



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“DR. LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”



**EMPOWERMENT COMO ESTRATEGIA PARA LA GERENCIA EN LA UNIDAD  
EDUCATIVA “HERMANAS JIMENEZ”**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al grado de Magister en  
Gerencia Educativa

**Autora:** Mary Tovar  
**Tutora:** Aracelys Carrasquel

Barquisimeto, mayo de 2025

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente hago constar que he leído el proyecto de trabajo de grado, presentado por la ciudadana: Mary Tovar, para optar al grado Magíster en Educación, Mención Gerencia Educacional, cuyo título tentativo es: Empowerment como estrategia para la gerencia en la Unidad Educativa “Hermanas Jiménez”; y que acepto asesorar al estudiante, en calidad de tutora, durante la etapa de desarrollo de trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Barquisimeto, a los 2 días del mes de mayo de 2025.



---

Aracelys Carrasquel  
7325536  
Tutora



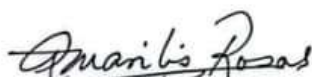
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL  
LIBERTADOR INSTITUTO PEDAGÓGICO LUIS BELTRÁN  
PRIETO FIGUEROA SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y  
POSTGRADO BARQUISIMETO ESTADO LARA  
PROGRAMA DE MAESTRÍA GERENCIA  
EDUCACIONAL



MGE-2025-1057

**ACTA**

Nosotros, los abajo firmantes reunidos el 25 de junio del año 2025 en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, con el propósito de evaluar el Trabajo de Grado de Maestría titulado: **EMPOWERMENT COMO ESTRATEGIA PARA LA GERENCIA EN LA UNIDAD EDUCATIVA "HERMANAS JIMÉNEZ"**, presentado por el (la) ciudadano (a) **TOVAR AGUILAR, MARY ESBELIA** titular de la cédula de identidad número **V- 14.749.788**, como requisito para optar al Título de Magíster en **GERENCIA EDUCACIONAL**, emitimos el siguiente veredicto: **APROBADO**.

  
AMARILIS ROSAS (J)  
C.I. 10.530.440



  
MIRLA MORENO (J)  
C.I. 11.431.581

  
ARACELYS CARRASQUEL (T)  
C.I. 7.325.536



## DEDICATORIA

**A mi esposo:** Por su comprensión y acompañarme en este trayecto animándome a seguir para culminar con éxito el camino trazado

**A mis hijos:** quienes en todo momento me apoyaron para culminar con éxito mi trabajo de grado.

**A mis padres:** Por animarme a lo largo de esta maestría y ayudarme en todo momento a seguir este camino recorrido.

**A todos muchas gracias!**

## **AGRADECIMIENTO**

**En primer lugar a Dios**, quien le da fuerzas a quien no tiene ninguna y la certeza de que siempre estará conmigo donde quiera que vaya

**A la Doctora: Raíza Lucena** y Mi tutora Doctora **Aracelys Carrasquel**: Gracias por su paciencia y comprensión, apoyándome en los momentos difíciles, y dándome ánimo para seguir adelante y no abandonar mis estudios

**A Mis Compañeros**: por darme ánimo para seguir este camino que un día decidí seguir, muy agradecida por su apoyo.

## TABLA DECONTENIDO

	<b>PP.</b>
DEDICATORIA.....	lii
AGRADECIMIENTO.....	iv
LISTA DE TABLAS.....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivo General.....	7
Objetivos específicos.....	8
Justificación.....	8
<b>II MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>10</b>
Estudios Previos.....	10
Bases Teóricas.....	14
Gerencia educativa.....	14
Competencias Directivas.....	16
Empowerment.....	20
Características del Empowerment.....	21
Estrategias Empowerment para la Gerencia Educativa.....	21
Elementos del Empowerment.....	23
Fundamentos Nomotéticos.....	25
<b>III METODOLOGÍA.....</b>	<b>29</b>
Naturaleza de la investigación.....	29
Tipo de Investigación.....	29
Diseño de la Indagación.....	30
Variables en estudio.....	30
Sujetos de estudio .....	31
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	32
Validez del Instrumento.....	32
Confiabilidad del Instrumento.....	32
Técnicas de análisis de los resultados.....	34
Procedimientos.....	34
<b>IV ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....</b>	<b>36</b>
Conclusiones del Hallazgo.....	49
<b>V APORTES CONCLUSIVOS Y SUGERENCIA DE MEJORAS.....</b>	<b>50</b>
Conclusiones.....	50
Recomendaciones.....	51

	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>53</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>58</b>
A-1	Modelo de Instrumento.....	58
B-1	Resumen curricular.....	62

## LISTA DE TABLAS

<b>TABLA</b>	<b>PP.</b>
1 Tipos de estrategias empowerment.....	22
2 Operacionalización de la Variable.....	31
3 Escala del Alfa de Cronbach.....	33
4 Dimensión: Situación actual.....	37
5 Dimensión: Estrategias empowerment.....	39
6 Dimensión: Elementos del empowerment.....	41
7 Dimensión: Situación actual personal administrativo y de servicio.....	43
8 Dimensión: Estrategias empowerment.....	45
9 Dimensión: Elementos del empowerment.....	47



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA		PP.
1	Distribución de frecuencias sobre la situación actual por parte de los profesores .....	38
2	Distribución de frecuencias sobre las estrategias del empowerment emitidas por los docentes de la institución.....	40
3	Distribución de frecuencias sobre los elementos del empowerment emitidas por los docentes de la institución.....	42
4	Distribución de frecuencias sobre la situación actual emitidas por el personal administrativo y obreros.....	44
5	Distribución de frecuencias sobre las estrategias del empowerment emitidas por el personal administrativo y obreros .....	46
6	Distribución de frecuencias sobre los elementos del empowerment emitidas por el personal administrativos y obreros.....	48



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“DR. LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

Línea: Comportamiento organizacional y productividad

**EMPOWERMENT COMO ESTRATEGIA PARA LA GERENCIA EN LA UNIDAD  
EDUCATIVA “HERMANAS JIMENEZ”**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al grado de Magister en  
Gerencia Educativa

