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

EMPODERAMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA, COMO ESTRATEGIA PARA LOGRAR LAS METAS INSTITUCIONALES EN LOS PLANTELES EDUCATIVOS ADSCRITOS AL SECTOR Nº 02 DEL MUNICIPIO ESCOLAR N° 8, SAN CARLOS ESTADO COJEDES.

Autora: Haydee Rodríguez
C.I: 13.183.516
Tutora: Lisett Zapata
C.I: 12.365.842

Valencia, Enero 2014

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

EMPODERAMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA, COMO ESTRATEGIA PARA LOGRAR LAS METAS INSTITUCIONALES EN LOS PLANTELES EDUCATIVOS ADSCRITOS AL SECTOR Nº 02 DEL MUNICIPIO ESCOLAR Nº 08 SAN CARLOS ESTADO COJEDES

Autora: Haydee Rodríguez
C.I: 13.183.516
Tutora: Lisett Zapata
C.I: 12.365.842

Trabajo De Grado Presentado ante la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título Magister en Gerencia Avanzada

Valencia, Enero 2014

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

VEREDICTO

Nosotros , Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado **TITULADO: EMPODERAMIENTO DE LA GESTION DIRECTIVA PARA EL LOGRO DE LAS METAS INSTITUCIONALES EN LOS PLANTELES ADSCRITO AL SECTOR Nº 02, MUNICIPIO ESCOLAR Nº 08 SAN CARLOS ESTADO COJEDES, PRESENTADO POR LA CIUDADANA , HAYDEE MARIA REYES RODRIGUEZ TITULAR DE LA CEDULA DE IDENTIDAD 13.183.516, PARA OPTAR AL TÌTULO DE MAESTRÌA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÒN ,ESTIMAMOS QUE EL MISMO REÙNE LOS REQUISITOS PARA SER CONSIDERADO COMO**

_____

NOMBRE	**APELLIDO**	**CEDULA**	**FIRMA**

BÀRBULA, 29 DE ENERO DE 2014

AGRADECIMIENTOS

Ante todo a Dios todo poderoso y los arcángeles Miguel, Gabriel y Rafael por acompañarme y darme sabiduría para continuar en el trayecto y elaboración de la tesis.

A mi familia que siempre ha estado constante apoyándome en todas mis metas.

A mi tutora Liset Zapata quien con sus conocimientos me enseño la redacción y corrección de esta tesis.

Agradezco a cada amigo (a) compañeros de trabajo y estudio por sus palabras de aliento para seguir adelante.

INDICE Pág

RESUMEN..... Ix
ABSTRACT…….. x
INTRODUCCIÓN……. 11

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA 13

Planteamiento del Problema…… 13
Objetivo General……..... 18
Objetivos Específicos…… 18
Justificación…… 19

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes Históricos……. 21
Antecedentes de la Investigación…… 23
Bases Teóricas 27
El Empoderamiento…… 27
Empoderamiento de la gestión directiva como estrategia……. 29
Comunicación…….. 31
Habilidades de desempeño Gerencial…… 32
Clima Organizacional…… …….. 33
Teoría del Empoderamiento…… 35
Teoría del Liderazgo Transformacional…… 36
Teoría de la Comunicación……. 37
Teoría de las expectativas……. 37
Bases Legales..... 40

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación…….. 44
Diseño de la Investigación …… 44
Tipo de Investigación……. 45
Población de la Investigación……. 45
Muestra de la Investigación……..... 47
Técnica e Instrumento y Recolección de Datos…….. 47
Validez de instrumentos……. 48
Confiabilidad……. 48
Técnica de análisis de los Datos…… 49

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis e Interpretación de los Resultado…… 50
.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones…… 71
Recomendaciones……. 73

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 74
Anexos…… 79

LISTA DE TABLA

Tabla		Pág.
01	Dimensión: Empoderamiento Estructural. Indicador Condiciones Ambientales……	52
02	Dimensión: Empoderamiento psicológico. Indicador: Comunicación……..	54
03	Dimensión: Empoderamiento Psicológico. Indicador: Liderazgo……	56
04	Dimensión: Empoderamiento psicológico. Indicador: Gestión del talento humano……	58
05	Dimensión: Empoderamiento Psicológico. Indicador: Gestión del talento humano……	60
06	Dimensión: Empoderamiento psicológico. Indicador: Gestión del talento humano……	62
07	Dimensión: Empoderamiento Psicológico. Indicador: Gestión del talento humano……	64
08	Dimensión: Clima Organizacional. Indicador: Satisfacción de las Necesidades, Compromiso Institucional……..	66
09	Dimensión: Clima organizacional. Indicador: participación y Membrecía……	68

LISTA DE GRÀFICOS

01 Dimensión: Empoderamiento Estructural. Indicador: Condiciones Ambientales……. .52

02 Dimensión: Empoderamiento psicológico. Indicador: Comunicación 54

03 Dimensión: Empoderamiento Psicológico. Indicador: Liderazgo…… 56

04 Dimensión: Empoderamiento psicológico. Indicador: Gestión del talento humano…… .58

05 Dimensión: Empoderamiento Psicológico. Indicador: Gestión del talento humano…… 60

06 Dimensión: Empoderamiento psicológico. Indicador: Gestión del talento humano…… 62

07 Dimensión: Empoderamiento Psicológico. Indicador: Gestión del talento humano…… 64

08 Dimensión: Clima Organizacional. Indicador: Satisfacción de las Necesidades, Compromiso Institucional 66

09 Dimensión: Clima organizacional. Indicador: participación Membrecía… 68

10 Dimensión: Clima organizacional. Indicador: Motivación al logro y Comunicación…… 70

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

EMPODERAMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA, COMO ESTRATEGIA PARA LOGRAR LAS METAS INSTITUCIONALES, EN LOS PLANTELES EDUCATIVO ADSCCCRITOS AL SETOR N° 02, MUNICIPIO ESCOLAR N° 08, DEL ESTADO COJEDES

Autora: Haydee Rodríguez
C.I: 13.183.516
Tutora: Lisett Zapata
Año: 2013

RESUMEN.

El sistema educativo requiere de acciones encaminadas a través de una Acción Gerencial eficaz y una de las estrategias que actualmente están a la vanguardia del alcance de la excelencia organizacional es el Empoderamiento. El estudio de investigación, tuvo como objetivo general, analizar el Empoderamiento como Estrategia de la Gestión Directiva, para lograr las metas institucionales en los planteles educativos adscritos al sector N° 02, municipio escolar N° 08. La investigación fue categorizada bajo un enfoque cuantitativo, de diseño descriptivo, de campo, con un muestreo no probabilístico, de tipo intencionado, y la muestra seleccionada estuvo conformada por el 30% de los docentes de tres de los planteles educativos que integran el Sector Nº 02, del Municipio Escolar Nº 08, en San Carlos, Estado Cojedes, fue apoyada con la teoría del Empoderamiento. Para el acopio de los datos se utilizó la técnica de la encuesta cuyo instrumento, fue el cuestionario; el cual posee 26 ítems de 3 alternativas de respuesta. Crombach y la validez a través del juicio de expertos, Los resultados fueron procesados porcentualmente y presentados en tablas para el análisis respectivo de los ítems que corresponde a cada dimensión, obteniendo como conclusión. que el empoderamiento de la gestión directiva propicia en el personal sentido de pertinencia, promueve las habilidades de desempeño, autonomía, por lo tanto se sugiere la formación y capacitación de la comunidad escolar ,tomas culturales, encuentro de saberes, creación de grupos auto dirigidos que sirvan de guía para el alcance del empoderamiento institucional.

Descriptores Claves: Empoderamiento, Gestión Directiva, Metas Institucionales.
Línea de Investigación: Procesos Gerenciales
Área de Investigación: Desempeño Directivo

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

EMPODERAMIENTO COMO ESTRATEGIA DE LA GESTIÓN DIRECTIVA, PARA LOGRAR LAS METAS INSTITUCIONALES, EN LOS PLANTELES EDUCATIVO ADSCRITOS AL SECTOR N° 02, MUNICIPIO ESCOLAR N° 08, DEL ESTADO COJEDES

Autora: Haydee Rodríguez
C.I: 13.183.516
Tutora: Lisett Zapata
Año: 2013

ABSTRACT

The education system requires actions through effective management action and strategies that are currently at the forefront of the scope of organizational excellence is Empowerment. The research study aims to generally assess the Empowerment of Management Directive, such as Total Quality through Institutional, educational institutions in the sector assigned No. 02, Township School No. 08. The research is categorized under a quantitative approach, design descrption, field, with a Non-probability sampling of targeted type, and the selected sample consisted of 30% of teachers in three of the schools that comprise the Sector No. 02 of Township School No. 08, San Carlos, Cojedes State, relies on the theory of empowerment. for the collection of data was used the survey whose instrument was the questionnaire which has 26 items 3 possible answers. Cronbach and validity through expert judgment, the percentage results were processed and presented in tables for the respective analysis of the items for each dimension, obtaining as a conclusion. That the empowerment of the executive management staff encourages the sense of belonging, promotes performance skills, autonomy, thus suggesting the formation and training of the school community, cultural outlets, gathering of knowledge, creation of self-directed groups that serve as a guide for achieving total quality institutions.

Key Descriptors: Empowerment, Management Directive, institucions mets.
Research line: Process Management
Research Area: Board Performanc

INTRODUCCIÓN

La dinámica del mundo exige cada día cambios y transformaciones constantes, de esta manera es oportuno significar, la necesidad que la gestión directiva haga uso de estrategias que contribuyan con el logro efectivo de los objetivos tanto individual, como organizacional siendo meritorio que el personal se sienta parte importante de la misma.

Las circunstancias económicas políticas y sociales , propiciaron el surgimiento del empoderamiento educativo, como alternativa en donde se conceptualiza con bases en potenciación, lo cual conlleva a delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitir el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo; con sentido de pertenencia, permitiendo que los empleados se sientan identificados y tengan sentido de orientación, posesión y responsabilidad para poder adquirir las destrezas requeridas para un desempeño efectivo y estimulados para tomar sus decisiones.

En la actualidad, los gerentes educativos motivaran a los docentes y estudiantes, a sentirse parte importante de la organización, por tal razón pueden sentirse en pleno derecho de asumir la responsabilidad de poder solucionar cualquier problema que se presente, siempre manteniendo informada a la gerencia, por ello, es importante acotar, que el empoderamiento y el liderazgo van de la mano, creando en las organizaciones estrategias para buscar soluciones a las nuevas herramientas, preparando y capacitando al recurso humano para el logro de la excelencia, donde el empleado no trabaja solo ni aislado, sino en equipo.

Cabe destacar que el Municipio Escolar Nº 08, se seleccionó como contexto de estudio, el sector Nº 02, el cual está conformado por tres (3) Directores pertenecientes a los diversos planteles educativos que conformanel sector, en los

cuales se realizó un estudio sobre el empoderamiento como de la gestión directiva para lograr las metas institucionales, en donde de acuerdo a las observaciones realizadas los docentes confrontan las acciones que la alta gerencia imparte por no tomar en cuenta las habilidades de desempeño para delegar funciones al personal.

La presente investigación se enfocó metodológicamente, en un modelo cuantitativo, descriptivo, de campo, el cual consta de cuatro capítulos, estructurados de la siguiente manera: el Capítulo I, contiene; el Problema, donde se contempla el Planteamiento del Problema, las interrogantes de la investigación, los objetivos y la justificación de la investigación, en el Capítulo II, se presenta el Marco Teórico que consta de los antecedentes relacionados con la investigación, y aspectos teóricos generales, el Capítulo III, corresponde al Marco Metodológico, donde se destacará el tipo, el diseño de la investigación y el procedimiento, y el Capítulo IV, categoriza el Análisis e Interpretación de los Resultados los cuales se presentan a través de cuadros y gráficos estadísticos, además de las Conclusiones, las Recomendaciones y finalmente las Referencias Bibliográficas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La educación puede considerarse como una responsabilidad de las sociedades, por lo que prescindir de la educación según Molina (2000), es "proporcional a negar al hombre la oportunidad de convertirse en un ciudadano que perciba y comprenda los cambios que acompañan los avances en diversas áreas del conocimiento" (p.78).

Por tal razón, en el ámbito internacional el papel de la educación es realmente crucial en tanto que favorece al desarrollo de cada persona o nación, no se puede obviar el hecho de que gran parte de los países iberoamericanos se apoyan en la educación como medio que fomenta la productividad, las nuevas políticas y sistemas administrativos los cuales han sido sugeridos para garantizar el acceso a la educación a un porcentaje mayor de la población.

Desde la perspectiva de los países en vías de desarrollo, según Molina (2000), la educación es:

> El elemento central entre las necesidades y las aspiraciones de la sociedad, cabe señalar, que además de dignificar al hombre, la educación puede ser la vía que nuestras sociedades deben seguir para alcanzar niveles de excelencia perceptibles globalmente (p.84).

Por ello, el sistema educativo que tiene cada país procura ir a la vanguardia en cuanto a la adopción de herramientas que permitan optimizar la calidad educativa. En este sentido en las últimas décadas ha venido tomando con mayor fuerza la idea

del empoderamiento de la gestión directiva, como estrategia eficaz para el logro de las metas institucionales

.

En este sentido en las últimas décadas ha venido tomando con mayor fuerza la idea del empoderamiento como estrategia de la gestión directiva partiendo de la participación eficiente de los miembros.

En razón de todo lo expuesto, se infiere que en las instituciones educativas requieren la participación de gerentes con capacidad de liderazgo efectivo que promueven acciones de reconocimiento del personal, docente, administrativo, obreros, estudiantes y representantes, como elemento promotor del desarrollo del talento humano. Con ello se formarán equipos proactivos y comprometidos con el quehacer propio de las instituciones educativas.

Al respecto Manes (2005) se refiere que:

> En las instituciones educativas, el liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del campo docente; en este delicado equilibrio de intersubjetividades, el papel del directivo es una pieza esencial en los procesos actuales de transformación educativa. (p. 57).

