabilidades. | x | | | x | | | x | | |
| 8.El Personal Directivo informa a su personal cómo realizar su trabajo | x | | | x | | | x | | |
| 9. Usted como personal de la institución decide cómo dirigir su propio trabajo. | | x | | | x | | | x | |
| 10. Ha asistido en la institución a talleres de formación para entrenarse como equipos auto-dirigidos. | x | | | x | | | x | | |
| 11. Participa en las distintas actividades planificadas en la institución educativa. | x | | | x | | | x | | |
| 12. Recibe reconocimiento del Personal Directivo por el desempeño en su trabajo | x | | | x | | | x | | |

| Con qué frecuencia usted en su rol de docente, administrativo u obrero de la Institución muestra los siguientes aspectos: | Claridad, precisión y coherencia en la redacción | | | Pertinencia de los Items con las dimensiones de la variable | | | Exhaustividad de los ítems por indicador | | | |
|--|--|----------|----------|---|----------|----------|--|----------|----------|------------|
| | Items | Bueno | Regular | Deficiente | Bueno | Regular | Deficiente | Bueno | Regular | Deficiente |
| Variable: Desempeño | | | | | | | | | | |
| Dimensión: Actitudes | <u>3</u> | <u>2</u> | <u>1</u> | <u>3</u> | <u>2</u> | <u>1</u> | <u>3</u> | <u>2</u> | <u>1</u> | |
| 13. Cumple con las normativas y reglamentos institucional (asistencia, puntualidad, solicitud de licencia...) | | x | | | x | | | x | | |
| 14. Frecuentemente coopera en las distintas actividades planificadas en la institución. | x | | | x | | | x | | | |
| 15. Usted como personal de la institución toma y asume decisiones para lograr objetivos más allá de lo requerido. | x | | | x | | | x | | | |
| 16. Cumple con los recaudos o asignaciones en el tiempo previsto. | x | | | x | | | x | | | |
| 17. Generalmente propone ideas en las actividades que se realizan en la institución. | | x | | | x | | | x | | |
| 18. En la Institución Educativa usted aprende y desarrolla nuevas capacidades de mejoramiento personal y profesional. | x | | | x | | | x | | | |
| 19. El Personal Directivo propicia situaciones para que usted se sienta agrado y complacido con deseo de asistir a su trabajo. | | x | | | x | | | x | | |
| Dimensión: Gestión Operativa | | | | | | | | | | |
| 20. Demuestra habilidades y potencialidades en las actividades y tareas relacionadas con su trabajo. | | x | | | x | | | x | | |
| 21. Recibe orientación del Personal Directivo sobre los aspectos que debe mejorar en función de la calidad de trabajo. | | x | | | x | | | x | | |
| 22. Se involucra para trabajar en equipo en las distintas actividades de la institución. | | x | | | x | | | x | | |

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
SUB-DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL

Estimado Experto:

Presente.-

Muy respetuosamente me dirijo a usted para solicitar su valiosa colaboración en la revisión de dos (2) cuestionarios, uno dirigido al Personal Directivo y el otro, al Personal Docente, Administrativo y Obrero, el cual se anexa. Su opinión servirá de orientación en el desarrollo del Trabajo de Investigación que tiene por título: **ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO DIRIGIDA AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y OBRERO DE LA ESCUELA BÁSICA BOLIVARIANA “RICARDO MONTILLA” DEL MUNICIPIO AMBROSIO PLAZA, GUARENAS - ESTADO MIRANDA.** Dicha investigación permitirá culminar el Trabajo de Grado para optar al Título de Magister en Gerencia Educativa.

Dada su experiencia en el área, se considera importante su opinión en la validación del instrumento, tomando en cuenta los siguientes aspectos: a) Claridad, precisión y coherencia en la redacción. b) Pertinencia de ítems con las dimensiones de la variable. c) Exhaustividad de los ítems por indicador. Para ello, se agradece utilizar la Guía de Validación anexa. La información que usted aporte será utilizada para mejorar el instrumento.