**Autora:** Mary Tovar  
**Tutora:** Aracelys Carrasquel  
**Fecha:** mayo, 2025

**RESUMEN**

La dirección de una organización educativa es una de la más importante; ya que permite que funcione conforme a lo previsto de cualquier empresa a nivel gerencial. De allí, pues, que la investigación realizada se propuso indagar el empowerment como táctica para el proceso gerencial en la “Escuela Hermanas Jiménez” de Duaca ubicada en el municipio Crespo en el estado Lara; con base en el empoderamiento y la administración educativa. De igual forma, la pesquisa se produjo a partir del paradigma cuantitativo, de tipo descriptivo, con un esquema no empírico transeccional lo cual permitió recolectar los datos en un solo momento en la escuela seleccionada. Para su obtención se recurrió a preguntas estructuradas en veintiún (21) ítems, con diversas alternativas, para responder; se aplicaron a los sujetos de estudio conformado por diez (10) docentes, dos (02) administrativos y cuatro (04) obreros, en consecuencia permitió deducir que los directivos requieren cambiar la forma tradicional de dirigir para llevar a cabo su función en la escuela y, por lo tanto, conducirla a los altos estándares de las organizaciones gerenciales del país, con equipos autodirigidos y de liderazgo. Por lo que se recomienda poner en práctica todas las herramientas y elementos del empowerment, para fortalecer el proceso gerencial que se lleva a cabo en la organización

**Descriptores:** empowerment, estrategias, elementos, gerencia educativa.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mundo exige cambios y transformaciones constantes en los entornos donde se desenvuelven los individuos; especialmente, en la educación, puesto que la misma se considera un proceso de relevancia para su desarrollo. La misión fundamental de la educación, es introducir cambios en los proyectos de vida social del individuo, por lo cual se debe insistir más en prácticas, análisis, valoración, acción y transformación de la realidad, para que constituya un verdadero sentir. En tal sentido, se hace necesario reconocer que la gestión directiva surge de la evolución natural de la administración, por lo cual se consolida como disciplina social sujeta a los cambios propios generada en la sociedad, especialmente, aquella relacionada con el ámbito educativo.

Cabe destacar que el gerente educacional es el encargado de regir a la organización educativa desarrollando acciones gerenciales como labores primordiales planear, estructurar, conducir, gestionar, examinar y dar seguimiento al trabajo que se realiza en la institución educativa, además del trabajo educativo que lleva a cabo el personal docente y las funciones del personal de servicio y el administrativo, así como la comunidad educativa en general.

En este sentido, según León (2021), menciona que en la administración se debe tomar en cuenta al personal, como parte esencial de la escuela, ya que sus acciones son la clave para establecer, maneras de identificar, guiar y apoyar su desarrollo profesional. Con base en esta situación, el gerente debe tener en cuenta al personal, además de dar orientarlos para el trabajo, mantener la paz laboral y empoderar al personal para la toma de decisiones y realizar un trabajo efectivo, esto se logra aplicando estrategias gerenciales basadas en el empowerment, para fortalecer el trabajo efectivo en la organización.

En relación con lo señalado, a través de este se analizó la gestión directiva con las estrategias de empowerment, las cuales se consideran aportes significativos de elementos para lograr cambios y transformaciones en las instituciones educativas a partir de la aplicación de dichas estrategias; por consiguiente, buscar la solución a problemas

cotidianos, educativos, sociales y de otra índole, en correspondencia con las necesidades reales de la organización educativa escenario de este estudio.

De allí que al analizar el empowerment como estrategia para la gestión directiva en la institución educativa se aportan herramientas innovadoras para la toma de decisión y el desarrollo de la autonomía, fortaleciendo el sentido de pertenencia, además de establecer objetivos claros y llevar a cabo su respectiva función, haciendo uso de todo su potencial, tanto individual como colectivo en beneficio de la organización.

Es por ello, la investigación se rige a las normas contempladas en el manual de normas de la UPEL (2025), por lo que su estructura se corresponde con los:

Capítulo I, se reseña el planteamiento del problema, los objetivos y por último la justificación.

Capítulo II, se fundamentos epistémicos, en que se apoya la investigación: antecedentes, bases teóricas, y nomotéticos del trabajo.

En el mismo orden se tiene el Capítulo III. Donde se llevó a cabo, los procesos metodológicos aplicados como diseño, sujetos de estudio, las fuentes de los datos, los instrumentos y recolección de información.

Capítulo IV, plasma el proceso utilizado para analizar los resultados que se obtuvieron del instrumento aplicado donde se presentan los hallazgos.

Capitulo V. Finalmente, se presenta los resultados y propuestas.

Finalmente, referencias y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

La gerencia organizacional, se constituye como una de las más importantes, ya que el accionar del directivo se orienta no solo al trabajo del personal a su cargo, sino conducir con efectividad la labor a nivel general en el establecimiento, además de llevar a cabo un proceso de administración escolar con la calidad requerida y el fortalecimiento de las relaciones laborales con todos los miembros de la comunidad educativa, cuya principal finalidad es el logro de los objetivos institucionales para el éxito de la sociedad. De este modo, a través de la gerencia la persona encargada de la misma se debe responsabilizar por contribuir con el desarrollo de un proceso educativo de calidad que brinda a la sociedad en la que se encuentra inmersa la organización, mediante su participación activa y responsable, logrando una gerencia integral hacia una búsqueda de excelencia en la organización.

Es evidente, esa acción gerencial, que abarca todos los elementos del saber, necesarios para lograr mayor efectividad en el trabajo educativo realizado en la misma. Al respecto Cárceles (2010), supone, que el proceso gerencial propicie acciones donde participen el personal de manera efectiva, logrando la integración de todos sus miembros a través del trabajo que les corresponde desarrollar. Dentro de este orden de ideas, Manyoma y González (2023), consideran que la gerencia requiere de una práctica continua para liderar una institución con el fin de lograrlas metas planteadas establecidas con coherencia, en especial, aquellas de instancias educativas gubernamentales, donde la calidad educativa se mide por la eficiencia y efectividad de sus procesos, aspectos que son impulsados por la gestión gerencial.

Sin embargo, como mencionan Manyoma y González (ob.cit.), cuando afirman que el deber ser no lleva a cabo en algunas organizaciones, ya que el proceso no se

desarrolla con la firmeza requerida y en consecuencia, no se tiene mayor participación del personal, ya que este, según los autores citados se encuentra debilitado por la falta de atención gerencial.