Es importante acotar, que el empoderamiento y el liderazgo van de la mano, creando en las organizaciones estrategias para buscar soluciones a las situaciones o conflictos, ir preparando y capacitando al recurso humano para el logro de la excelencia, donde el individuo no trabaja solo ni aislado, sino en equipo, por ello, Tapscott (2006) uno de los propulsores del concepto del empoderamiento, considera que "tanto los empleados individuales como grupos de trabajo deben estar habilitados para actuar y generar calidad" (p. 56).

Por otra parte, el empoderamiento, según Zechowck citado por González, (2006), es:

> La sustentación de definir la responsabilidad de algunas situaciones que se pudieran presentar ,hace que los empleados se sientan confiados consigo mismo y en los demás se sientan motivados , se interesen por la organización, prestando para ello un servicio de calidad; se convierten en lideres transformadores de cambio, se hacen acreedores de ideas e innovan para lograr alcanzar los objetivos, metas y otros de la organización (p. 67).

Por consiguiente, el empoderamiento se connota con visión de transformación y cambio en la medida en que sean necesarios, en otras palabras, significa flexibilizar la capacidad de fluir con el cambio en lugar de resistirse a él manteniendo en todo momento los valores de la cultura organizacional.

Siendo que Zechowck citado por González, (2006), traduce que para el ámbito educativo se debe tomar en cuenta a:

> Las personas que poseen cargos de menor jerarquía representado en el docente y el estudiante, con el fin de manejar las ideas que ellas presentan y asumir en serio que los cambios tienen que ir por etapas en función a los integrantes de las organizaciones es decir, no se pueden cambiar de hoy para mañana los procesos sin tener en cuenta el factor humano, empoderamiento de la gestión directiva procura que la solución salga de la base y sea compartida con los estudiantes, docentes y directivos (p. 78)

Sin embargo, en la mayoría de los planteles educativos se desconoce, no se toma en cuenta al empoderamiento como herramienta de integración y eficacia a nivel del cumplimiento de metas educativas, esta dinámica obliga a que los directores de las instituciones educativas fomenten estrategias, en el área de recurso humano, que le

permita lograr el éxito tanto individual como organizacional, es decir que los actores se sientan parte importante de la misma.

En este sentido, Robinss (2005) considera que resulta impostergable que las organizaciones educativas Venezolanas "se encaminen a buscar cuál es la razón qué poseen los docentes y estudiantes, como seres humanos al no asumir responsabilidades en ellas" (p.79), debido a que usualmente el delegar autoridad para la toma de decisiones de cualquier problema o dificultad que se presente es tomada por la alta gerencia y no por la base de la organización.

Lo anterior genera desmotivación y baja integración en la comunidad escolar y por ende, dificultades en el cumplimiento de las metas institucionales planteadas, no obstante los problemas en relación con la eficacia personal suele ser producto de los grandes cambios organizacionales que en ocasiones escapan del control de los empleados; así mismo se puede derivar el hecho de que el empleado este bajo órdenes de un líder autocrático, en los contextos de un sistema de retribuciones que no refuerza la creatividad, ni la aptitud, ni en la innovación sino ejerce solo su voluntad con el fin de mantenerse en el poder.

Sin embargo, en el Estado Cojedes se han dado algunos pasos significativos hacia la dirección a tomar en cuanto el uso del empoderamiento como estrategia de la gestión directiva, necesarias para alcanzar el cambio institucional, con la utilización de herramientas educativas que pudiesen permitir la integración del personal o colectivo escolar y propiciar un clima laboral acorde con las necesidades institucionales a través de cursos de capacitación del personal directivo y demás miembro del colectivo escolar .dirigidos hacia el empoderamiento como estrategia de la gestión directiva para lograr las metas institucionales.

En consecuencia, lo planteado anteriormente propicia sensaciones.de eficacia en el personal, promoviendo que profesores y estudiantes se sientan efectivos y

dispuestos a realizar su desempeño en una jornada satisfactoria, innovadora, siendo dicha estrategia educativa una acción de suma importancia para el buen desarrollo de su gestión administrativa, debido a que las instituciones escolares carecen de información en cuanto la aplicación de las misma.

En ese mismo orden de ideas, del Municipio Escolar Nº 08, ubicado en el Municipio San Carlos, del Estado Cojedes, se seleccionó el sector Nº 02, el cual está conformado por tres (03) Directores pertenecientes a los planteles educativos, evidenciándose un desempeño gerencial en un clima de desconocimiento del empoderamiento como estrategia de gestión directiva, por la falta de información sobre las políticas en la institución la cual origina un desempeño ineficiente, escasa participación, se encuentran desmotivados y poco identificados con las acciones que la alta gerencia imparte, al no delegar autoridad de acuerdo al desempeño de los funcionarios, falta de integración de la comunidad escolar, indebida toma de decisiones, no se ejecutan acciones para enfrentar situaciones al considerar que no se encuentran capacitados para asumir el control de los problemas que se presentan dentro y fuera del aula de clase, además de no suministrar los recursos y la información adecuada para un buen desempeño y cumplimiento de los objetivos establecidos, y así poder alcanzar las metas institucionales.

Los aspectos señalados describen la situación problemática, la cual puede implicar situaciones de incoherencia, poca coordinación entre lo pautado por las autoridades y las acciones emprendidas por los docentes desmejorando de alguna manera la eficacia de los mismos ante situaciones de irresponsabilidad que propician debilidades en su desempeño laboral para aportar soluciones a los problemas que se presentan diariamente en la institución.

De acuerdo a los planteamientos realizados anteriormente, surgen las siguientes interrogantes:

¿De qué manera se lleva a cabo el proceso del empoderamiento como estrategia de la gestión directiva para el logro de las metas institucionales en los planteles educativos adscritos al Sector Nº 02, del Municipio Escolar Nº 08?

¿Cuáles son los beneficios del empoderamiento como estrategia de la gestión directiva para el logro de las metas institucionales, en los planteles educativos adscritos al sector Nº 02, del Municipio Escolar Nº 08?

¿Cuáles estrategias de empoderamiento como estrategia de la gestión directiva pudieran propiciar alcanzar logros de metas institucionales en los planteles educativos adscritos al Sector Nº 02, del Municipio Escolar Nº 08, para alcanzar calidad total institucional?

Objetivos de la Investigación:

Objetivo General:

Analizar el empoderamiento de la gestión directiva como estrategia para el logro de las metas institucionales en los planteles educativos adscritos al sector Nº 02, Municipio Escolar Nº 08, en el Estado Cojedes.

Objetivos Específicos.

1. Describir el proceso del empoderamiento de la gestión directiva como estrategia para el logro de las metas institucionales en los planteles educativos adscritos al sector Nº 02, del Municipio Escolar Nº 08.

2. Explicar los beneficios que propicia el empoderamiento de la gestión directiva como estrategia para el logro de las metas institucionales en los planteles educativos adscritos al sector Nº 02, del Municipio Escolar Nº 08.

3. Sugerir estrategias de empoderamiento de la gestión directiva para el logro de metas institucionales en los planteles educativos adscritos al Sector Nº 02, del Municipio Escolar Nº 08.

Justificación de la Investigación

El empoderamiento como estrategia de la gestión directiva en las instituciones educativas, puede contribuir al manejo adecuado de herramientas organizacionales, que pueden propiciar la conformación de personal calificado, con interés y desempeño de actividades creativas.

Por consiguiente, el empoderamiento, es un enfoque que propicia la producción y transmisión de conocimientos, en donde la gestión moderna de personal y capital humano representado por los docentes y estudiantes tendrán capacidad para enfrentar la problemática educativa, es lo que conduce a considerar la relevancia del estudio que como herramienta que encauza el logro de las metas institucionales de los planteles del sector 02 del Municipio Escolar Nº 08, del estado Cojedes provee de elementos para fortalecer los procesos y permitir que el desarrollo propicie el éxito organizacional, la participación y la reformulación del crecimiento personal.

Es de hacer notar, que el estudio perfila la relevancia científica, porque sirve de referencia para fortalecer el estudio y comprensión de esta nueva forma de administrar que genera cambios radicales y promueve la excelencia institucional, además de contribuir a elevar el interés por la aplicación de esta nueva concepción gerencial, de manera que cada vez sea mayor el número de profesionales que se interese por su estudio y en consecuencia, adopten este nuevo necesario y exitoso estilo de dirección gerencial de gran utilidad y aporte para la gerencia de recursos humanos, por ende para las organizaciones y sus integrantes

.

En cuanto a la importancia institucional, proporcionará herramientas para redimensionar el estilo gerencial, para que el recurso humano adquiera conocimientos y habilidades, para enfrentar los retos presentados por los diferentes cambios, que la dinámica administrativa ha introducido en el seno de las organizaciones.

Es de considerar en el orden social, el desarrollo de las dinámicas organizacionales en un ambiente de armonía con un buen nivel de interacción social entre los miembros del personal en las instituciones.

De igual manera, de manera practica la importancia del empoderamiento como estrategia de gestión directiva para el logro de las metas institucionales los motivara e incentivara a alcanzar una mejor formación profesional para el desempeño de las actividades correspondiente al éxito organizacional, así mismo, lo que propicia discriminar la significancia teórica, la cual va en función de incorporar un compendio de teorías que fundamentan y proporcionan herramientas que servirán de canal expedito para la formación y a su vez la aplicación de los conocimientos en el logro de las metas institucionales a través del empoderamiento como estrategia de la gestión directiva.

Es importante significar que el logro de las metas institucionales, es fundamental dentro de la gestión directiva, ya que conlleva hacia el fortalecimiento de la participación activa del todo el personal, toma de decisiones, apertura de una gran gama de opciones para la gerencia, efectivos estilos de liderazgo, favorecimiento del funcionamiento horizontal, siendo la estrategia que bien aplicada garantiza a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En lo que corresponde al Marco Teórico, Balestrini (2002), considera que:

> Es el resultado de la selección de aquellos aspectos relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referido al tema específico elegido para su estudio. De allí pues su racionalidad, estructura, lógica y consistencia interna va a permitir el análisis de los hechos conocidos como es orientar la búsqueda de otros datos relevantes (p.67).

Antecedentes históricos

A finales de la década de los 80 a través de la obra de Carolina Mosers populariza conceptualmente, el término empoderamiento. Es notorio oír hablar de empoderamiento en los que trabajan en educación de adultos, en trabajo comunitario, en trabajo social y hasta en personajes tan disímiles como Clinton Major o Putin, la demanda de participación, creció cuando las grandes revoluciones del siglo XX mostraron que no habían aportado beneficios a los más pobres, por eso la participación apareció como una demanda humilde y modesta, no orientada a la conquista del poder o al control de los recursos del planeta. El poder, podía quedarse en manos de quienes lo manejaban, con tal de que se dejara un espacio libre para que las comunidades tomaran sus propias decisiones a escala local.

Por ello, la dinámica obliga a que los gerentes fomenten estrategias en el área de recurso humano que les permita lograr el éxito tanto individual como organizacional, es decir, que los actores se sientan parte importante de la misma es obvio, recordar que en el pasadoexistían organizaciones que no permitían, que sus empleados

hicieran uso de la voz y el voto en el desempeño de su trabajo, no eran partícipes de las decisiones y planes de las organizaciones.

En otra perspectiva, el nivel gerencial no se relacionaba adecuadamente con sus subordinados, ejerciendo un liderazgo con poder y primordialmente con un estilo coercitivo, sin darle oportunidad o posibilidades de participar en la toma de decisiones, creando situaciones de desmotivación y poco rendimiento laboral, es así, que la situación conlleva al surgimiento del empoderamiento, que se basa en delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitir el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Al mismo tiempo, el empoderamiento aumenta la satisfacción y confianza de las personas que forman parte de la organización, aumenta la creatividad y disminuye la resistencia al cambio; también la comunicación y las relaciones interpersonales que se fomentan crea en los empleados el entusiasmo y una actitud positiva, si las organizaciones vanguardistas tomaran como factor importante el empoderamiento, las personas se sentirían más competentes considerándose eficaces y sintiéndose integradas en las instituciones y alineadas a sus estrategias, en las que asumen el nivel más alto de delegación por parte de sus superiores.

Se puede decir, que el empoderamiento en la gerencia educativa busca la relación armoniosa entre la alta dirección, el docente y los estudiantes, por ello, Davis y otros autores (2003) acotan que:

> El empoderamiento en la educación contribuye a eliminar la ineficacia, promoviendo que profesores y estudiantes se sientan facultados para enfrentar los diversos problemas que se presentan dentro y fuera del aula de clase, pero que requieren que se suministren los recursos y la información adecuada para un buen desempeño y cumplimiento de los objetivos establecidos (p.45).

Por lo tanto, el empoderamiento, con la suficiente información y los recursos adecuados, crea y facilita el proceso de cambio, tan necesario en nuestro sistema educativo, conformando una nueva visión y cultura donde los docentes y gerentes educativos se beneficien en cuanto al cumplimiento de las metas u objetivos organizacionales. Ahora bien, para que el empoderamiento se convierta de verdad en una vía para que la gerencia educativa sea eficaz, se requiere que la organización educativa capacite y autorice a los actores del proceso (Subdirector, docentes y alumnos, entre otros) para la toma de decisiones que estime más conveniente.

Antecedentes de la Investigación

Según Arias (2006) los antecedentes de una investigación, se refiere a:

> Los estudios previos, trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos, e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guarda alguna vinculación con nuestro proyecto, por lo que no deben confundirse con la historia del objeto de estudios (p.45)

El presente aporte contempla en forma general, los antecedentes de la investigación, los fundamentos teóricos, legales, que permitirá evaluar el empoderamiento como estrategia de la gestión directiva para lograr las metas institucionales, en los planteles adscritos al Sector Nº 02, Municipio Escolar Nº 08, en el Estado Cojedes, por lo que el tema del empoderamiento ha creado mucho interés en las organizaciones y se han realizados diversos estudios.