Le reitero mi agradecimiento por la colaboración prestada.

Atentamente,

Maestrante: Carmen Zerpa

C.I. 7.922.652

Correo: carmenhaideezerpa@hotmail.com

Formato de Validación de instrumento

El presente instrumento de investigación tiene como propósito conocer la opinión de los expertos en lo referido a su validación con base a los criterios observados en los ítems del cuestionario.

Instrucciones:

3. Por favor, identifica con precisión en el instrumento anexo las variables en estudio y sus respectivos indicadores.
 4. Lea detenidamente cada uno de los ítems relacionados con cada indicador a escala establecida para dicha evaluación, la cual propone cinco valoraciones enumeradas del uno (1) al cinco(5), definiendo cada una lo siguiente:
 - (5) Totalmente de acuerdo
 - (4) De acuerdo
 - (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - (2) En desacuerdo
 - (1) Totalmente en desacuerdo
- NOTA: La escala es de tres y no se corresponde con esta instrucción**
5. Utilice este formato para indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada enunciado que se presente, marcando con una equis (X) en el espacio correspondiente según la siguiente escala:
 - a) Claridad, precisión y coherencia en la redacción.
 - b) Pertinencia de ítems con las dimensiones de la variable.
 - c) Exhaustividad de los ítems por indicador.
 6. Si desea plantear sugerencias para mejorar el instrumento utilice el espacio correspondiente a observaciones.

Datos de identificación del Experto:

Apellidos y Nombres: Ollarves Levison Yolibet

Cédula de Identidad: V-11.198.276

Título que posee: Dra. En Innovaciones Educativas

Especialidad:

Firma: _____

Observaciones: Se realizaron en la columna de los ítems para facilitar la revisión por parte del investigador.