En relación con lo señalado, la UNESCO (2023), en un documento acerca del seguimiento educativo a nivel mundial 2024/5 sobre liderazgo, considera que las principales problemáticas identificadas en los sistemas de América Latina, es la falta de liderazgo del gerente. Dado que esta tarea es la que define las actividades de forma que potencie el desempeño del equipo a su mando, lo cual, según la UNESCO (ob. cit.), no se desarrolla un proceso gerencial con efectividad afectando todos los demás que se desarrollan en la organización, y por lo tanto se requiere de un personal que asume la gerencia con talento cumpliendo con los objetivos y retos del siglo XXI.

Lo señalado por la UNESCO (ob. cit.), tiene relación con lo mencionado por Suárez y Abreu (2023), quienes consideran que la administración pública en Venezuela, en es ineficiente y continuamente ha sido cuestionada por su falta de practicidad, extremadamente exagerado para cumplir los diferentes procedimientos administrativos y en la mayoría de los casos, el personal que asume la gerencia no cuenta con las competencias exigidas por las leyes y reglamentos establecidos para tal fin. Además, señalan los investigadores que están inmersos en una cantidad de trámites relacionados con las distintas entidades reguladas por normativas, reglamentos y estatutos establecidos por el gobierno nacional o autoridades que no se ajustan a la situación en Venezuela.

El comentario previo se refiere a las falencias que muestra el equipo directivo en la actualidad como indican Suárez y Abreu (ob.cit.), es una constante en la mayoría de las organizaciones educativas del Estado venezolano, en un alto porcentaje las personas que asumen cargos directivos, por no decir todas, no poseen las competencias ni el perfil necesario para el ejercicio del cargo lo que va generando problemas en el buen funcionamiento de la organización.

Lo planteado por Suarez y Abreu (ob. cit.), se confirma con lo señalado por Velazco (2022), a través del Observatorio de Educación (FundaRedes), en su informe expone que desde el año 2012, el Estado venezolano eliminó los concursos de ingreso y ascensos que permitían que el profesional de la educación con mayor preparación

académica ir escalando jerarquías dentro de la escala, como por ejemplo un docente de aula avanzaba a coordinador, luego a subdirector, director hasta llegar a supervisor que era el último escalafón. Según Velazco (ob.cit) los cargos de más alto rango se convirtieron en una repartición de cuotas partidistas dentro de las instituciones y los mismos no poseen la respectiva preparación profesional, lo que ha provocado un gran daño al sistema ético en el sector.

Cabe destacar que, el autor citado, expone que actualmente en Venezuela la mayoría los gerentes escolares no cuentan con un perfil académico para cumplir su función, esto se debe que son puestos a “dedo por ser afecto al gobierno”. Esto implica, que no cumplen las funciones gerenciales dentro de las instituciones educativas, debido a que mantiene un conformismo en emplear métodos pocos ortodoxos en los espacios de formación. De igual manera, según el investigador van delegando la responsabilidad en los entes gubernamentales por no prestar el presupuesto apropiado al llevar a cabo la gestión, por lo que se requiere de un docente más preparado para ejercer el cargo.

En este mismo orden de ideas, Muñoz (2021), señala que en el contexto educativo actual, la dirección se ve obligada a una renovación integral. Esta actualización no se limita a la tecnología o las metodologías de enseñanza, sino que abarca también las prácticas administrativas. Para cumplir su propósito esencial de formar líderes y propiciar una transformación social positiva, es indispensable la colaboración activa de todo el equipo.

Igualmente, la gerencia, según Muñoz (ob.cit.), no solo tiene como función primordial de organizar y administrar el talento humano, sino también los aspectos tecnológicos y materiales en forma eficaz y eficiente, además de trabajar en equipos para darle participación para lograr los objetivos organizacionales, por ello debe prepararse en todas las áreas del conocimiento y delegar funciones al resto del personal y no dejarlo a un lado.

Al respecto, Velásquez, (2021), explica nivel nacional, que en el caso venezolano, el gerente educacional no solo debe ser capaz de adaptarse a las adversidades, sino que también necesita la habilidad de dirigir las transformaciones necesarias para lograr los objetivos establecidos. Esto se consigue a través de la formación y el desarrollo, impulsados por las políticas y directrices del gobierno venezolano. La meta es concertar

la realidad del país con la gestión administrativa educativa y de dirección en el ejercicio total de sus obligaciones y habilidades, tanto en el ámbito profesional como en el institucional.

De esta manera, Velázquez (ob.cit.), afirma que la gestión directiva sea considerada un proceso primordial y debe estar dirigido por un personal competente, cuyas acciones estén orientadas a lograr los objetivos institucionales, a través del liderazgo efectivo, donde todos los miembros cuenten con oportunidades, desarrollen sus talentos en la toma de decisiones, ejecutando proyectos y fortaleciendo proyectos institucionales.

En el mismo orden, a nivel regional, lo antes señalado tiene relación directa con la problemática que está afectando a la Unidad Educativa Nacional “Hermanas Jiménez”, del municipio Crespo del estado Lara. Dicha institución se encuentra ubicada en la calle 5 Sector Rey Dormido, cuenta con quince (15) docentes, dos (2) administrativos, ocho (8) obreros, diez (10) madres colaboradoras en el comedor, un director y trescientos sesenta y dos (362) estudiantes de primero a sexto grado. Esta institución fue reconocida como una de las mejores escuelas de la población, sin embargo, hoy en día presenta problemas a nivel gerencial.

Es de hacer notar, se obtuvo información a partir de un proceso de observación que se realizó directamente en la institución y en conversaciones informales con algunos profesores y personal de la institución, existe la posibilidad que la gerencia, presenta algunas debilidades en el manejo del personal, lo cual implica poca comunicación, falta de liderazgo, debilidades en la toma de decisiones, descontento general, que incluye a todos los miembros de la comunidad. Por lo que se presume, si esta situación continua de esta manera se pueda deteriorar la buena convivencia entre el personal que labora en la misma y conlleva al descontento; en consecuencia no se puede llevar a cabo una adecuada planificación, organización y ejecución de los planes y proyectos. De allí que, si no se buscan soluciones a estos problemas quizás pueda seguir afectando negativamente el desarrollo institucional o limitar el alcance de la calidad educativa; por lo tanto, se hace necesario analizar la gerencia desde la metodología empowerment.