De esta manera, Quintana, (2009), realizó un trabajo de investigación titulado "El Empoderamiento del Docente", que presenta como objetivo general, incentivar a los docentes hacia el fomento de la autoconfianza, seguridad en sí misma y asertividad; para alcanzar el poder y tomar decisiones." (Pág. 15). Se fundamenta

teóricamente en el poder, como la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos. El estudio de investigación es de tipo experimental bajo un enfoque cuantitativo, con una muestra seleccionada de 10 docentes. Concluye el autor, que el empoderamiento se incentiva cuando se fomentan la autoconfianza, seguridad en sí mismo y asertividad.

Por consiguiente, este trabajo de investigación está estrechamente relacionado con la investigación que se está realizando en ambos se pretende establecer la importancia del empoderamiento para mejorar la calidad del proceso educativo con la integración de las personas en el medio organizacional, quienes conformándose en equipos con una mentalidad distinta, comprometidos y auto dirigidos, obviarían las dificultades y destacarían las fortalezas, para de esta forma llegar a desempeñar roles fundamentales para la buena marcha de la organización.

Así mismo Rosales, M. (2009), realizó un trabajo de investigación, titulado **"**El Empowerment un Modelo de Liderazgo en una empresa Mexicana: Liderazgo eficaz ante el cambio y la crisis"**,** esta investigación tuvo como objetivo, analizar del liderazgo que se ejerce en una empresa mexicana considerando la importancia que tiene el ser humano en las organizaciones.El estudio es de tipo transaccional exploratorio; desarrollando aspectos basados en un diseño descriptivo soportado en un análisis cuantitativo. Se obtuvo como conclusión la importancia que tiene el ser humano en las organizaciones, que finalmente son el corazón de las empresas.

De allí, la intrínseca relación con el estudio presentado por la necesidad de estudiar nuevos modelos gerenciales para fortalecer el funcionamiento del ambiente escolar, en donde en una acción conjunta directivos y personal consoliden el modelo educativo de calidad que se requiere para elevar el nivel educativo.

Además, González (2008), de la Universidad de Costa Rica, elaboró un trabajo de investigación titulado "Empoderar: Nuevo Concepto deLiderazgo para el Administrador Educativo", tiene como objetivo general, analizar el estado actual del proceso de empoderamiento en la Dirección Regional de Alajuela," en donde se le proporcionaban a los directores herramientas para empoderarse del principio de subsidiaridad, para establecer una nueva manera de relacionar las direcciones regionales con las oficinas centrales del ministerio y estas con las instituciones educativas.

Es una investigación de campo con enfoque cuantitativo tomando como muestra cinco directores del circuito 01 de la ciudad de Ajuela obteniendo como conclusiones que los administradores educativos son responsables por menoscabar la participación interna en sus colaboradores.

Es de vital importancia la relación con el trabajo presentado por la concesión de poder necesaria para los administradores educativos para motivar la ayuda de colaboradores comprometidos, destrezas en el manejo grupal, desarrollo de motivación y delegación efectiva de funciones.

Por su parte, Figuera (2008) realizó un trabajo de investigación titulado "El Empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito Organizacional"presentó como objetivo general, "Analizar el Empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional" tomando en consideración aspectos fundamentales como las características y principios del Empowerment, llegando a las siguientes conclusiones: el Empowerment es una herramienta mediante la cual se capacita a los trabajadores para brindarles responsabilidad y poder para la toma de decisiones lo que va a permitir una mejor fluidez de la comunicación en la institución. Esta investigación fue hecha de tipo documental, con nivel descriptivo, las técnicas empleadas fueron las siguientes; observación documental y análisis de contenidos.

El estudio en referencia se vincula con el trabajo que se está realizando, por la necesidad en aumentar la satisfacción del personal e incrementar la responsabilidad, compromiso, autoridad y el trabajo con el empoderamiento, herramienta necesaria para el logro de las metas institucionales.

Así mismo,Chiavola, (2008), realizó un estudio en la Universidad del Zulia, titulado "El empoderamiento desde una perspectiva del sistema educativo", que posee como objetivo general, analizar las diferentes conceptualizaciones del empoderamiento, y se ubican en un sentido propio de las posibilidades de aplicar este concepto gerencial para la solución de la problemática educativa.

En esta investigación la metodología es de tipo documental, se estudia el uso del Empoderamiento (Empowerment) desde una perspectiva educativa, se propone un nuevo paradigma en la relación director – docente – alumno fundamentada en los elementos presentes el empoderamiento y expresada en delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitir el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Es relevante significar que existe entre el estudio y el que se está realizando, una estrecha relación, en virtud de que en las diversas problemáticas presentadas en las instituciones educativas se deben aplicar acciones que faciliten la solución, a través de nuevos modelos que fortalezcan la relación entre los actores educativos y por ende un funcionamiento efectivo y eficaz del gerente educativo.

En el mismo orden de ideas, Torres (2008), de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, realizó un aporte teórico sobre "La educación para el empoderamiento y sus desafíos", el cual tiene como objetivo "Interpretar algunos elementos que se estiman clave en una educación para el empoderamiento y sus desafíos." El componente teórico que subyace a este enfoque reposa en la pedagogía crítica desde el cual se exhorta a la Universidad a orientar sus acciones hacia tres

desafíos: (a) la necesidad de una práctica liberadora orientada por las nuevas políticas educativas para la educación superior; (b) el compromiso del profesional docente, el cual advierte sobre la necesaria revisión y reflexión acerca de sus prácticas en el aula; (c) y la acción estudiantil como elemento primario y condicionante para su transformación.

Es así, como se establece una relación con el estudio que se está presentando debido a la necesidad imperiosa de adecuar las políticas educativas en la educación en donde se reflexionen sus prácticas hacia el empoderamiento de la gestión directiva y se contribuya con la transformación a nivel social e individual y el logro de metas institucionales.

Bases Teóricas

Es de hacer notar que, según Palella y Martins (2006) las Bases teóricas de una investigación, son "las fundamentos que dan apoyos teorico a una investigación, los cuales de acuerdo a su sistematización permiten la comprensión de los temas relacionados con el mismo y ubicarlo dentro del contexto del conocimiento" (p.5).

Por consiguiente, el empoderamiento constituye una estrategia de gestión directiva que orienta hacia el fortalecimiento organizacional a través de la cual se le confiere poder a todos los miembros de las instituciones educativas , para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso, para el logro de los objetivos planteados, implementando políticas educativas a través de nuevas herramientas o estrategias para la búsqueda y mantenimiento de la excelencia y calidad en los diferentes niveles y modalidades, por lo que se desarrollan las siguientes conceptualizaciones teóricas.

El Empoderamiento

Según Blanchard (2004), el Empoderamiento se define como:

> Un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos auto dirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del mismo, con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no sólo en el individuo sino también en la en la comunidad en cual se desempeña (p.89).

Es de hacer notar que, el empoderamiento va a propiciar la fluidez en la comunicación entre miembros de un colectivo, en donde se fundamente la horizontalidad del proceso de interacción y cada uno de los actores participen de manera activa en función del cumplimiento de los objetivos propuestos.

Por otro lado, es necesario considerar el desarrollo de nuevos estilos de liderazgo basados en la trasformación de las potencialidades vivientes de los individuos para compartir con responsabilidad las ideas propias y verdades que emergen de equipos de trabajo, es lo que se categoriza según Martin (2000) como Gestión directiva, orientando su acción hacia "la creación de nuevas estrategias derivadas de las demandas más recientes sobre la escuela" (p.67), las cuales tienen que continuar haciendo frente a las tareas habituales para garantizar el funcionamiento de los centros, a través del buen desenvolvimiento de su función.

Simultáneamente las investigaciones han demostrado la relevancia del rol directivo en el logro de una mejor calidad educativa. De modo que el papel del director y el conjunto de saberes necesarios para ejercerlo son en la actualidad una línea importante de investigación. Donde la práctica de los directivos se constituye en una experiencia en la que es necesario reconocer al menos dos cuestiones

determinantes: de un lado la vigencia de un conocimiento práctico y de otro la singularidad de un contexto institucional. En otras palabras, el trabajo de directivo es una práctica que se trama desde lo personal y lo institucional.

Como lo señala Poggi (2000), sobre grandes líneas generales que pueden bosquejar la función directiva, en donde ineludiblemente:

> Cada actor concreto que ocupa un cargo de conducción construirá su desempeño a partir de la consideración de cuestiones vinculadas con su trayectoria personal y profesional, de la definición normativa del rol, así como de aquellas características singulares de la escuela que gestionará (p.65).

Pero aún cuando se reconozca como una práctica idiosincrática, creemos que es Posible encontrar en la práctica directiva núcleos de significado compartidos cuyo registro puede contribuir a una mejor comprensión de sus características y problemas y constituir un aporte para pensar la formación de directivos.

Empoderamiento como Estrategia de la Gestión Directiva

El Empoderamiento de la Gestión Directiva, según Kanter (2004) es ,"el proceso estructural y psicológico a través del cual el personal directivo delega el cumplimiento de funciones institucionales mediante la gestión del talento humano en grupos auto dirigidos con el fin de mejorar la eficiencia y la eficacia del plantel educativo" (p.93).

Por tanto, el gerente educativo cambia su forma de pensar, en estar consciente de lo importante que es su personal, para la institución educativa razón por la cual,el empoderamiento del personal constituye un mecanismo fundamental en la transformación, operativo y filosófica, en las organizaciones educativas tradicionales, dando paso a estructuras planas, donde el colectivo oriente sus

esfuerzos hacia una visión única y objetivos comunes teniendo como fin primordial la estabilidad y proyección organizacional.

En atención a lo expuesto, se utiliza dos tipos de empoderamiento:
Empoderamiento Estructural que según Kanter (2000) es el que "se centra en las condiciones del ambiente de trabajo tales como la variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y posición dentro de la empresa; éstas constituyen las características estructurales del empleo"(p.97). Por ello,el logro de las metas de la institución debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1.1. Condiciones ambientales; que según Muñoz (2008) "son las variaciones que se desarrollan en el ambiente del trabajo que no deben suponer un riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores las cuales se traducen en una forma de satisfacción laboral" (p. 68).

1.2. Ambiente físico; definido por Jaramillo,(2004) "como todos aquellos factores que intervienen en los espacios físicos del área laboral como la iluminación, temperatura, infraestructura, que contribuyen a las relaciones interpersonales que se dan en el trabajo" (p. 17).

Es importante señalar que el empoderamiento estructural permite la creación de un ambiente donde las personas que pertenecen a las instituciones educativas se sientan cómodas en su área de trabajo, obteniendo así una educación de calidad para los actores educativos.

2. Empoderamiento psicológico según John (2001) es: La interpretación mental que tiene el individuo de los cambios estructurales del ambiente de trabajo , tomando en cuenta su significado y la competencia activando el potencial de los empleados, las cuales generan cuatro dimensiones congruencia de valores, conductas y los

requerimientos del empleo, competencia en las habilidades de desempeño ,la autodeterminación, y el impacto.” (p. 38).

En relación con el tema de estudio esta dimensión poseen un significado importante porque tomando en cuenta las conductas y valores compartidos entre el personal para el buen funcionamiento del empoderamiento en la gestión directiva donde el director estará en constante aprendizaje del día a día.

Comunicación

Según Pasquali, (2005) la comunicación es: Un factor muy importante para el empoderamiento estructural y psicológico, La comunicación ocurre cuando hay interacción reciproca entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor) realizando la ley de bivalencia, en la que todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor. Es la correspondencia de mensajes con posibilidad de retorno mecánico entre polos igualmente dotados del máximo coeficiente de comunicabilidad” (p.42).

Cabe señalar que la buena comunicación entre los actores educativos fortalece el empoderamiento de la gestión directiva. Ya que se adapta mejor a los seres humanos, porque permite que estos se desarrollen y transformen constantemente para alcanzar las metas institucionales.

Sin embargo cuando esto sucede surgen las Barreras de la comunicación que perjudican el proceso llevado a cabo en los planteles .las misma son definidas según, Dance (2002) como “aquellos factores que impiden y obstaculizan el mensaje entre ellas tenemos barreras psicológicas que impiden aceptar o comprender una idea” (p.67).

En atención a lo expuesto, las barreras generan consecuencias sobre el comportamiento de las personas sus expectativas, creencias, para que exista una buena comunicación y disminuir estas barreras el gerente educativo debe brindar confianza a su personal, dándoles fuerza para alcanzar los objetivos más difíciles.

Así mismo, al igual que la comunicación, existen factores que influyen en el proceso del empoderamiento educativo como el liderazgo definido por Stodill (2005) como "El conjunto de capacidades que una persona tiene en la influencia interpersonal dirigido a través del proceso de comunicación al logro de una o varias metas"(p. 28) donde la Gestión de talento humano es importante según Weiglt (2010) "es la capacitación y desarrollo del personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos" (p.4).

Habilidades de desempeño Gerencial

Es importante connotar que, Rivera (2000) considera que las habilidades de desempeño gerencial se definen "como la realización de las funciones propias de un cargo o trabajo"(p. 23) para poder lograr el impacto institucional para poder medir los resultados de la educación a nivel institucional tanto en su entorno laboral y familiar, obteniendo ciertos indicadores que nos permita medir si los objetos propuesto se han cumplido o no para desarrollo de la institución.

Por ello, el gerente educativo debe ser un líder preparado para conducir el recurso humano hacia el logro de los objetivos y estrategias de la institución, integrándolos como equipo a través de la capacitación de cada habilidad que posean, donde exista un impacto institucional con la integración de la comunidad.

Así mismo, para ese impacto institucional en un empoderamiento de la gestión directiva como estrategia para el logro de metas institucionales se debe estar orientado hacia:

1. Valores y ética de trabajodefinido por Cazares(2007) como “todos los ideales que guían las conductas del personal siguiendo las reglas morales que exige llevarlos a cabo de la mejor manera posible transformando entornos que perjudiquen el trabajo, creando nuevas formas de resolver problemas.” (p.19).