| Criterio para la Validación de los Items | | | | | | | | | |
|--|--|---------|------------|---|---------|------------|--|---------|------------|
| Con qué frecuencia usted en su rol de Personal Directivo muestra los siguientes aspectos. | Claridad, precisión y coherencia en la redacción | | | Pertinencia de los Items con las dimensiones de la variable | | | Exhaustividad de los ítems por indicador | | |
| Items | Bueno | Regular | Deficiente | Bueno | Regular | Deficiente | Bueno | Regular | Deficiente |
| Variable: Empoderamiento | | | | | | | | | |
| Dimensión: Información compartida | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| 1. El personal a su cargo dispone de la información oportuna para desempeñarse mejor en su trabajo. Sugerencia: Mantener el estilo de pregunta: Facilita información oportuna al personal para mejorar su desempeño. | | x | | | x | | x | | |
| 2. Confía en su personal que no hace falta una supervisión constante. Sugerencia: Redactar en positivo: Confía en la capacidad de trabajo de su personal | | x | | x | | | x | | |
| 3. Las opiniones, sugerencias y planteamientos expuestos por el personal son tomados en cuenta. Sugerencia: Considera las opiniones, sugerencias y planteamientos expuestos por el personal | x | | | x | | | x | | |
| 4. Asigna las responsabilidades en el personal de manera que se sientan líderes en su trabajo. Sugerencia: Asigna responsabilidades, de manera que su personal lidere el trabajo | | x | | x | | | x | | |
| Dimensión: Autonomía | x | | | x | | | x | | |
| 5. El personal docente, administrativo y obrero actúan con autonomía en su área de trabajo. | | | | | | | | | |
| 5. Todo el personal a su cargo participa voluntariamente en actividades distintas a sus funciones laborales. | x | | | x | | | x | | |
| Dimensión: Reemplazo de jerarquía | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|----------------|-------------------|--|----------------|-------------------|---|----------------|-------------------|
| 7. Asigna responsabilidades a su personal tomando en cuenta las capacidades y potencialidades. | x | | | x | | | x | | |
| 8. Frecuentemente, informa a su personal cómo realizar su trabajo Sugerencia: Informa de cómo realizar el trabajo a su personal | | x | | x | | | x | | |
| 9. El personal docente, administrativo y obrero dirigen su propio trabajo. | x | | | x | | | x | | |
| 10. Facilita al personal de la institución talleres de formación para entrenarse como equipos auto-dirigidos. | x | | | x | | | x | | |
| 11. Promueve la participación del personal docente, administrativo y obrero generando mayor productividad. Sugerencia: Definir el énfasis de la pregunta, si quiere medir el impacto de la participación en la productividad, agregue otra pregunta. Por el indicador pareciera lo contrario, replantee el ítem | x | | | | x | | | x | |
| Con qué frecuencia usted en su rol de Personal Directivo muestra los siguientes aspectos. | Claridad, precisión y coherencia en la redacción | | | Pertinencia de los ítems con las dimensiones de la variable | | | Exhaustividad de los ítems por indicador | | |
| Items | Bueno | Regular | Deficiente | Bueno | Regular | Deficiente | Bueno | Regular | Deficiente |
| 12. Otorga reconocimiento al personal de la institución por el desempeño en su trabajo | | | | | | | | | |
| Variable: Desempeño / Actitudes | | | | | | | | | |
| 13. Todo el personal a su cargo cumple con las normativas y reglamentos institucional (asistencia, puntualidad, entrega de recaudos...) Sugerencia: Mantener el estilo de los ítem. Si el encabezado dice: Con qué frecuencia usted en su rol de Personal Directivo muestra los siguientes aspectos: Entonces, el ítem debería ser por ejemplo: Registra el cumplimiento de ... | | | x | | | x | | | x |
| 14. Promueve la cooperación en el | x | | | x | | | x | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|--|---|---|--|---|--|--|
| personal aumentando la productividad | | | | | | | | | |
| 15. El personal toma y asume decisiones para lograr objetivos más allá de lo requerido. Sugerencia: Mantener el estilo de los ítem. Ejemplo: Apoya la toma de decisiones ... | | x | | x | | | x | | |
| 16. El personal cumple con los recaudos o asignaciones en el tiempo previsto. Sugerencia: Mantener el estilo de los ítem. | | x | | | x | | x | | |
| 17. El personal de la institución propone ideas en su área de trabajo. Sugerencia: Mantener el estilo de los ítem. | | x | | | x | | x | | |
| 18. El personal docente, administrativo y obrero aprenden y desarrollan nuevas capacidades de mejoramiento personal y profesional. Sugerencia: Mantener el estilo de los ítem. | | x | | | x | | x | | |
| 19. El personal de la institución se siente agrado y complacido que sea asistir a su trabajo. Sugerencia: Mantener el estilo de los ítem. | | x | | | x | | x | | |
| Dimensión: Gestión Operativa | | x | | | x | | x | | |
| 20. El personal demuestra dominio en las actividades y tareas relacionadas con su trabajo. Sugerencia: Mantener el estilo de los ítem. | | | | | | | | | |
| 21. Orienta al personal docente, obrero y administrativo sobre los aspectos que debe mejorar en función de la calidad de trabajo. | x | | | x | | | x | | |
| 22. Involucra a todo el personal a trabajar en equipo. Sugerencia: Involucra a todo el personal en trabajar en equipo | | | | | | | | | |