Tal como se percibe en la escuela “Hermanas Jiménez”, también existen otras dificultades que posiblemente alteran su buen funcionamiento, lo cual puede ocasionar



a futuro una serie de conflictos por parte de quienes deben brindar soluciones, desvinculando cada vez más la labor institucional de las exigencias de la sociedad. Cabe mencionar también, que esta situación representaría un obstáculo para desarrollo de la gestión directiva de la escuela. Lo que motiva a proponer el empowerment para que le brinde una oportunidad para que el personal directivo mejore su desempeño, desarrolle sus capacidades de innovar y liderar procesos de cambio dentro de la institución, promoviendo la colaboración y participación de todos los actores del ámbito educativo.

En relación con estas posibles problemáticas, Pintag y Siong – Tay (2021). Indican que la gestión directiva tiene como tarea desarrollar estrategias que fomenten una educación integral e innovadora, las cuales deben promover valores y asegurar el respeto por la diversidad social en el entorno educativo. Así que una gerencia incorrecta puede llevar al fracaso del proyecto educativo y a la pérdida de las oportunidades.

Con base a lo antes señalado, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cómo se percibe la situación problemática que se desarrolla gerencialmente en la Unidad Educativa Hermanas Jiménez de Duaca municipio Crespo del estado Lara?; ¿Cuáles son las estrategias del empowerment requeridos para el fortalecimiento del proceso gerencial en la organización educativa?; ¿Qué elementos se requieren del empowerment para mejorar la gerencia en la Escuela Hermanas Jiménez de Duaca? De estas interrogantes, emergen los propósitos generales y específicos, señalados a continuación.

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo general***

Analizar el empowerment como estrategia para la gerencia en la Unidad Educativa “Hermanas Jiménez” de Duaca, municipio Crespo del estado Lara.

### ***Objetivos específicos***

1. Diagnosticar el estado actual de la gestión gerencial en la Unidad Educativa Hermanas Jiménez de Duaca municipio Crespo del estado Lara.

2. Identificarlas estrategias del empowerment requeridos para el fortalecimiento de la gestión en la organización seleccionada para este estudio.
3. Determinarlos elementos del empowerment para mejorar la gerencia en la Escuela Hermanas Jiménez de Duaca.

## **Justificación**

La gestión directiva tiene como finalidad asumir la tarea de poder administrar con eficaz y eficiencia la organización de la institución, además de identificar las estrategias y acciones que ayuden a fortalecerlos objetivos definidos por el ente educativo, se considera que una buena dirección o liderazgo, abarca los insumos, procesos, resultados en el plano individual y social en la búsqueda de la excelencia y la calidad.

Actualmente las instituciones educativas deben contar con un director que sea un líder comprometido con su trabajo, dirija los cambios necesarios para fortalecer el equipo, delegar autoridad, motivar al personal que adquiera las estrategias como por ejemplo las del empowerment que permitan desarrollar habilidades y destrezas para el manejo de la institución a partir del compromiso en equipo autodirigidos, delegación de funciones en la toma de decisiones, entre otros aspectos.

Considerando lo expuesto, el propósito central de este estudio, fue analizar el empowerment gerencial en la Unidad Educativa “Hermanas Jiménez” de Duaca, municipio Crespo del estado Lara. Este enfoque responde a las demandas actuales de la sociedad y se alinea con un modelo administrativo que, al ser aplicado en la gestión, potencia y dinamiza una serie de actitudes. El empowerment es fundamental para crear un ambiente propicio que fomente el desarrollo y la satisfacción personal de los individuos dentro de la institución. Desde esta perspectiva, la investigación, se justifica desde diferentes ámbitos: teórico, práctico, metodológico y científico.

De allí, que en lo teórico porque el empowerment es una herramienta del talento humano, tal como lo explica Chiavenato (ob. cit.) para crecer profesionalmente a nivel gerencial, aportando nuevas perspectivas acerca del tema en estudio, que permitirán al docente en funciones directivas tener claro cómo aplicar este guía en la organización educativa; ya que es una estrategia que se adapta a la dirección con efectividad.

En lo práctico, pues la temática guarda relación con una problemática presente en los profesionales en servicio en relación al desempeño de su pedagogía y administrativa en las instituciones educativas, la cual es de gran importancia por considerar que es oportuna para optimizar la administración en general. De igual manera, la investigación constituye un soporte valioso para otros interesados en profundizar la temática en relación al perfil que se requiere de manera operativa en el ambiente escolar.

A nivel metodológico, se justifica, ya que es una investigación de enfoque cuantitativo apoyado en el paradigma positivista, porque se convierte en un recurso valioso para otros estudiosos, ya que aporta un diseño de instrumentos que pueden utilizar otras personas para sus trabajos relacionados con el empowerment. En lo científico, porque es un aporte actualizado sobre el tema en estudio y sus componentes pueden ser adaptados en el área de la gerencia educativa, para la comunidad científica upelista o de otras universidades.

Finalmente, este estudio se inscribe en la línea de investigación: LI-IPB-NICO-01, Comportamiento organizacional y productividad de la Universidad pedagógica experimental Libertador (UPEL-IPB). Específicamente, se alinea con el área de gestión docente y calidad del desempeño profesional de la docencia, cuyo objetivo es generar insumos, metodológicos acerca de aspectos relacionados con las necesidades académicas y del desarrollo institucional.

## **CAPÍTULO II**

## MARCO REFERENCIAL

El presente capítulo expone los antecedentes investigativos que, dada su naturaleza y objetivos, se vincula estrechamente con el propósito de este trabajo de grado. Se detallan experiencias previas significativas y se articulan las bases teóricas y el sustento legal que lo fundamenta.