2. Autonomía del poder**,** que según Levy (2000) “es aquella capacidad que tiene el individuo de poder tomar sus propias decisiones” (p. 3) a través de grupos auto dirigidos según Rivero (2000) “Son equipos a los cuales se les plantea una meta o problema a resolver y ellos son autónomos en la forma de resolverlo, decidiendo las forma en que enfrentara el problema” (p. 40).

Clima organizacional

Es de hacer notar, que Sánchez (2001) define el Clima Organizacional como “la percepción que los trabajadores y directores de la institucióna la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño organizacional” (p. 42) a través de los siguientes elementos:

Satisfacción de necesidades, definida por Robinns (2009) “como un proceso gerencial a través del cual los individuos de una sociedad obtienen lo que necesitan y desean para satisfacer sus necesidades, creando intercambios de productos y servicios de valor con otro” (p. 21).

Compromiso institucional que según Robbins (2009) ”es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de estas y desea mantener su relación”. (p.29).

Participación que es definida por Muzafer(2004) como “un proceso de intervención de todos los miembros en la toma de decisiones dentro de la organización” (p. 56).

Membrecía definida por Peiro (2004) como "ser miembro de una organizacional con mayor confianza para resolver problemas" (p.18).

Pertinencia de la institución donde se trabaja definida por Jazmín (2007) la adecuación o el sentido de algo en un determinado contexto" (p.26).
Los elementos señalados van a estructurar condiciones adecuadas al clima organizacional de la institución en donde se hace necesario el cumplimiento de ellos para garantizar el cumplimiento efectivo de las metas institucionales direccionadas por el empoderamiento de la gestión directiva.

Factores que intervienen en el empoderamiento de la gestión directiva

De acuerdo a los planteado es meritorio considerar, que dentro de los factores que intervienen en el empoderamiento de la gestión directiva se encuentran los siguientes:

1. Motivación al logro, que definida por Business (2005) es "la contribución al desarrollo y rendimiento del personal y la trascendencia de su participación para el crecimiento del empleado"(p.36).

Obviamente que el ser humano motivado para realizar sus tareas pueden tener resultados favorables con el desarrollo de nuevas ideas el cual lo incentiva para participar en la toma de decisiones y así lograr las metas institucionales, ya que sienten por su trabajo interés, pasión donde se visualizan hacia el logro de los objetivos propuestos.

2 Fomento de trabajo, según, Adala (2004) "son los impulsos que favorecen a la organización impulsando al personal hacia el logro de las metas y objetivos institucionales"(p.34).

Es por ello, del empoderamiento promueve el logro de las metas institucionales contribuyendo con una comunicación justa entre los entes educativos la cual es definida por Frank (2004) "como un proceso en el que interviene un emisor y un receptor, en un ambiente determinado (físico o virtual) a través del cual se logra la transmisión e intercambio de información, comprensible entre las partes"(p. 24).

3. Dominio de la información según, Douglas (2000)" es el conocimiento que se posee sobre las eventualidades" (p.49)

3. Dominio de información juega un papel importantísimo en la gestión directiva por los conocimientos que se tiene sobre la información que se transmite al personal y comunidad en general.

Teoría del Empoderamiento

De acuerdo a lo pautado por Mosley y otros, (2005) expresan que "el Empoderamiento es esencialmente:

> La cohesión de autoridad a los empleados para tomar decisiones de importancia dentro del área de la responsabilidad, la idea que subyace al emporwement es que los individuos cercanos al trabajo son quienes deben tomar las decisiones "(p.140).

En este sentido es pertinente señalar que las instituciones educativas debe crear un ambiente fructífero que impulse el despertar de valores y principios fundamentales, para que se disponga a ceder por voluntad propia, todo su potencial en beneficio del desarrollo de la institución educativa teniendo en cuenta el empoderamiento estructural y psicológico; los cuales traen como beneficios, condiciones ambientales favorables, una comunicación eficaz,la gestión del talento humano donde se toma en cuenta las habilidades de desempeño del personal teniendo así el impacto

institucional con la proyección de valores y ética de trabajo. Por otra parte, el empoderamiento según Blanchard, (1997) es:

> Un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos auto dirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la propia organización (p.99).

De esta manera, la visión de los grupos y movimientos sociales van más allá, para que accedan al uso y control de los recursos materiales y simbólicos, ganando influencia y participación en el cambio social, por lo que estos cambios pragmáticos traen consigo también un proceso por el que las personas se conciencien de sus propios derechos, capacidades e intereses, y de cómo éstos se relacionan con los intereses de otras personas con el fin de participar desde una posición más sólida en la toma de decisiones y estar en condiciones de influir en ellas.

Es importante connotar que, empoderar como conceder poder a un colectivo desfavorecido para que mediante su autogestión mejore sus condiciones de vida, ya que, el empoderamiento es el proceso que va a permitir lograr las metas institucionales obtenidas por su propio acceso a oportunidades, en donde el empoderamiento implique fomentar y desarrollar habilidades para la autosuficiencia, para contribuir con el logro de las metas institucionales en los planteles del sector 02 del municipio Escolar Nº 08, del Estado Cojedes.

Por otro lado la teoría del **Liderazgo Transformacional** por Bernard, (2004) la define como la capacidad de transformar a la gente y a las organizaciones, cambiar sus mentes y corazones, ampliar su visión y sus posibilidades, ayudarlos a que el

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

En atención a lo expuesto se considera que la teoría del Liderazgo Transformacional debe ser llevado por los gerentes educativos para que exista un empoderamiento de la gestión directiva creando ese cambio valioso y positivo en el personal a través del aumento de la motivación , la moral, y rendimiento de grupos auto dirigidos para lograr que el personal a su cargo pueda alcanzar las metas propuestas en el plantel produciendo cambios significativos en la vida de las personas, con un diseño común de la visión y propósito estimulando día dìa las mejoras de sus capacidades.

En este mismo orden de ideas la teoría de la **comunicación** forma parte de la fundamentación teórica de este trabajo investigativo, pues la misma representa la interacción de las diferentes informaciones. Al respecto Frank (2005) "define la comunicación como el estudio de la teoría y principios del origen, emisión , recepción e interpretación de mensajes, independientemente de la cantidad de mensajes emitidos . En su acepción más amplia "comunicación es la respuesta tomando en cuenta que esa respuesta sugiere que el ser que inicia la comunicación tenga un objetivo determinado (conducta o respuesta realizada conscientemente) del porqué, ejecuta tal acción.

Dentro de este marco de ideas , para un empoderamiento de la gestión directiva el gerente educativo tiene que ejercer el proceso comunicacional de manera efectiva donde se escuchen las opiniones del personal , tomando en cuenta sus ideas , a través

de la toma de decisiones en grupos , confiando en que ellos poseen la capacidad para resolver problemas de la institución.

Teoría de las Expectativas

La Teoría de las expectativas de Vroom,(2000).es un modelo de motivación laboral, se basa en la siguiente premisa: El esfuerzo para obtener un alto desempeño en el mundo laboral está directamente relacionado con la posibilidad de conseguirlo y de que, una vez alcanzado, el individuo sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

Esta motivación es producto de tres factores:

Es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo.

Expectativa: el de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea.

Medios: Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de recompensa.

Es por ello, que esta teoría tiene relación con el trabajo de investigación porque la misma debe ser el norte que guie la gestión directiva en los planteles educativos, para ver cristalizadas las metas, estas expectativas debe permanecer constantemente, la cual va permitir una participación activa en el personal donde el director debe ser efectivo para poder cumplir a cabalidad los objetivos para dar respuesta a las necesidades de la población estudiantil, y así contribuir en una educación de calidad.

Esta teoría, una de las ventajas que tiene es que no busca castigar a las personas por hacer mal su trabajo, sino que trata de motivar a los colaboradores a que se sientan bien y sigan mejorando en su trabajo e ir creciendo como personas.

Uno de los principales riesgos que existe es que la persona puede sentirse mal e incómodo (a) cuando le indican que su trabajo no está siendo el correcto, quizá en lugar de subir su desempeño podrían disminuirlo. No obstante considero cuando vamos hacer esto hay que hacerlo de forma correcta por ejemplo decírselo por aparte, decirle al final de la conversación que nosotros confiamos en que él o ella hará bien su trabajo.

Tomando en consideración las proposiciones básicas siguientes: A cualquier acto se asocia un cierto resultado, a cualquier resultado se asocia un cierto grado de satisfacción-insatisfacción, a cada comportamiento posible puede asociársele a priori una determinada expectativa respecto a sus resultados y de forma racional (teniendo en cuenta las diversas variables), el sujeto selecciona aquél comportamiento a cuyos resultados asocie la máxima satisfacción.

De acuerdo a los conceptos del modelo, se categoriza:

Valencia: deseabilidad o aversión subjetiva sentida a priori por el trabajador hacia un determinado resultado, es una satisfacción asignada a priori, mientras que el valor del resultado es una satisfacción real derivada de un resultado (a posteriori); aunque hay interrelación, ya que la valencia de resultados futuros vendrá condicionada por el valor de los resultados obtenidos en el pasado en situaciones similares.

Instrumentalidad: percepción individual de la correlación entre un resultado de primer nivel y otro, subsiguiente, de segundo nivel. Es la medida en que el trabajador percibe que a un rendimiento elevado sigue una recompensa determinada.

Expectativa: la percepción de la probabilidad subjetiva de la relación entre el nivel de esfuerzo aplicado y el nivel de ejecución conseguido.

Para que un individuo esté motivado a desarrollar un determinado comportamiento es necesario que:

1. Considere deseables los resultados (de segundo nivel) derivados de tal comportamiento (valencias de segundo nivel positivas);

2 Perciba que entre el resultado de ese comportamiento (nivel de ejecución) y los resultados indirectos (de segundo nivel) hay una correlación positiva (instrumentalidades positivas)

2. Estime que es muy probable que sus esfuerzos le permitan conseguir un elevado nivel de ejecución (expectativa alta

De esta manera, se connota la teoría en base a través del aporte para alcanzar un desempeño efectivo, en donde se cumpla el rol de gerente educativo de manera efectiva que como estrategia propicie el cumplimiento de las metas institucionales y conlleve al mejoramiento de la calidad educativaen los planteles adscritos al sector Nº 02 del Municipio Escolar Nº 08.

Bases Legales

El estudio se fundamenta legalmente la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en donde se establece en el Artículo 102, que:

> La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. EL estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad...

El artículo expresa claramente que toda persona tiene derecho a educarse, a recibir una educación digna, gratuita y obligatoria, donde el estado debe asumir su función educativa y velar por su cumplimiento, teniendo como finalidad el potencial intelectual, la personalidad, según se establece en la constitución.

Así mismo en el artículo 104 se expresa que:

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

Cabe destacar, que este articulo plantea fundamentalmente en el personal docente y más aún los gerentes educativos tienen que ser personas con unos valores bien definidos, conductas intachable y profesional en el ámbito educativo pues los mismo tiene el deber ser de brindar una educación de calidad, por ello, el estado se compromete en la actualización de los mismo en las nuevas estrategias innovadoras del cada día. Así mismo el ingreso y permanencia será con criterio de evaluación.

Por otro lado, en la Ley Orgánica de Educación (2009), establece en el artículo Nº 3como principios de la educación,

> La democracia participativa y protagónica ,la responsabilidad social, la igualdad entre los ciudadanos y ciudadanos sin discriminación de ninguna índole , la formación de una cultura para la paz ,justicia social, el respecto de los derechos humanos, la práctica , la equidad y la inclusión; la sustentabilidad del desarrollo,

Del artículo anterior, se desprenden los principios y valores de la educación donde el individuo debe participar democrática con responsabilidad e igualdad de todos los ciudadanos. Es por ello, que el responsable de brindar educación en la sociedad desde el gerente educativo personal de las instituciones educativas y comunidad en general deben promover todos estos valores y principios con pertinencia social.

De acuerdo al artículo Nº 4, considera que:

> La educación como derecho humano y deber social fundamental orientada en el desarrollo del potencial, creativo de cada ser humano en condiciones históricamente determinadas, constituye el eje central en la creación, transmisión y reproducción de las diversas manifestaciones y valores culturales, invenciones, expresiones, representaciones y característica propias para apreciar, asumir y transformar la realidad….

Es importante señalar que la educación está orientada hacia el desarrollo del potencial del individuo, por ello los educadores deben transmitir conocimientos sobre los valores culturales para la transformación de la sociedad.

En ese mismo orden de ideas en el artículo Nº 06 contempla que, el estado a través de los órganos nacionales con competencia en materia educativa, ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo en consecuencia:

> Regula, supervisa y controla la gestión de centros e instituciones educativas oficiales y privadas, con la participación protagónica de toda la comunidad educativa. Planifica, ejecuta, coordina políticas y programas de formación permanente. Promueve, integra y facilita la participación social.

De acuerdo a los artículos se destaca que la educación es un derecho de todo ciudadano desarrollando el potencial creativo de todos los estudiantes convirtiéndose esto en las competencias del estado docente donde en las instituciones educativas participen y tomen decisiones en los objetivos propuesto de la institución por esto el personal docente y gerente educativo debe estar constantemente en formación permanente de las diferentes estrategias innovadoras que contribuyen al mejoramiento de la educación a través de el Empoderamiento como Estrategia de gestión directiva para el logro de las metas institucionales.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En esta sección, se define el tipo de investigación, según el diseño o estrategia empleada, sobre este aspecto Arias (2006), manifiesta que "el diseño metodológico y estadístico, son fundamentales en la investigación y constituyen la estructura sistemática para el análisis de la información, dentro del marco metodológico se interpretan los resultados en función del problema que se investiga"(p.47).

Enfoque de la Investigación

El enfoque es cuantitativo, acerca del cual, Hernández, Fernández, y Batista (2006) establecen que esta "usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y comprobar teorías" (p.100), de esta manera se procederá a analizar el empoderamiento como estrategia de la gestión directiva para el logro de las metas institucionales de los planteles educativos del sector Nº 02 del Municipio Escolar Nº 08, del Estado Cojedes.