| Criterio para la Validación de los Items | | | | | | | | | |
|---|--|---------|------------|---|---------|------------|--|---------|----------------------|
| Con qué frecuencia usted en su rol de docente, administrativo u obrero de la Institución muestra los siguientes aspectos: | Claridad, precisión y coherencia en la redacción | | | Pertinencia de los Items con las dimensiones de la variable | | | Exhaustividad de los ítems por indicador | | |
| | Bueno | Regular | Deficiente | Bueno | Regular | Deficiente | Bueno | Regular | Deficiente |
| Items | | | | | | | | | |
| Variable: Empoderamiento | | | | | | | | | |
| Dimensión: Información compartida | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| 1. Dispone del Personal Directivo la información oportuna para desempeñarse mejor en su trabajo. | | | | | | | | | |
| 2. El Personal Directivo confía en su trabajo que no hace falta una supervisión constante. | | | | | | | | | |
| 3. Sus opiniones, sugerencias y planteamientos expuestos se toman en cuenta para el éxito institucional. | | | | | | | | | |
| 4. En las responsabilidades asignadas se siente líder en su trabajo. | | | | | | | | | |
| Dimensión: Autonomía | | | | | | | | | |
| 5. Actúan con autonomía en su área de trabajo. | | | | | | | | | |
| 6. Participa voluntariamente en actividades distintas a sus funciones laborales. | | | | | | | | | |
| Dimensión: Reemplazo de Jerarquía | | | | | | | | | |
| 7. El Directivo toma en cuenta sus capacidades y potencialidades para asignarle nuevas responsabilidades. | | | | | | | | | |
| 8.El Personal Directivo informa a su personal cómo realizar su trabajo Sugerencia: | | | | | | | | | |
| 9. Usted como personal de la institución decide cómo dirigir su propio trabajo. | | | | | | | | | |
| 10. Ha asistido en la institución a talleres de formación para entrenarse como equipos auto-dirigidos. | | | | | | | | | |
| 11. Participa en las distintas actividades planificadas en la institución educativa. | | | | | | | | | |
| 12. Recibe reconocimiento del Personal Directivo por el desempeño en su trabajo | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | Exhaustividad |

| Con qué frecuencia usted en su rol de docente, administrativo u obrero de la Institución muestra los siguientes aspectos: | Claridad, precisión y coherencia en la redacción | | | Pertinencia de los Items con las dimensiones de la variable | | | de los ítems por indicador | | | |
|--|--|-------|---------|---|-------|---------|----------------------------|-------|---------|------------|
| | Items | Bueno | Regular | Deficiente | Bueno | Regular | Deficiente | Bueno | Regular | Deficiente |
| Variable: Desempeño | | | | | | | | | | |
| Dimensión: Actitudes | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | |
| 13. Cumple con las normativas y reglamentos institucional (asistencia, puntualidad, solicitud de licencia...) | | | | | | | | | | |
| 14. Frecuentemente coopera en las distintas actividades planificadas en la institución. | | | | | | | | | | |
| 15. Usted como personal de la institución toma y asume decisiones para lograr objetivos más allá de lo requerido. | | | | | | | | | | |
| 16. Cumple con los recaudos o asignaciones en el tiempo previsto. | | | | | | | | | | |
| 17. Generalmente propone ideas en las actividades que se realizan en la institución. | | | | | | | | | | |
| 18. En la Institución Educativa usted aprende y desarrolla nuevas capacidades de mejoramiento personal y profesional. | | | | | | | | | | |
| 19. El Personal Directivo propicia situaciones para que usted se sienta agrado y complacido con deseo de asistir a su trabajo. | | | | | | | | | | |
| Dimensión: Gestión Operativa | | | | | | | | | | |
| 20. Demuestra habilidades y potencialidades en las actividades y tareas relacionadas con su trabajo. | | | | | | | | | | |
| 21. Recibe orientación del Personal Directivo sobre los aspectos que debe mejorar en función de la calidad de trabajo. | | | | | | | | | | |
| 22. Se involucra para trabajar en equipo en las distintas actividades de la institución. | | | | | | | | | | |

C Confiabilidad

República Bolivariana de Venezuela
 Universidad Pedagógica Experimental Libertador
 Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio
 Sub-Dirección de Investigación y Postgrado
 Maestría en Gerencia Educativa