### **Estudios Previos.**

Los estudios previos, destacan elementos de las variables de estudio, tales como: la gerencia, estrategias del empowerment, la gestión directiva y el rol fundamental del directivo. Es así como, al realizar una minuciosa revisión documental sobre artículos científicos y tesis relacionadas con la investigación se tienen los siguientes:

Como primer aporte internacional, se presentan a Hernández et al. (2023), quienes realizaron un estudio con la intención de reconocer el grado de responsabilidad con el empowerment en una universidad Mexicana con el propósito de conocer acerca de su bienestar en el trabajo, para ello, elaboraron un cuestionario con veinte 20 preguntas sobre el empoderamiento, autonomía y satisfacción laboral, bajo el método cualitativo, la muestra fueron los profesores de la especialidad, concluyeron que un ochenta y siete por ciento el 87% de los mismos están motivados y agradados, además piensan que tienen una gran responsabilidad para empoderarse del trabajo con libertad,

Lo anterior según los autores del estudio, se realizó con el propósito de comprobar hasta qué punto el empoderarse produce bienestar en sus labores; es decir, como el empowerment puede fortalecer los procesos gerenciales de una organización, en el especial al personal docente de la escuela de licenciatura en administración.

Cabe destacar, que la investigación es significativa como antecedente para llevar a cabo el presente estudio; porque hace referencia a la aplicación de las estrategias basadas en el enfoque gerencial del empowerment, la cual es un ente primordial para el progreso en la administración escolar; ya que cuando se toma en cuenta al personal, se motiva, se les delega responsabilidades generando confianza en sus acciones, permite una mayor participación del personal en la organización.

También, Fernández y Fernández (2022), realizaron un trabajo de grado en Perú, cuyo propósito fue plantear el Empoderamiento como cualidad para optimizarla calidad educativa en una organización escolar, investigación de tipo descriptiva no experimental, se trabajó con una población conformada por treinta y uno (31) docentes y seiscientos (600) estudiantes del nivel secundario, tomó una muestra de doscientos treinta y cinco (235) estudiantes del 1° al 5° de educación secundaria, quienes participaron de una entrevista, obteniendo resultados, donde el cincuenta y uno coma seis por ciento, consideraron que existen debilidades significativas en la aplicación del Empowerment y el cuarenta y ocho, coma cuatro por ciento de las respuestas se ubicó en el nivel deficiente, y el cincuenta y siete por ciento en un nivel regular y otro cuatro coma siete por ciento, lo consideran deficiente.

Los autores concluyeron que las estrategias del Empowerment pueden mejorar el servicio educativo, en los diferentes roles y misiones, además de promover el control en la resolución de problemas. Razón por la cual se recomienda este trabajo como fuente esencial para analizar la gerencia en la unidad educativa en estudio a través de las estrategias del empoderamiento, la relevancia de este trabajo, es el énfasis que hacen los investigadores en este enfoque gerencial que permite la participación de los empleados, la delegación de poder y la confianza de los trabajadores.

En el contexto nacional, Acosta y Barrios (2023) realizaron una tesis cuyo propósito fue analizar los procesos a nivel gerencial que se requieren para lograr una de cambio en las organizaciones educativas primarias. En el trabajo participaron noventa y ocho (98) docentes y veinticuatro (24) directivos de las escuelas de Maracaibo edo. Zulia, la metodología que utilizaron fue la cualitativa, el diseño de campo y no experimental. Los investigadores razonaron sobre los procesos administrativos para la gestión del cambio en los establecimientos académicos, a través de la aplicación de diferente enfoques de la gerencia, donde la delegación de poder, el empoderamiento, el desarrollo de ideas creativas, participación activa, entre otros aspectos, se toman como elementos principales para el buen funcionamiento de la dirección, llegaron a la conclusión que en la gestión gerencial es ineficiente, a nivel pedagógico, administrativo y social.

Por lo tanto, la ejecución de un método de trabajo con objetivos concretos es primordial para lograr la eficiencia en la dirección de las instituciones educativas del

estado Zulia, La tesis de Acosta y Barrios (ob. cit.), es valiosa para esta investigación, porque su plan de acción busca lograr la eficiencia en el rol del gerente escolar y es fundamental para analizar la función del directivo con las estrategias del empowerment en la unidad educativa “Hermanas Jiménez” de Duaca.

Cabe considerar por otra parte, a Cañas (2022), realizó una investigación en el estado Táchira, diseñó un programa de formación en el tema de liderazgo como medida de fortalecimiento para la gerencia, fue un trabajo de campo, descriptivo y bajo la perspectiva del modelo positivista y factible. Recolectando la información a través de un cuestionario con veinte (20) planteamientos a veinte (20) docentes de la Unidad Educativa Estatal “Estado Mérida”. Concluyó que el liderazgo gerencial es relevante para organización para el logro de un desempeño exitoso del sistema educativo.

La importancia del estudio, sobre el liderazgo para una gerencia eficaz, radica en el trato amable hacia a los demás, utilizando técnicas y estrategias para empoderarse del buen funcionamiento, permitiéndole convertir las debilidades en puntos fuertes y las amenazas en nuevas posibilidades, derivando en una gestión óptima.

Dentro de este marco, Asunción (2019), en su investigación sobre los aspectos metodológicos activos, como herramientas necesarias para empoderar al docente realizado en la Universidad de Oriente en el Núcleo de Nueva Esparta. El investigador, argumenta que, en vista de los cambios acelerados y la complejidad contemporánea, es importante aplicar técnicas que faciliten el aprendizaje y la adquisición del conocimiento. Esto con el propósito de incrementar el capital humano y fomentar la creación de experiencias educativas relevantes para los involucrados. De tal manera, que el docente se debe empoderar de éstos métodos para comprobar nuevas maneras de instruirse, participar, apreciar y adaptarse con la realidad. El trabajo fue realizado a través de una revisión crítica con un análisis exhaustivo a una serie de textos, artículos, revistas científicas y a la experiencia propia de la autora sobre el tema.

De tal forma, que los autores nacionales coinciden en la ineficiencia de la gerencia en las diferentes organizaciones educativas en el país, así como la falta de liderazgo y el desarrollo de la verdadera capacidad humana. Pero también exponen la solución a través de un plan de acción para el logro del mismo con las estrategias del empowerment para una gerencia eficaz y eficiente en el ámbito educacional.