Diseño de la Investigación

La investigación propuesta se ubicará dentro del diseño no experimental, la cual según Hernández (2006) "se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, se trata de investigaciones donde las variables independientes no varían de forma intencional. (p.65).

La investigación se enmarco en un estudio de campo, la cual según Palella y Martins (2006), 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 (pág.97). En este sentido los espacios referentes para el trabajo de campo fueron las escuelas bolivarianas del sector N° 02 del Municipio Escolar N° 08 Estado Cojedes, siendo allí donde la investigadora obtuvo suficiente conocimientos en cuantos los fenómenos de estudios.

Tipo de Investigación:

Es de hacer notar que, el presente estudio es de tipo descriptivo, que según Palella y Martins (2006),es definida como "la manera de interpretar realidades de hecho… hacer énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona o grupo se conduce o funciona en el presente"(p.56) Por lo que, es oportuno significar que el estudio busca analizar el empoderamiento como estrategia de la gestión directiva para el logro de las metas institucionales en los planteles adscritos al sector Nº 02, del Municipio Escolar Nº 08.

Población

Para alcanzar el éxito esperado, es determinante cuidar cada uno de los requisitos metodológicos inherentes. En tal sentido, se hace referencia a la población objeto de estudio, los cuales han sido seleccionados sobre la base de conocimientos que la investigadora posee, en cuanto a la naturaleza y demás elementos que la caracterizan.

Una vez definidos los sujetos, en este caso los docentes, se procedió a concretar la población objeto de estudio, siendo indispensable cumplir con una descripción detallada de sus características. Por eso, la investigadora, cuidó todo detalle al delimitar el segmento específico que incluyó la muestra, siguiendo metodológicamente lo indicado en cuanto a contenido, contexto y tiempo.

De acuerdo a las ideas planteadas en fragmentos anteriores, Tamayo y otros (2004), da a conocer dentro de los reconocidos postulados que exponen con claridad que los elementos a observar "se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio" (p.176).

Por ello se realizó la distribución de la población objeto de estudio y quedó conformada por elementos, de similares características, y a la vez, integró la población de la presente investigación, conformada por sesenta y tres (63) Docentes de tres (03) planteles educativos adscritos al sector N°02 del Municipio Escolar N° 08, del Estado Cojedes.

CUADRO POBLACIONAL

Escuela	***Población N° de Docentes***	***Muestra (30%) N° de Encuestas***
E.B.B.RÓMULO GALLEGOS	25	8
E.B.B Gral. .FRANCISCO DE MIRANDA	20	6
E.B.B. MANPOSTAL	18	5
TOTAL	**63**	**19**

Por tanto, una vez finalizado el proceso de distribución de la muestra, el universo poblacional quedó constituido por un total de diecinueve (19) sujetos, con similares características, y además, pertenecientes al campo donde se desarrolló en forma

natural todo lo concerniente al fenómeno objeto de estudio, lo cual dio solidez a este trabajo de investigación.

Muestra

Al respecto Arias, (2006), expresa que la muestra "es el conjunto de elementos representativos de la población, con los cuales se trabaja realmente en el proceso de investigación" (p.64). En otras palabras, una muestra comprende el estudio de una parte de los elementos de la población y que pueden determinarse por métodos probabilísticos y no probabilísticos, que pueden incluir el censo poblacional.

El método que se utilizó, es el no probabilístico, de tipo intencional, el cual según Palella y Martins (2006), consiste en establecer los criterios para seleccionar las unidades de análisis, en donde los investigadores seleccionan los elementos (población) que a su juicio son representativos, teniendo un conocimiento previo de la población que se investiga. La muestra estuvo conformada por el 30% del personal docente de los tres (03) planteles educativos adscritos al sector N° 02, del Municipio Escolar N° 08, del Estado Cojedes.

Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos:

Para Palella y martins (2006), "la técnica de recolección de datos "son las distintas formas o manera de obtener la información" (pág. 126). Para el acopio de los datos se utilizó la técnica de la encuesta cuyo instrumento fue el cuestionario; el cual constó de las siguientes características:

De forma y de contenido sencillo de contestar.
Los ítems estarán redactados de forma clara y concisa.
El cuestionario constara de 26 ítems, con 4 alternativas de respuesta tipo lickert.

Validez y Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

Validez

Según Palella y Martins(2006) la validez la define como la "ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir" (p. 54). En el caso específico de este estudio la validez del instrumento se obtuvo mediante el juicio de expertos para ello, el instrumento fue revisado previo a su aplicación por expertos en la materia objeto de estudios y en metodología. La intencionalidad de este juicio de experto, consistirá en revisar la pertinencia, la redacción, claridad y coherencia de los ítems elaborados. Luego de esta revisión y dado el visto bueno al instrumento se determinará que el mismo se ajusta a los objetivos de la investigación.

Confiabilidad:

De la misma manera, Palella y Martins (2006) señala la confiablidad 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 producidas por los errores causales, además, la precisión de una medida es la que asegura su repetitividad si se repite, siempre da el mismo resultado" (p.176).

Para determinar el grado de confiabilidad se utilizará el método de Alfa de Crombach, y la fórmula para calcularla es la siguiente:

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

Dónde:

α = Coeficiente de Confiabilidad

K = Cantidad de ítems del instrumento

$\sum Si^2$ = Sumatoria de las Varianzas por ítems

$\sum St^2$ = Varianza de los Valores totales.

Obteniendo como resultado. 0,93 de alta confiabilidad

Técnicas de Análisis de Datos

Según Arias (2006), el análisis de los datos consiste en, "descomponer el todo en sus partes, la descompone y observa a través de las medidas aplicadas, sí los datos esperados se corresponden con los datos obtenidos en la realidad" (p. 111).Por consiguiente, se hizo uso de técnicas de análisis porcentual, dado que permite presentar y describir mediante distribución los datos obtenidos, los datos recopilados con la aplicación de los instrumentos se organizarán en cuadros estadísticos.

En tal sentido, las técnicas de análisis que se utilizarán en la investigación serán, la tabulación manual de los datos, determinando para ello la frecuencia y los porcentajes para cada ítems, presentación de los resultados en cuadros de frecuencia y porcentajes, además de la interpretación de la información.

***Procedimiento de la Investigación*.**

El estudio de investigación posee como procedimiento el desarrollo en fases entre las cuales se encuentran:

- Diagnóstico: Se realizará a inicios de la investigación para conocer las debilidades, y fortalezas de la situación problemática existente.

- Revisión Bibliográfica: Se seleccionara las bibliografías a consultar para poder estructurar el marco teórico en donde se sustentara la investigación.

- Elementos metodológicos: Es a partir de esta fase basado en el mapa de operacionalizaciòn de variables, se construye el instrumento, para la aplicación de manera directa y personal a la muestra seleccionada y poder tabular analizar y estructurar las gráficas y tablas a través de la estadística descriptiva.

- Conclusiones y recomendaciones producto de la descripción e interpretación de los resultados obtenidos, además de hacer recomendaciones para solventar la situación problemática descrita.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÒN DE LOS RESULTADOS

Los una vez recolectados, se sometieron a un proceso técnico de reconteo y resumen de carácter estadístico, posibilitado su interpretación condiciendo el logro de las conclusiones, a partir de los resultados

De acuerdo a este criterio se clasificaron los datos obtenidos para proporcionar algunas respuesta a los objetivos planteados ; además se codificaron cada una de las preguntas del cuestionario mediante la asignación de un símbolo numérico que permite la tabulación del mismo que según Balestrine (2002) " Un proceso que requiere de la determinación de plantillas o tarjetas, diseñadas para tal fin ,que contiene códigos previamente establecidos , donde se ubicara la información recogida, atendiendo a la pregunta analizada "(p.67).

Es de dignificar que las interrogantes del cuestionario se redactaron de manera impersonal y cuidando el orden lógico de la misma , que al aplicarlo fue posible obtener la mayor cantidad de datos pertinentes lo cual se procedió a ordenar ,evaluar y analizar la información suministrada a través de los instrumentos aplicados tipo encuesta que se efectuó a los docentes que conformaron la muestra de estudio de esta investigación los cuales pertenecen a tres escuelas que integran el sector Nº 02 , del Municipio Escolar Nº 08, ubicadas en San Carlos Estado Cojedes , representado por una población total sesenta y tres (63) docentes , a los cuales se aplicó una encuesta a diecinueve docentes.

Dicho cuestionario , están conformado por veinte y seis (26) ítems cuatro alternativas de respuestas simples , cabe destacar , que previo a la presentación de las

tablas y gráficos se realizó una revisión detallada de cada una de las encuestas para proceder a sus respectiva tabulación y de acuerdo a las respuestas emitidas por los mismo se dio respuesta a los objetivos del presente trabajo.

Por tal sentido se registra en primer lugar, los resultados obtenidos mediante la presentación de tablas de frecuencias y porcentaje por ítems. Las misma llevan en su parte superior una breve leyenda donde se identifica la variable , dimensión, indicador, y Nº de ítems evaluados. Seguidamente en la parte posterior de las tablas y acompañado de una leyenda similar, aparece el grafico correspondiente a cada tabla. En la misma se puede identificar la frecuencia que obtuvo cada alternativa de respuesta por ítems.

Por último, se realiza la interpretación de cada una de las tablas y graficas según la frecuencia de las alternativas de respuesta por ítems y se realiza el análisis de los datos obtenidos en la investigación haciendo énfasis en el deber ser del objeto de estudio de acuerdo a la fundamentación de un investigador reconocido.

Tabla y Gráfico Nº 01

Variable: *Empoderamiento* de la gestión directiva

Dimensión: Empoderamiento Estructural

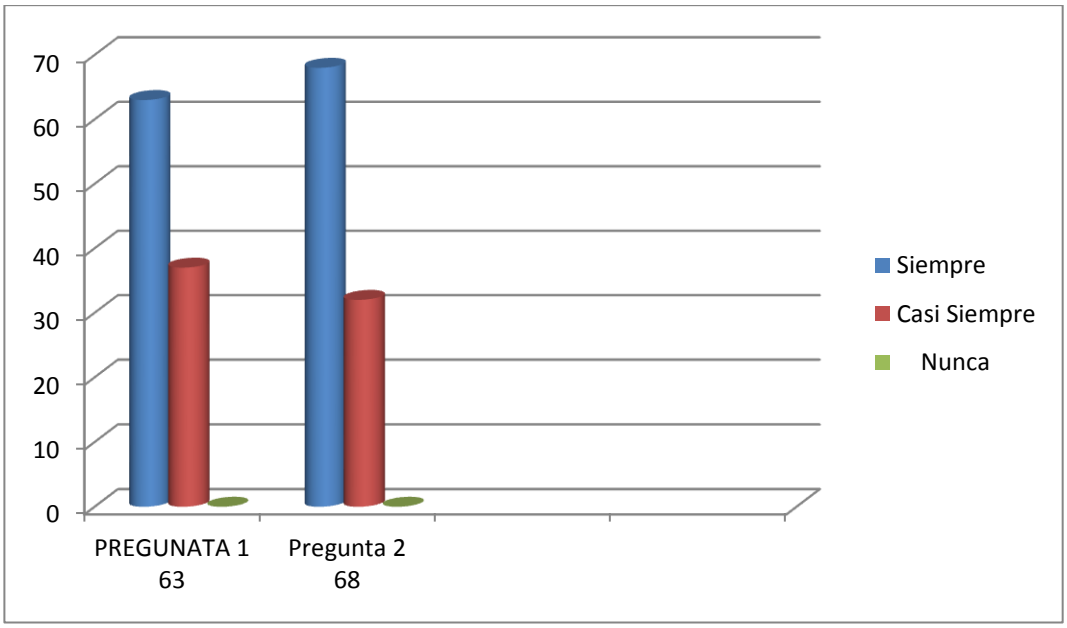
Indicador: Condiciones Ambientales

Ítems: 1-2

Tabla Nº 01

ITEMS	ALTERNATIVAS						TOTAL	
	Siempre		Casi Siempre		Nunca			
	F	%	F	%	F	%	F	%
1	12	63	7	37	0	0	19	100
2	13	68	6	32	0	0	19	100

Gráfico Nº 01



Fuente : Rodríguez (2013)

Análisis e interpretación de la tabla y Gráfico Nº 01

En el ítems Nº 01 se pregunta de la gestión del directivo para las mejoras en infraestructura del plantel, al respecto los encuestados indicaron en un 64 por ciento de (12) que siempre lo realizan y un 37 por ciento (07) casi siempre .En el ítems Nº 02 referente que si el director promueve la conservación del espacio físico un 79 por ciento de (12) de ellos afirma que siempre y 32 por ciento de (6) docentes casi siempre.