CONFIABILIDAD
 Cálculo del Coeficiente de Confiabilidad "ALPHA DE CRONBACH"
 (Cuestionario Personal de la Institución)

| Variables Sujetos | EMPODERAMIENTO | | | | | | | | | | | DESEMPEÑO LABORAL | | | | | | | | | | | Sumatoria (Σ) |
|------------------------------|------------------------|------|------|------|-----------|------|------------------------|------|------|------|------|-------------------|------|------|------|------|------|-------------------|------|------|------|------|---------------------------|
| | Información compartida | | | | Autonomía | | Reemplazo de Jerarquía | | | | | Actitudes | | | | | | Gestión Operativa | | | | | |
| Items | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | |
| 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 61 |
| 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 53 |
| 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 51 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 76 |
| 5 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 54 |
| 6 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 49 |
| 7 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 4 | 51 |
| 8 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 48 |
| 9 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 | 48 |
| 10 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 46 |
| 11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 47 |
| 12 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 47 |
| 13 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 | 54 |
| 14 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 47 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 60 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 5 | 74 |
| 17 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 49 |
| 18 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 41 |
| 19 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 56 |
| 20 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 | 53 |
| Sumatoria Items (Σ) | 58 | 42 | 36 | 61 | 52 | 54 | 48 | 59 | 47 | 20 | 37 | 50 | 60 | 66 | 46 | 61 | 39 | 22 | 64 | 55 | 27 | 61 | |
| \bar{X} | 2,9 | 2,1 | 1,8 | 3,1 | 2,6 | 2,7 | 2,4 | 3 | 2,4 | 1 | 1,9 | 2,5 | 3 | 3,3 | 2,3 | 3,1 | 2 | 1,1 | 3,2 | 2,75 | 1,35 | 3,05 | |
| ΣS_i^2 | 1,04 | 0,83 | 0,80 | 1,00 | 0,88 | 0,96 | 1,31 | 1,21 | 0,77 | 0,00 | 0,45 | 0,79 | 1,05 | 0,75 | 0,64 | 1,21 | 0,47 | 0,09 | 1,01 | 0,93 | 0,24 | 1,21 | 78,09 |

LEYENDA:

- 5= Totalmente de acuerdo
- 4= De acuerdo
- 3= Indeciso
- 2= En desacuerdo
- 1= Completamente en desacuerdo

| Baremo de Interpretación | |
|--------------------------|----------|
| RANGO | Magnitud |
| 0,81 a 1,00 | Muy alta |
| 0,61 a 0,80 | Alta |
| 0,41 a 0,60 | Moderada |
| 0,21 a 0,40 | Baja |
| 0,01 a 0,20 | Muy Baja |

K = número de items
 \bar{X} = media de cada items
 ΣS_i^2 = sumatoria de la varianza de cada items
 S_i^2 = varianza total

$$\text{Alpha de Cronbach} = \frac{k}{k-1} \times \left| 1 - \frac{\Sigma S_i^2}{S_i^2} \right| \Rightarrow \alpha = \frac{22}{22-1} \times \left| 1 - \frac{17,639}{78,092} \right| = \mathbf{0,811}$$

Alpha de Cronbach = 0,811

CURRICULUM VITAE

Nombre y Apellido: Carmen Haideé Zerpa Briceño

Cédula de Identidad: 7.922.652

Fecha de Nacimiento: 27 – 08 – 1967

Teléfono: (0212) 3687818 / 0416- 7015519

Correo Electrónico: carmenhaideezerpa@hotmail.com

Profesión: Profesora en Lengua Materna

Cargo Actual: Docente de Aula. Docente IV

FORMACIÓN ACADÉMICA

Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Instituto Pedagógico de Caracas

(UPE - IPC) 1986 – 1992. Profesora en Lengua Materna

Liceo Augusto Pi- Suñer (1981 – 1985) Bachiller en Ciencias.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Docente de Aula de la E.B.B. “Ricardo Montilla” (Actualmente 2019)

SubDirectora Académica (encargada) de la III Etapa de Educación Media General

(2014 – 2017) en la E.B.B. “Ricardo Montilla”

Coordinadora en el Departamento de Evaluación de Educación Media General en la

E.B.B. “Ricardo Montilla (2011 2013)

Asesora Pedagógica de Educación Primaria de la E.B.B. “Ricardo Montilla (2010)

Coordinadora del PAE de la E.B.B. “Ricardo Montilla (2009)

Docente de Aula de la E.B: “José Humberto Cardenal Quintero” (1994 – 2001)