En el ámbito regional, Pérez (2023), llevó a cabo un trabajo de investigación en el Instituto Bíblico Bautista, parroquia unión, Municipio Iribarren de Barquisimeto Estado Lara, cuya finalidad general fue analizar el empowerment para la optimización de los rectores administrativos. Concluyó que el desempeño de la gerencia, presenta rasgos de debilidad, a veces estimulan y orientan al personal de la institución para que sean eficaces en sus funciones. Además utilizan adecuadamente los recursos disponibles, pero nunca se optimizan en su desempeño como líder, también comprobó en cuanto a la satisfacción por el trabajo realizado que este no se propicia en un ambiente acorde con la actitud positiva requerida.

El estudio realizado por Pérez (ob. cit.), tiene relación con la propuesta de análisis del empowerment como estrategia para la gerencia en la escuela “hermanas Jiménez”, ya que busca perfeccionar el desempeño del gerente directivo de la institución ofreciéndoles un clima psicológico fundamentado en la responsabilidad para realizar positivamente las actividades que les fueron asignadas en su lugar de trabajo y con el fin de brindar en la organización un liderazgo compartido, colaborativo y participativo.

Asimismo, Torcates (2019), efectuó una investigación para detallar el empoderamiento como estrategia para la administración escolar, a través del perfeccionamiento del plan todas las manos a la siembra, desde la autonomía de las escuelas del municipio Torres del estado Lara, apoyado en diversas tácticas gerenciales de la actualidad existentes en la alta administración, enmarcado bajo el enfoque del paradigma positivista y cuantitativo.

Entre las consecuencias más significativas, se encuentra que el empowerment como enfoque gerencial tiene relevancia en el buen funcionamiento de la dirección escolar y en un enfoque actualizado que tiene como base la delegación de poder, la comunicación efectiva, el trabajo con equipos autodirigidos entre otros, que son fundamentales para el ejercicio de la misma.

Es de hacer resaltar, que el trabajo llevado a cabo por Torcates (ob. cit.) es relevante para la propuesta de análisis de la gerencia educativa con la metodología del empowerment y así lograr que directivo mejore su praxis gerencial para el éxito de la unidad educativa, además de buscar la solución a problemas cotidianos, en correspondencia con las necesidades reales de la escuela “Hermanas Jiménez”.

## **Bases teóricas**

La fundamentación teórica es trascendente para cualquier el trabajo, al respecto afirma Arias (2012), explica que las bases teóricas, implican la elaboración detallada de los conceptos y las propuestas que configuran la perspectiva o el enfoque adoptado, para respaldar o elucidar el problema investigador; es decir, son las teorías soporte de aspectos conceptuales de la trama en estudio, su estructura surge de acuerdo los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, referida al empowement como estrategias para analizar la dirección en la organización.

## ***Gerencia educativa***

En un mundo globalizado hablar de gerencia es sinónimo de enfrentar el día a día con las actividades del quehacer cotidiano, desde la casa hasta una empresa, pero organizar es lo complejo para enfrentar de una manera organizada. De tal manera, que en el Diccionario de la Real Academia Española (R.A.E 2023).presenta una definición de gerente, que proviene del latín “*gerens, -entis*”. En esencia, la etimología de la palabra, refiere que un gerente es aquel que tiene las funciones de dirigir, manejar o ejecutar acciones o procesos.

Asimismo, Ospina et al. (2021). Definen la gerencia como el conjunto de procesos administrativos que buscan optimizar la utilización de los recursos existentes para alcanzar los objetivos organizacionales con mayor eficiencia y eficacia. Cabe destacar, que esta desempeña un papel trascendental en la determinación de la labor del personal, así como el proceso de acomodación a los cambios en el ambiente de trabajo.

Del mismo modo, Torcates (ob. cit.), define la gerencia como la fase donde converge la mezcla de las acciones del talento humano, para lograrlos fines establecidos dentro la institución. Así que las definiciones anteriores conllevan al mismo resultado; es decir, persona que puede dirigir o administrar una empresa, institución o sede de cualquier índole. De tal manera que, el gerente es el que posee las actitudes para dirigir los miembros que están a su cargo y desde la óptica del ambiente escolar busca la excelencia de la educación.



En el mismo orden, Acosta y Barrios (ob. cit.), exponen que la administración pedagógica es la alternativa que facilita a las organizaciones educativas obtener resultados de calidad en el desarrollo de sus labores, entre las que se destaca: la organización, planificación, control y evaluación. Cabe destacar, que la gerencia educativa se concentra en priorizar la transformación del desarrollo del administrador en el ámbito escolar.

Por su parte, Ospina et al. (2021), definen la gestión administrativa escolar como el proceso de planificación, organización, donde se busca el control del quehacer en la organización pedagógica, cuyo propósito es alcanzar las metas y objetivos planteados. Es de hacer notar, que los autores resaltan la importancia de tomar en cuenta las habilidades y destrezas del proceso de la comunicación y todas las capacidades del ser humano.

También, Flores (2021) menciona que la gestión directiva busca la excelencia en el entorno escolar a través de la capacitación del personal en los procesos administrativos, donde predomine el liderazgo compartido con los demás entes en la institución. La autora señala, que la gestión directiva tiene como objetivo el cumplir con la misión corporativa, asegurando el liderazgo democrático sobre el personal calificado para la integración de los funcionarios en el ambiente escolar en forma eficaz y eficiente.

Dentro de ese orden de ideas, Pérez (2021), expone que el rol del personal directivo se encuentra ligado a diferentes enfoques que coinciden con los sociales y psicopedagógicos en la sociedad de la información, cargados de conocimientos actualizados un mundo posmodernista, globalizado, mercantilista. Lo cual indica que ocupación del gerente de la institución educativa tiene que ver con la formación integral del mismo en las diferentes aéreas del saber.

También, explica en su trabajo que la visión del gerente en la actualidad, tiene una responsabilidad en la organización empresarial, en la administración; así como, la psicológica, pedagógica y en especial como líder humanista con un rol fundamental de planificador, programador, coordinador, ejecutor y evaluador de las actividades para el funcionamiento de la organización educativa, a través de una comunicación eficaz entre la escuela, padres y representantes.

### ***Competencias Directivas***

Las competencias directivas, según García, Cardona y Chinchilla (2001, p. 13), son los atributos, capacidades que cada persona posee para asumir un cargo como gerente en cualquier empresa, las propias que tienen que ver con su comportamiento personal y las cualidades del cómo se desenvuelven en su medio ambiente, destacan los autores, que no se debe hacer a un lado la relación implícita entre la formación teórica y la praxis en el que hacer de sus funciones.