De acuerdo a las respuestas obtenidas en los ítems Nº 01 Nº 02 el gerente educativo de las instituciones encuestadas del Sector Nº 02 del Municipio San Carlos cumple medianamente con el empoderamiento estructural debido a que la gestión es insuficiente para responder ante las necesidades encontradas

Tabla y Gráfico Nº 02

Variable: *Empoderamiento* de la gestión directiva

Dimensión: Empoderamiento Psicológico

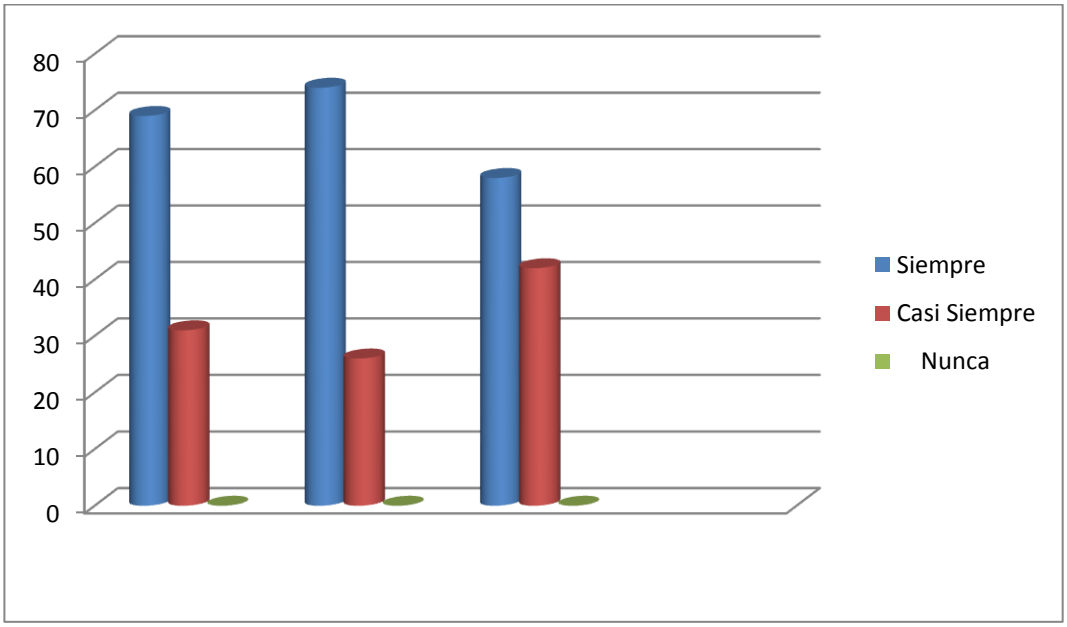
Indicador: Comunicación

Ítems: 3-4-5

Tabla Nº 02

ITEMS	ALTERNATIVAS						TOTAL	
	Siempre		Casi Siempre		Nunca			
	F	%	F	%	F	%	F	%
3	13	69	6	31	0	0	19	100
4	14	74	5	26	0	0	19	100
5	11	58	8	42	0	0	19	100

Gráfico Nº 02



Fuente : Rodríguez (2013)

Análisis e interpretación de la tabla y gráfico Nº 02

En el ítems Nº 03 se pregunta la influencia del director hacia el personal para el logro de las metas donde un 69 por ciento de los docentes (13) respondieron que siempre lo hacen, y un 31 por ciento (6) respondieron casi siempre .Mientras que el ítems Nº 04 la pregunta realizada es si el director permite la participación de la comunidad escolar el 74 por ciento de los docentes (13) que siempre y 26 por ciento de los docente (5) casi siempre. El ítems Nº 05 que se refiere a la comunicación eficaz hacia el personal un 58 por ciento de (11) respondieron siempre y un 42 por ciento de (08) casi siempre.

Se puede señalar según los resultados obtenidos se deduce que los gerentes educativos del Sector Nº 02 del Municipio Escolar Nº 08 de San Carlos Estado Cojedes tienen influencia en su personal para lograr los objetivos propuestos obteniendo de esta manera la participación de la comunidad. Sin embargo la comunicación que mantienen con el personal en muchas oportunidades existen barreras comunicacionales.

Tabla y Gráfico Nº 03

Variable: *Empoderamiento* de la gestión directiva

Dimensión: Empoderamiento Psicológico

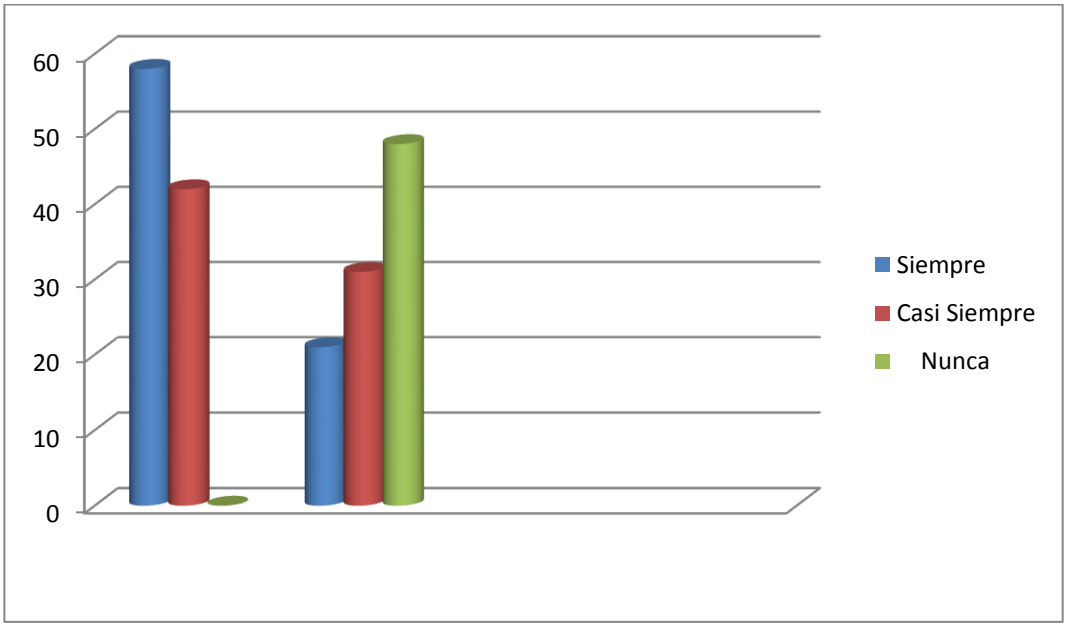
Indicador: Liderazgo

Ítems: 6- 7

Tabla Nº 03

ITEMS	**ALTERNATIVAS**						TOTAL	
	Siempre		**Casi Siempre**		**Nunca**			
	F	%	F	%	F	%	F	%
6	11	58	8	42	0	0	19	100
7	4	21	6	31	9	48	19	100

Gráfico Nº 03



Fuente : Rodríguez (2013)

Análisis e interpretación de la tabla y gráfico Nº 03

En el ítems Nº 06 se pregunta si el director realiza asambleas generales periódicas para mantener informada a la comunidad la cual los docentes respondieron un 58 por ciento de (11) docentes contestaron siempre y un 42 por ciento de (8) dicen casi siempre. En ítems Nº 07 donde se pregunta si el director emite información que pueda tergiversarse al respecto opinaron 22 por ciento de (4) siempre, 32 por ciento de (6) casi siempre y 48 por ciento de (9) nunca.

Se puede señalar según los resultados obtenidos se deduce que los gerentes educativos del Sector Nº 02 del Municipio Escolar Nº 08 de San Carlos Estado Cojedes se evidencia que existe un liderazgo medianamente porque se mantiene informada a la comunidad a través de las asambleas generales pero se emita informaciones que pueden tergiversase no permitiendo la compresión de la misma por ello los directores necesitan manejar las informaciones para tomar decisiones y tener un buen liderazgo.

Tabla y Gráfico Nº 04

Variable: *Empoderamiento* de la gestión directiva

Dimensión: Empoderamiento Psicológico

Indicador: Gestión del talento humano

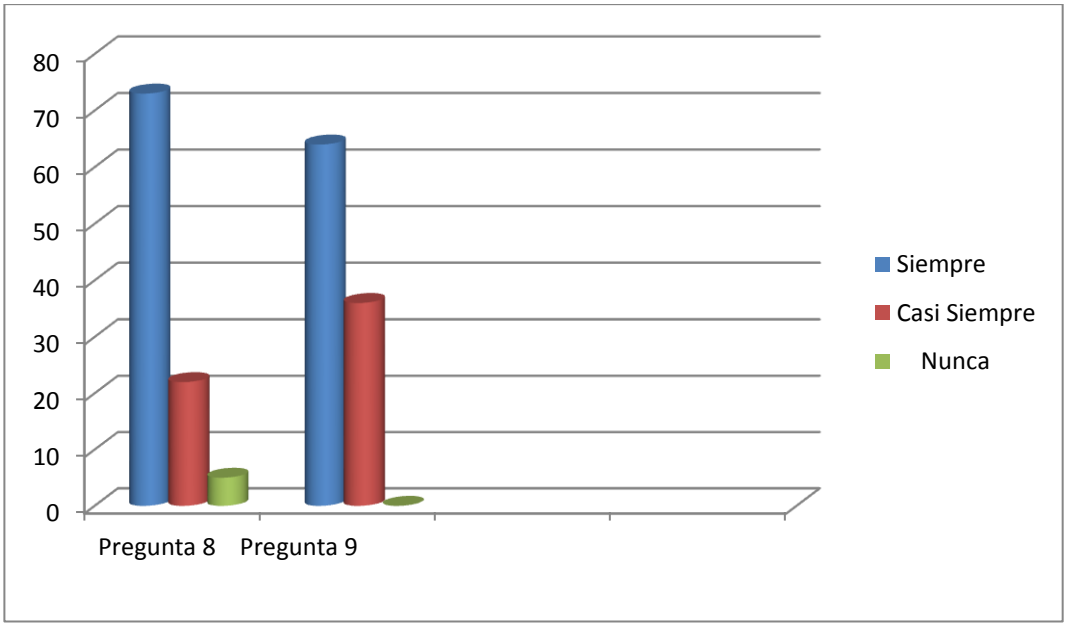
Sub – Indicador: Habilidades de Desempeño

Ítems: 8-9

Tabla Nº 04

ITEMS	ALTERNATIVAS						TOTAL	
	Siempre		Casi Siempre		Nunca			
	F	%	F	%	F	%	F	%
8	14	73	4	22	1	5	19	100
9	12	64	7	36	0	0	19	100

Gráfico Nº 04



Fuente : Rodríguez (2013)

Análisis e interpretación de la tabla y gráfico Nº 04

En el ítems Nº 08 se pregunta si el director promueve el desarrollo de las habilidades en el personal el 74 por ciento de (14) respondieron siempre , un 22 por ciento de (04) docentes casi siempre y un 5 por ciento de (1) nunca. En el ítem Nº 09 donde se pregunta que si toma en cuenta las habilidades del personal para asignar tareas el 64 por ciento de 12 por ciento dicen que siempre y 37 por ciento de (07) respondieron casi siempre.

De acuerdo a las respuesta anteriores se concluye que el personal directivo promueve eficientemente el desarrollo de las habilidades, tomando en cuenta las destrezas desenvueltas durante la realización de tareas en el ejercicio docente, ya que se siente identificados con el trabajo asignado gracias a sus habilidades de desempeño definida por Rivera (2000) como la realización de las funciones propias de un cargo de trabajo

Tabla y Gráfico Nº 05

Variable: *Empoderamiento* de la gestión directiva

Dimensión: Empoderamiento Psicológico

Indicador: Gestión del talento humano

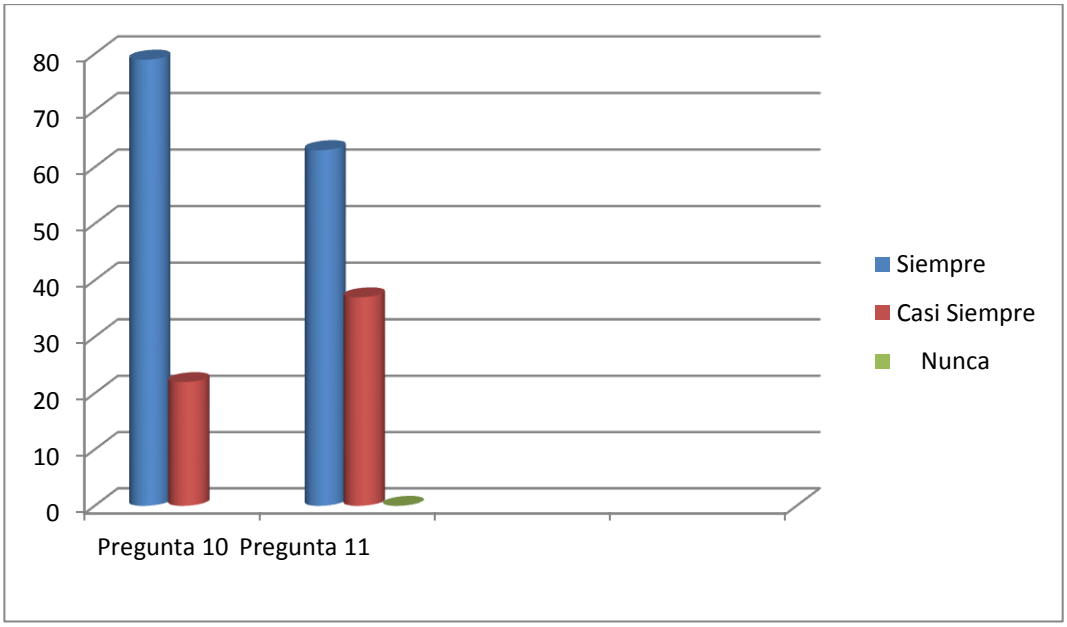
Sub – Indicador: Impacto institucional

Ítems: 10-11

Tabla Nº 05

ITEMS	ALTERNATIVAS						TOTAL	
	Siempre		Casi Siempre		Nunca			
	F	%	F	%	F	%	F	%
8	15	79	4	22	0	0	19	100
9	12	63	7	37	0	0	19	100

Gráfico Nº 05



Fuente : Rodríguez (2013)

Análisis e interpretación de la tabla y Gráfico Nº 05

En el ítem Nº 10 donde se pregunta si el director proyecta al plantel como ente integrador un 79 por ciento de (15) docentes contestaron siempre 22 por ciento de (04) contestaron casi siempre. En los ítems Nº 11 se pregunta si el director procura alcanzar las metas institucionales, al respecto los docentes contestaron que un 79 por ciento siempre y 22 por ciento de (04) casi siempre.

Según las respuesta obtenidas, señalan que los gerentes educativos encamina el logro de las metas institucionales a través de la integración de escuela familia y creando comunidad creando asi un impacto institucional eficientemente , definido por Abdala (2000) Es poder medir los resultados de la educación a nivel institucional tanto en su entorno laborar como familiar .(pàg.26).