De tal manera, que esos atributos logran convergir en la distinta forma de accionar, cabe destacar, que van desde lo particular hasta lo general, destacando la coherencia, la cualidad de docilidad de líder en su labor, considerando los aspectos: cognitivo, psicológico, motor y cordial, los cuales son pertinentes para el desarrollo de las capacidades que debe poseer el directivo y se describen a continuación:

### ***Formación del personal***

En la formación personal busca el trato eficaz con los demás a su alrededor, fortaleciendo la integridad, la enseñanza, la ingenuidad y el control de sus decisiones. Por lo tanto, van hacer el indicador de la actitud para asumir la administración de la empresa, en consecuencia es indispensable para mandar a otros, desarrollando de esta forma la planificación dentro y fuera de su zona de confort.

Por su parte García et al. (2001, p.14), conceptualizan a las competencias estratégicas, como aquellas que admiten crear los modos para obtener las ayudas económicas y progresar en los estudios anteriores al mercado, teniendo de referencia las mismas para cada dimensión. Los autores también definen aptitudes intra-estratégicas, es cuando el dirigente es competente para informar la intención de la organización y la finalidad de la misma, así como empoderar al personal a su cargo para realizar sus labores, fortificando a la vez las relaciones de armonía, unidad y amistad entre todos.

### ***Participación activa del personal***

Dentro de toda sociedad, debe existir participación de todos los sectores y miembros de la comunidad, para que exista un verdadero trabajo en equipo para el bien de la labor educativa; de tal manera, que debe reinar la participación con la acción, como

la herramienta ideal para trabajar enérgicamente en los diferentes etapas de la administración, así como la formación pedagógica de la unidad educativa para el desarrollo de la sociedad.

### ***Procesos del saber, el ser y el hacer desde una perspectiva gerencial***

En relación con la preparación del personal directivo para producir cambios de actitud en el personal a su cargo, debe tomar en cuenta, los procesos gerenciales basados en el aspecto cognoscitivo, psicomotor y afectivo que se describe a continuación, según (Villalobos y Parés, 2007):

#### ***Cognoscitivo-Saber.***

El gerente educativo requiere de suficientes conocimientos en las diferentes aéreas del saber humano para afrontar cualquier tarea a la cual se le haya encomendado. Además, de tener criterios propios para asumir la responsabilidad, ser autónomo, independiente y con un alto grado de disciplina para llevar a cabo su labor con el resto del personal, propiciando la empatía en la empresa y sus colaboradores.

De igual manera, debe conocer sus debilidades y fortalezas, con el propósito de evaluarlas, con el fin de enfrentar cualquier circunstancia de manera equilibrada y sin estrés, y poder resolver problemas en su ambiente de trabajo con responsabilidad en forma eficaz y eficiente. Cabe destacar, que a partir de allí, podrá llevar a cabo su función como gerente exitoso en pro de la comunidad escolar.

#### ***Psicomotora (saber hacer, aptitudes).***

Todo gerente tiene que tener solvencia moral, sin ataduras de ningún tipo para poder enfrentar cualquier situación anormal en sus funciones, además de poseer la suficiente tenacidad y aptitud con el fin de tomar de medidas con su personal a cargo, ayudarlos en sus quehaceres a nivel profesional y llevarlos a obtener el máximo potencial para el bien de empresa escolar.

#### ***Afectiva (Saber ser, Actitudes y Valores).***

El director debe tener preparación de más alto nivel en inteligencias múltiples en especial a nivel de las emociones para poder relacionarse con todo su personal como

punto esencial para llevar a término feliz su mando en la institución. Lo cual indica, que el gerente debe utilizar la comunicación formal e informal para fundamentar sus decisiones y llegar a las conclusiones pertinentes a su obligación como administrativo. De la misma manera, tiene que poner en práctica la empatía, la habilidad de comunicarse efectivamente y con respeto a los miembros de la asociación escolar.

Cabe destacar, que las acciones anteriores, podrán controlar sus impulsos y proceder de modo adecuado en los distintos casos que se pudiesen mostrar, por ello hay que tomar en cuenta los elementos que se relacionan con el comportamiento humano que asume el gerente, aspectos que señalan a continuación:

### ***Motivación del Personal.***

Según Chiavenato (ob. cit.), se relaciona con el sistema de cognitivo de cada persona, con impulsos internos o externos del proceder humano, el cual es dinámico porque la conducta es motivada, según el propósito y está orientada a lograr un fin, una aspiración, una necesidad, una directriz, que muestra el motivo de la actuación. Así mismo, dice que la motivación en el ser humano es constante y siempre está en un continuo proceso de la búsqueda de solución de problemas y bienestar de acuerdo a las necesidades que se presentan.

### ***Liderazgo.***

Díaz (2023), lo conceptualiza como aquel que posee las diferentes características propias del ser humano como: la tolerancia, el respeto, el valor de la amistad, entre otras. También, expone que se originalmente se utilizaba el liderazgo a nivel de las empresas, pero en últimamente fue acogido en el área de la educación. El “nuevo liderazgo” debe ser carismático, idealista, transformativo, flexible democrático y compartido con los miembros de la comunidad.

Por su parte, la UNESCO (2023). En el documento “Los docentes que necesitamos para la educación que queremos”. El organismo internacional a través de sus voceros plantea la necesidad que predomina en el mundo en cuanto a la preparación de los docentes con un perfil apropiado a las necesidades de las escuelas, también proponen que en países con poblaciones en vías de desarrollo los entes

gubernamentales deben invertir en dichas instituciones para la formación profesional de líderes directivos.

Lo señalado, se refiere a la falta de docentes con preparación académica, los mismos deben acomodarse a los intereses de la comunidad o pueblo al cual asistan, también hay que tener en cuenta a falta de interés de las instituciones de formación pedagógica en preparar a los maestros con un liderazgo gerencial en el mundo, en especial Latinoamérica. Concluyó que los directores necesitan dominar un amplio conjunto de competencias para desempeñar estas funciones. Deben ser capaces de utilizar datos, establecer prioridades, planificar, ejecutar, supervisar y evaluar para resolver problemas. Necesitan comunicarse eficazmente para crear una visión común, movilizar a los equipos en torno a objetivos y promover el perfeccionamiento profesional.