Tabla y Gráfico Nº 06

Variable: *Empoderamiento* de la gestión directiva

Dimensión: Empoderamiento Psicológico

Indicador: Gestión del talento humano

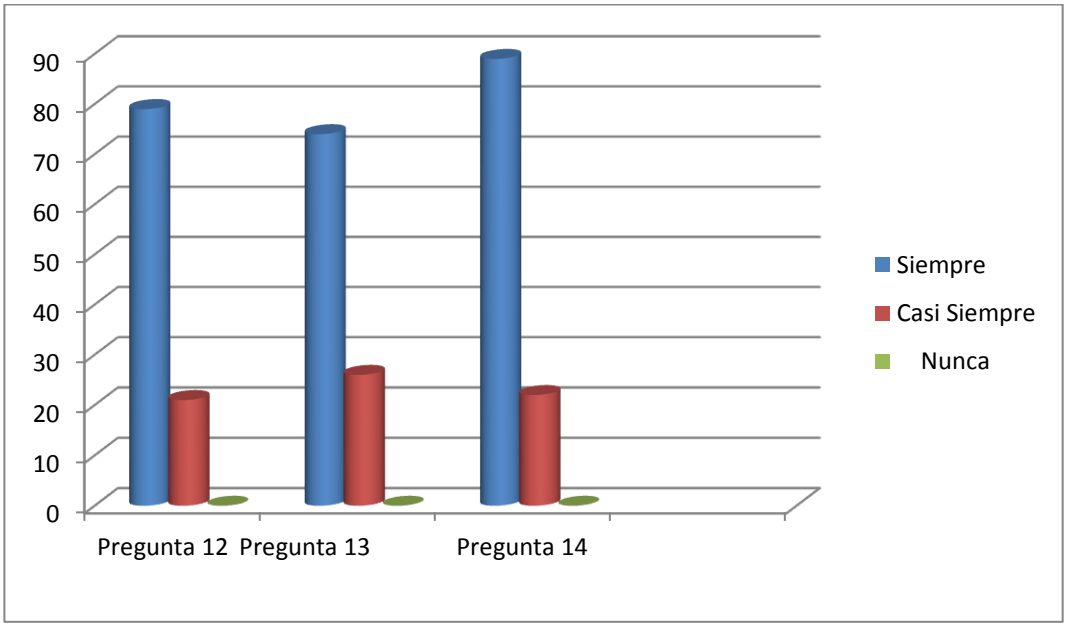
Sub – Indicador: Valores y ética de trabajo

Ítems: 12,13 y 14

Tabla Nº 06

ITEMS	ALTERNATIVAS						TOTAL	
	Siempre		Casi Siempre		Nunca			
	F	%	F	%	F	%	F	%
12	15	79	4	21	0	0	19	100
13	14	74	5	26	0	0	19	100
14	17	89	2	11	0	0	19	100

Gráfico Nº 06



Fuente : Rodríguez (2013)

Análisis e interpretación de la tabla y gráfico Nº 06

En el ítem Nº 12 se pregunta si el director difunde principios y valores de convivencia donde respondieron 79 por ciento de (15) siempre y 22 por ciento de (04) casi siempre. En el ítems Nº 13 se indaga la estimulación de convivencia entre escuela y la comunidad, donde respondieron un 79 por ciento de (15)siempre y un 23 por ciento de (04) casi siempre . En el ítems Nº 14 se pregunta el director proyecta ética de trabajo a su personal 90 por ciento de (17) siempre y 11 por ciento de (2) casi siempre.

Cabe señalar que según los resultados obtenidos los directores cumplen eficazmente con los valores ética de trabajo a través de la promoción de valores entre su personal y comunidad educativa en general, mostrando su ética de trabajo, con una clara visión del rol que desempeña.

Tabla y Gráfico Nº 07

Variable: *Empoderamiento* de la gestión directiva

Dimensión: Empoderamiento Psicológico

Indicador: Gestión del talento humano

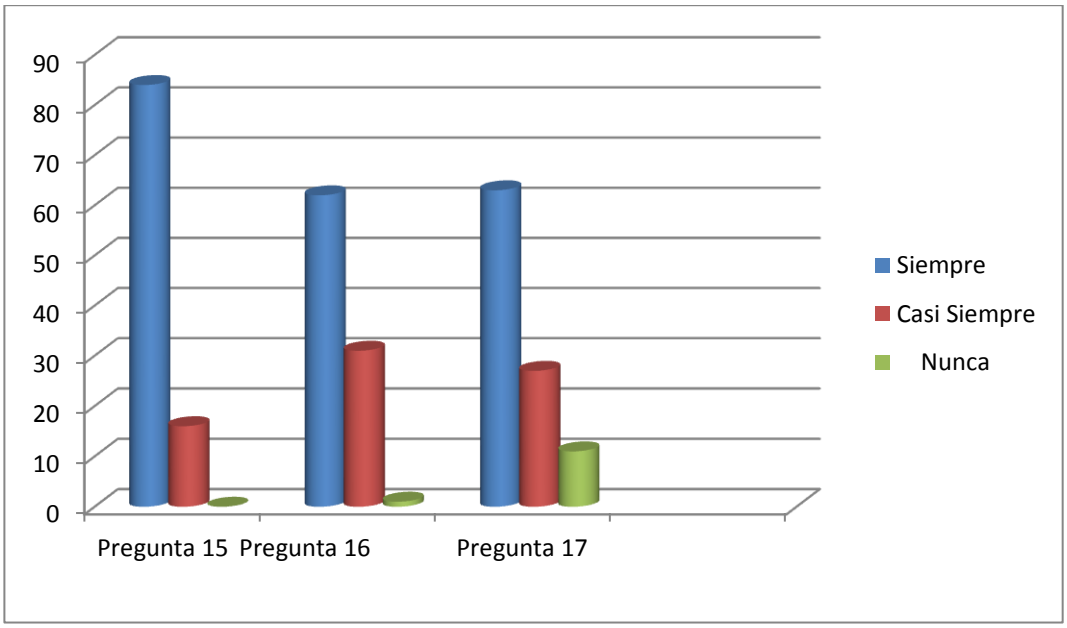
Sub – Indicador: Valores y ética de trabajo

Ítems: 15,16 y 17

Tabla Nº 07

ITEMS	**ALTERNATIVAS**						TOTAL	
	Siempre		**Casi Siempre**		**Nunca**			
	F	%	F	%	F	%	F	%
15	16	84	3	16	0	0	19	100
16	12	62	6	31	1	0	19	100
17	12	63	5	27	2	11	19	100

Gráfico Nº07



Fuente : Rodríguez (2013)

Análisis e Interpretación de la tabla y gráfico Nº 07

En el ítems Nº 15 se refiere a la autoridad que ejerce el director al momento de tomar decisiones transcendentales de la cual contestaron que un 84 por ciento de (16) docentes siempre y un 16 por ciento de (6) docentes respondieron casi siempre. En el ítems 16 se pregunta si el gerente educativo promueve la formación de grupo auto dirigidos para la cual contestaron un 64 por ciento de (12) siempre un 32 por ciento de (08) casi siempre y un 06 por ciento de (01) nunca, en ítems Nº 17 hace referencia a la delegación de funciones para ejecutar tareas de mejoras a grupo auto dirigidos, donde respondieron 64 por ciento de (12) siempre y 27 por ciento de (06) casi siempre, y un 11 por ciento de (2) docentes nunca.

Al respecto conviene decir que los directores gestionan el talento humano medianamente a través de la autonomía para tomar decisiones al momento de resolver un problema , con la formación de colectivos tomando en cuenta talleres de capacitación que desarrollen los talentos innatos de cada ser, y así responder a cada situación problemática acorde a la formación constante emitida en la institución educativa de los grupos auto dirigidos definido por Barreto (2000) son autónomos de la forma de resolverla . (pág. 2

Tabla y Gráfico Nº 08

Variable: *Empoderamiento* de la gestión directiva

Dimensión: Empoderamiento Psicológico

Indicador: Gestión del talento humano

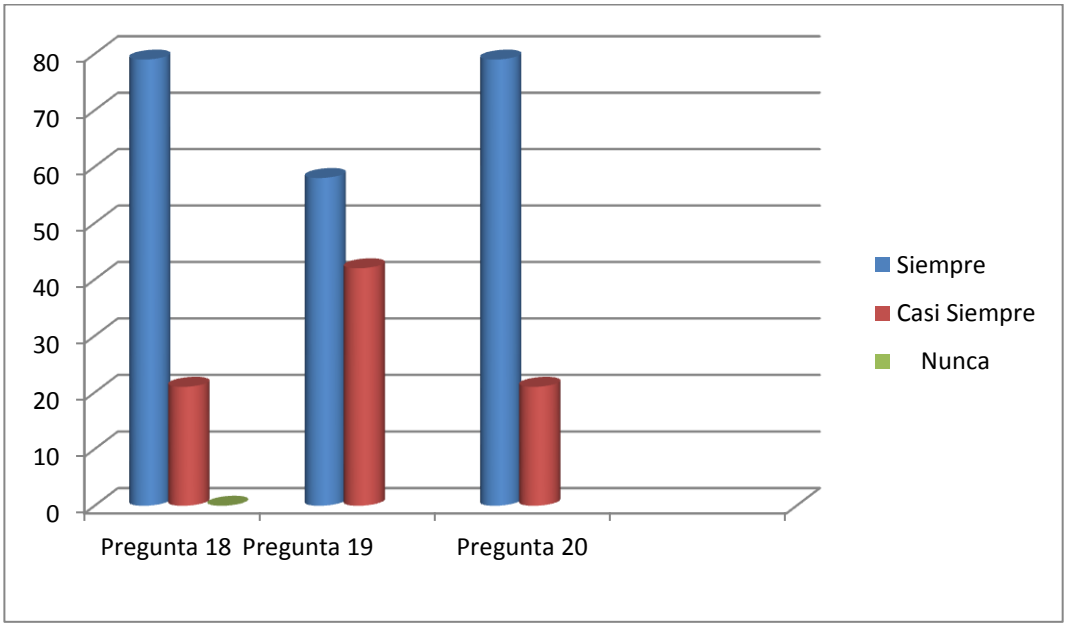
Sub – Autonomía de poder , Grupo Auto dirigidos

Ítems: 18,19 y 20

Tabla Nº 08

ITEMS	**ALTERNATIVAS**						TOTAL	
	Siempre		**Casi Siempre**		**Nunca**			
	F	%	F	%	F	%	F	%
18	15	79	4	21	0	0	19	100
19	11	58	8	42	0	0	19	100
20	15	79	4	21	0	0	19	100

Gráfico Nº 08



Fuente : Rodríguez (2013)

Análisis e Interpretación de la tabla y gráfico Nº 08

En el ítems Nº 18 se pregunta el director fomenta un ambiente laboral agradable, donde los docentes opinaron que un 79 por ciento de (15) siempre y un 22 por ciento de (04) casi siempre. En el ítems Nº 19 se pregunta el director busca la satisfacción de las necesidades de la comunidad escolar se obtuvo como resultado 58 por ciento de (11) siempre y 43 por ciento de (08) casi siempre , En el ítems Nº 20 se refiere si el director promueve el compromiso institucional . los docentes contestaron 79 por ciento de (15) siempre , y 22 por ciento de (04) casi siempre.

Dentro de esta perspectiva se puede decir que los directores del Sector Nº 02 del Municipio Escolar Nº 08 , San Carlos Estado Cojedes cumple medianamente con la satisfacción de las necesidades, gestionando una atmosfera grupal donde el personal adquiere un compromiso institucional definida por Robin (2009) como el grado en que un empleado se identifica con la organización .(pàg.39)

Tabla y Gráfico Nº 09

Variable: *Empoderamiento* de la gestión directiva

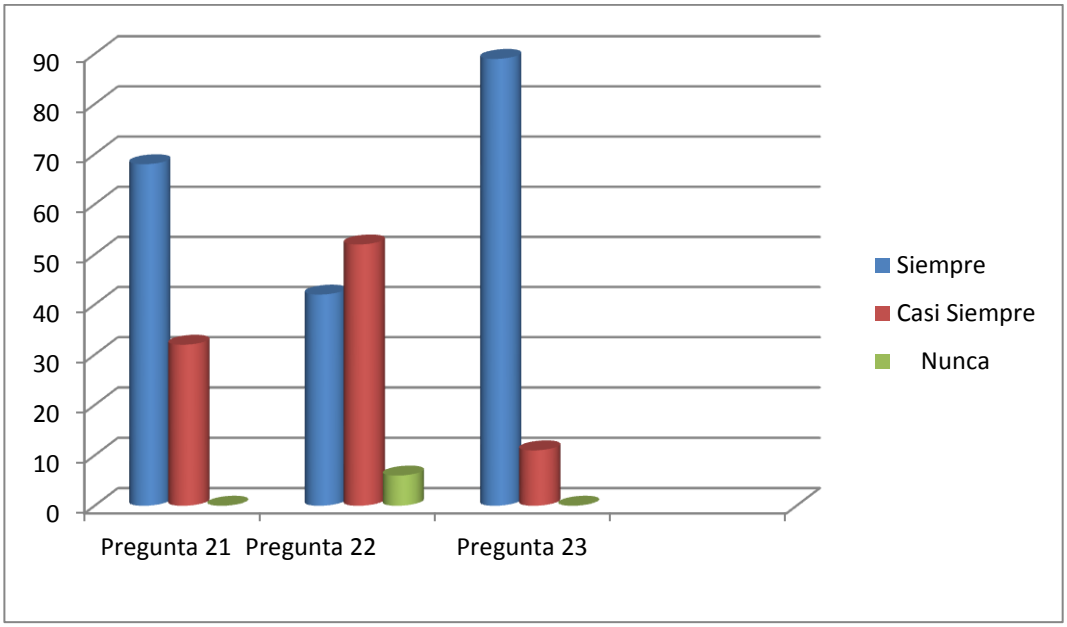
Dimensión: Empoderamiento Psicológico

Indicador: Gestión del talento humano
Ítems: 21-22-23

Tabla Nº 09

ITEMS	ALTERNATIVAS						TOTAL	
	Siempre		Casi Siempre		Nunca			
	F	%	F	%	F	%	F	%
21	13	68	6	32	0	0	19	100
22	8	42	10	52	2	6	19	100
23	17	89	2	11	0	0	19	100

Gráfico Nº 09



Fuente : Rodríguez (2013)

Análisis e Interpretación de la tabla y gráfico Nº 09

En el ítems Nº 21 se pregunta si el director estimula la participación mediante actividades de integración donde se obtuvo como resultado , 69 por ciento de (13) siempre y 32 por ciento de (06) casi siempre, en el ítems Nº 22 se pregunta sobre la membrecía institucional al respecto los docentes respondieron 43 por ciento de (02) nunca, en el ítems Nº 23 se refiere al sentido de pertenencia , las respuestas dadas fueron 90 por ciento de (17) siempre y un 11 por ciento de (02) casi siempre.

De acuerdo a las respuestas obtenidas , los directores promueven la participación medianamente, puesto que promueven actividades de integración con la comunidad en lo que denotan sentido de pertenencia a través de la cooperación de todos los miembros de la comunidad educativa , sin embargo a los gerentes educativos se les dificultad transmitir adecuadamente la información a su personal generando incertidumbre en la toma de decisiones , minimizando la capacidad de respuesta y la membrecía como potencial para el desarrollo institucional según Piero (2004).como ser miembro de una organización con mayor confianza para resolver problemas . (pàg.20

Tabla y Gráfico Nº 10

Variable: *Metas Institucionales*

Dimensión: Clima organizacional

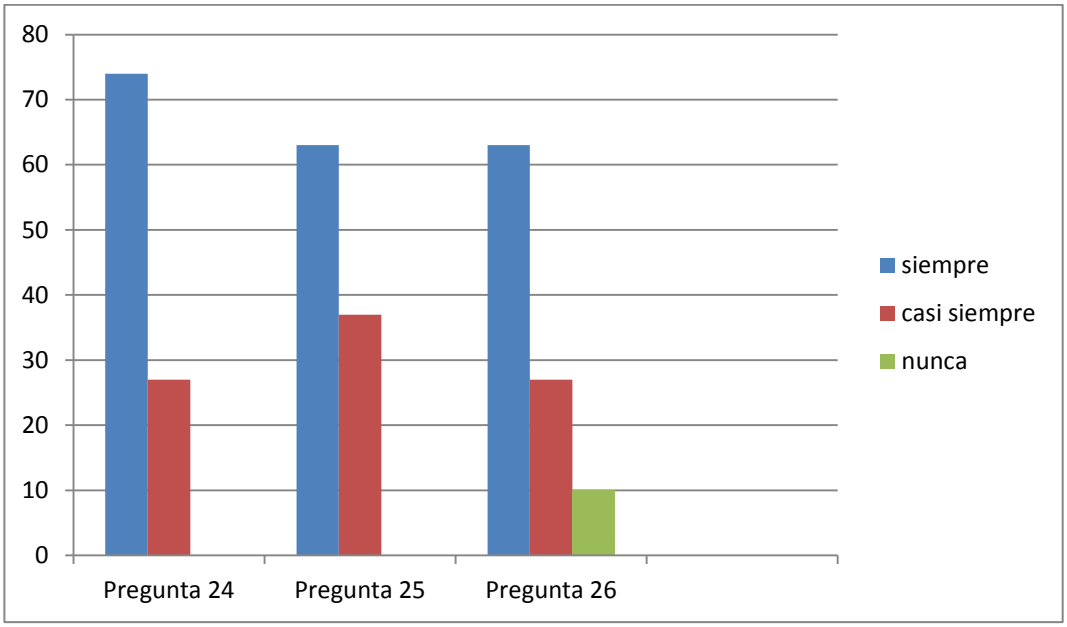
Indicador: Motivación al logro y Comunicación

Ítems: 24-25-26

Tabla Nº 10

ITEMS	ALTERNATIVAS						TOTAL	
	Siempre		Casi Siempre		Nunca			
	F	%	F	%	F	%	F	%
24	13	74	5	27	0	0	19	100
25	12	63	07	37	0	0	19	100
26	12	63	5	27	2	10	19	100

Gráfico Nº 10



Fuente : Rodríguez (2013)

Análisis e Interpretación de la tabla y gráfico Nº 10

En el ítems Nº 24 se pregunta el director motiva al personal al logro de las metas fijadas, donde 74 por ciento de (13) docentes respondieron siempre y un 27 por ciento de (05) casi siempre .En el ítems Nº 25 se refiere si el director fomenta el trabajo comunitario en el plantel donde 63 por ciento de (12) docentes respondieron siempre y 32 por ciento de (07) casi siempre , En el ítems Nº 26, se pregunta el director presenta de manera sistematizada la información recabada en la matriz foda a la comunidad escolar, los docentes opinaron que un 63 por ciento de (12) siempre, 27 por ciento de (5) casi siempre, y un 10 por ciento nunca.

Cabe señalar, que los directores motivan a su personal hacia el logro de las metas con una comunicación eficaz medianamente , es importante señalar que la comunicación ocurre cuando existe el intercambio de ideas entre el directivo y personal para resolver los problemas institucionales según sea la motivación que ellos sientan, ya que la motivación al logro definida por (Montilla (2005) la necesidad que manifiesta el ser humano de actuar en la búsqueda de metas realistas que lo satisfagan , realizando actividades en términos de excelencia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Una vez finalizado el análisis, interpretación y discusión de los datos en el capítulo IV obtenidos a través del instrumento presentado a los sujetos muéstrales, del universo poblacional, e igualmente alcanzados los objetivos planteados en la investigación referida a el Empoderamiento como Estrategia de Gestión Directiva para el logro delas metas institucionales de los planteles educativos del sector 02, del Municipio Escolar Nº 08, se procede con base en el estudio en mención, a formular con pericia las conclusiones siguientes:

Se concluye de acuerdo al objetivo específico Nº 1, relativo a Describir el proceso del empoderamiento de la gestión directiva en los planteles educativos adscritos al sector Nº 02, del Municipio Escolar Nº 08, que:

1 .Los gerentes de las instituciones educativas toman en cuenta el empoderamiento estructural y psicológico ocasionalmente debido a que la gestión es insuficiente para responder ante las necesidades encontradas.

2. Los gerentes educativos del Sector N º 02 del Municipio Escolar Nº 08 tienen influencia en su personal pero aún existe barreras comunicacionales que desvían los objetivos.

3. Los gerentes educativos del Sector Nº 02 del Municipio Escolar Nº 08 en muchas oportunidades emiten informaciones que pueden tergiversarse disminuyendo así la comprensión de la misma.

Tomando en consideración el objetivo específico Nº 2, con respecto a Explicar los beneficios que propicia el empoderamiento de la gestión directiva para el logro delas metas institucionales en los planteles educativos adscritos al sector Nº 02, del Municipio Escolar Nº 08, se concluye que:

1.El director cumple eficazmente con los valores ética de trabajo a través de la promoción de valores entre su personal y comunidad educativa en general, mostrando su ética de trabajo, con una clara visión del rol que desempeña..

2.Los directores hace uso adecuado de la gestión del talento humano a través de la autonomía para tomar decisiones al momento de resolver un problema , con la formación de colectivos tomando en cuenta talleres de capacitación que desarrollen los talentos innatos de cada ser para responder a cada situación problemática..

De precisar las estrategias de empoderamiento de la gestión directiva para propiciar logros de metas institucionales en los planteles educativos adscritos al Sector Nº 02, del Municipio Escolar Nº 08, para alcanzar calidad total institucional, se concluye que:

1. Los directores del Sector Nº2 del Municipio Escolar N 08, cumplen medianamente con la satisfacción de las necesidades, gestionando una atmósfera grupal donde el personal adquiere un compromiso institucional.

2. Los directivos necesitan apoyo para la realización de talleres de formación dirigido al mejoramiento del personal y del desempeño efectivo contribuyendo al logro de los objetivos.

3. los directivos promueven regularmente la convivencias escolar integrando a padres representantes y comunidad en general para dar información sobre las metas institucionales

Recomendaciones:

En correspondencia a las conclusiones establecidas en este trabajo de investigación, se derivaron las siguientes recomendaciones:

- Propiciar talleres de empoderamiento educativo, tales como, encuentros, convivencias, trabajo en equipo, entre otras actividades donde el personal reconozca los beneficios e importancia del mismo.

- Promover cursos de formación permanente para la puesta en práctica de la puesta en práctica de los beneficios del empoderamiento de la gestión directiva que incluyan la aplicación de métodos, para la asertiva de los grupos auto dirigidos en beneficio del crecimiento integral del personal. Potenciando, de esta manera, el logro de las metas institucionales.

- Desarrollar políticas educativas dirigidas al crecimiento del personal en todas sus dimensiones, a través de acciones de reconocimiento, valoración, y reforzamiento de valores, fortaleciendo a la organización educativa y por ende la disposición para el empoderamiento de la gestión directiva.

- Promover la creación de grupos auto dirigido que sirvan de guías de empoderamiento de la gestión directiva, que permita un adecuado clima organizacional como medio de motivación al logro para el desenvolvimiento del personal orientados hacia la satisfacción del colectivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Ávila, R. (2006) .Empoderamiento (6ta ed.).México: Editorial Pearson Educación prentice Hall.

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: introducción a la Metodología científica.

Abdala,J. (2004).Dirección y Gestión de Recursos Huma (4ta ed.) :Caracas.

Alles, M. (2006). Desarrollo del Talento Humano, Basado en competencias. (1ºedición,2º reimpresión). Editorial: Granica. S.A.

Álvarez, F . (2007). Comunicación. Editorial: Episteme. Caracas – Venezuela.

Álvarez, F.(2005). Teoría de la comunicación. (6ªedición). Editorial Thomson

Blanchard, K. (2006). El Empoderamiento Edición Buenos Aires Argentina.

Bussines, J. (2005). Motivación al Logro Editorial OutsKirts, Press , Inc

Barreto, L. (2000) .Equipos dirigidos Universidad Nacional de México.

Bernard,A.(2004). Liderazgo Transformacional: Ediciones Díaz de Santos.

Balestrine, M.(2002).Metodología de la investigación. Editorial: Consultores Asociados

Cazares,M.(2007). Desarrollo del talento humano, 1º edición Editorial Granica. S.A.

Chiavola, K. (2008). El empoderamiento desde una perspectiva del sistema educativo. Trabajo de Investigación. Universidad del Zulia

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria Nº 5.433. Caracas – Venezuela. Autor

Davis, T. y otos (2003).Administración. Una ventaja competitiva. Editorial Mcgraw-Hill, cuarta edición .Mexico

Dance , H. (2002). Barreras de la comunicación Editorial: Lepala

Douglas. G. (2000). Tecnología del Desempeño Humano. Editorial: Autor House.

Frank, D. (2004**)** Proceso comunicacional Editorial: Thomson

Figuera, J.. (2008). El Empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional. Trabajo de Investigación.

Gonzales, J. (2008) Empoderar Nuevo concepto de Liderazgo para el Administrador Educativo. Artículo Publicado. Universidad de Costa Rica. Fecha de Consulta: Octubre20011.

Hernández, S. Fernández, C. y Batista, L.(2006) Metodología de la investigación. (3 edición):México Editorial. McGrawn Hill.

Jaramillo, G. (2004).La Filosofía de la Mejora Continua e Innovación Incremental**.** Editorial: Panorama.

Ibáñez, J. (2001). Empoderamiento Psicológico**. E**ditorial: Limusa

Kanter, T. (2004). Empoderamiento Estructural Edición Buenos Aires Argentina. Ediciones Granica.

Levy, R.(2000). Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. (2ª edición). Editorial Thompson Learning.

Molina, M. (2000) La Educación ante un nuevo Orden Mundial**.** Editorial:

Muñoz, J. (2008). Visión y Gestión Empresarial. Editorial. Thomson Learning Ibero

Muzafer. T .(2004). Toma de decisiones .Editorial: UDG

Mosley y otros, (2005**)** Empoderamiento. Editorial: Gestión 2000.

Suarez, M. (2007). Recursos Humanos en las Organizaciones. Editorial Thomson Learning.

Martin, C. (2006).Gestión directiva México: Pearson Educación- Prentice

Manes, J. M. (2005). Gestión Estratégica para Instituciones**.**Editorial: Granica

Pasquali, J. (2005). Comunicación**.**Editorial: Thomson Learning.

Poggi, K. (2000). Practica Directiva. Edición Buenos aires Argentina .Ediciones Granica.

Piero(2004).El Poder de los Valores en las Organizaciones**.** Editorial: Hoberto Ruz.

Palella S. y Martns. (2006).Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas: Editorial Fedupel.

Quintana, P. (2009). El empoderamiento del docente**.** Trabajo investigativo

Robinson, H. (2005) Retos de la Educación. Editorial; Limusa Noriega

.Rosales, M. (2009). El empowerment Un modelo de liderazgo en una empresa Mexicana. Liderazgo eficaz ante el cambio y la crisis. Trabajo investigación. Fecha de consulta: Octubre 2011.

Rivera, P .(2000). Habilidades de desempeño. México: Sexta Edición.

Robbin, S .(2009).Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice –mayHispano América, S.A. México.

Rivero,L. (2000) . Capacitación y Desarrollo de Personas. Editorial Limusa

Sánchez, L. (2001) . Clima Organizacional. Buenos Aires: L

Stodill, R.(2005). Liderazgo. . Editorial. Thomson Learning Ibero.

Suarez, M. (2007).Recursos Humanos en las Organizaciones. Editorial Thomson

Taspcott, E. (2000). Empoderamiento Educativo**.**(6ª. edición). Editorial

Torres ,J.(2008).La educación para el empoderamiento y sus desafíos**.** Trabajo de investigación. Universidad Experimental Libertador. Fecha de consulta: Noviembre, 20011.

Tamayo y otros .(2004**)** Diseño de la investigación **.** Editorial : Limusa

Tamayo y otros (2006). Metodología de la investigación .Editorial Limusa

Urrutia ,p .(2006). Empoderamiento en Educación **.** Costa Rica: Prentice

Vroom. V .(2000) Teoría de las Expectativas: Editorial: Hoberto Ruz

Weigt, S.(2010) Talento Humano. Foneto Editorial Tropykis.