### ***Liderazgo Gerencial.***

El liderazgo gerencial, según Cañas (ob.cit.), es la condición que tiene el gerente para tomar la iniciativa y disponer los procesos de manera que se activen todos los docentes, estudiantes, personal de apoyo, comunidad y sociedad en general en el trabajo de forma efectiva y eficiente para conducir a su equipo de trabajo resultados favorables y la obtención de las metas propuestas.

Igualmente Freire (2012), define al liderazgo gerencial como aquel capaz de manejar adecuadamente su talento profesional, manteniendo autocontrol de sus emociones y lograr la integración de su equipo de trabajo, con el fin de motivarlos, respetarlos y ayudarlos a crecer profesionalmente.

Para Chiavenato, (ob. cit.) la concepción de liderazgo a nivel gerencial corresponde a "la optimización del uso de los recursos existentes para alcanzar las metas de la organización de una manera productiva y efectiva". (p.91). Esto se considera la manera del cómo desenvolverse entre diferentes personas, persuasivo utilizando las herramientas del centro emocional para dirigir, compartir ideas y trabajar en agrupación para el desempeño de los objetivos propuestos.

Concordando con los autores anteriores, se tiene que el líder gerencial debe influir de manera eficaz y eficiente en su equipo de trabajo y dar un adecuado uso a los

procesos de tipo administrativos aprovechando de manera efectiva el talento que posee el personal de la organización logrando crecimiento tanto personal como profesional.

### ***Empowerment***

El empowerment, según Prieto (2023), es un término que originalmente proviene del idioma inglés y al traducirlo al español, su significado es empoderarse, surgió entre los años 60 y 70, definiéndolo como el procedimiento o táctica que se recurre en las estructuras empresariales con el propósito de darle poder a su personal, con el fin de motivarlos; además, de darle libertad y responsabilidad a su equipo de trabajo, con la meta de lograr resultados favorables para todos.

El empowerment, es un proceso orientado a delegar autoridad y responsabilidad a los empleados, otorgándoles la autoridad para tomar decisiones actuando de forma autónoma. Esto implica un cambio en la cultura organizacional donde se fomenta la participación, iniciativa y compromiso. Según, Robbins y Judge (2013), el empowerment, se refiere a la creación de un ambiente donde los empleados tienen la libertad de tomar decisiones y de ser responsables de los resultados lo que a su vez eleva su motivación y productividad.

### ***Características del empowerment***

El empoderamiento es una herramienta de gestión caracterizada por causar libertad e independencia a los empleados o participantes, por ello es necesario que los grupos de trabajo reúnan una serie de características, que según Amezcua, Pérez y Quiroz (2019), están orientadas hacia lo siguiente:

1. Fortalecen el liderazgo y las tareas laborales.
2. Se convierten en equipos más involucrados y potencian sus ideas.
3. Las personas se involucran y adquieren responsabilidad por lo que realizan.
4. Demuestran honestidad, fortalecen sus relaciones con los demás expresando confianza.
5. A través del liderazgo se alcanza y propicia la participación.
6. Favorece la democracia y la participación.
7. Manifiestan una actitud positiva y comparten su entusiasmo.

De esta manera, las características del empowerment, representan este enfoque gerencial como un ejemplo que promueve el trabajo en equipo, libre, nuevo, autónomo, manejable, con el fin de erradicar las diferentes escalas jerárquicas entre sus trabajadores y dándole cuotas de poder a todos los socios en el control de las decisiones, para el bienestar de los usuarios y perfeccionar los pasos en la administración.

### ***Estrategias empowerment para la gerencia educativa***

El empoderamiento (empowerment) en la gerencia educativa es considerado como una estrategia importante para los establecimientos escolares. Su importancia radica en la capacidad de generar un espacio de trabajo colaborativo, donde participen y se motive a los involucrados los cuales son valorados y comprometidos con los objetivos comunes.

En este contexto, el empowerment, de acuerdo con Palacios (2018), es visto como la congruencia entre el personal de la escuela y la gerencia escolar, donde se resalta el trabajo mutuo, compartiendo responsabilidades y emociones, utilizando el entendimiento y la inteligencia humana para que la gestión sea más exitosa y lograr el cambio en el proceso de la dirección.

Así mismo, Lamperes (2004), menciona diez (10) estrategias que conseguían sustentar la seguridad en el personal que buscaba un ámbito de trabajo donde todos colaboran, los cuales se desglosan en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

#### ***Tipos de estrategias Empowerment***

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>INFORMACIÓN</b>
1Compartir datos	•Es esencial que todo el personal disponga de la información pertinente para comprender y participar en la toma de decisiones.
2 Realizar elecciones	Reformular la composición de las juntas escolares para que el personal de mantenimiento y docente, pueda ofrecer sugerencias o expresar inquietudes sobre políticas específicas.
3 Ejercitar la capacidad de la decisión en Consenso	• Un proceso que busca la transparencia total al informar a todo el personal sobre los gastos de la escuela, sus restricciones financieras y un análisis detallados de las necesidades institucionales.
4 Establecer acuerdos	Conferir responsabilidad y autoridad a los comités docentes establecidos, facultándolos para analizar programas de capacitación y decidir sobre la selección de estos y la asignación de recursos.
5Formar una perspectiva en común	•integrar a los docentes en un esfuerzo colaborativo para construir una visión compartida que defina con claridad de aprendizaje del plantel.

6	Fomentar creencias colectivas	•un enfoque diseñado para que los educadores cuestionen y analicen sus propios valores y concepciones sobre alumno, los métodos pedagógicos y la finalidad de las normativas y procesos ya establecidos.
7.	Capacitación Profesional	•Un mecanismo que faculta a los educadores para liderar su desarrollo profesional, distanciándose de la simple respuesta e indicaciones de los directivos.
8	Fortalecer o mejorar el empoderamiento en los alumnos y Padres.	•crear y ejecutar planes de integración estudiantil, familias y el personal docente, orientados a enseñarles la identidad de la escuela y lo que se espera en términos de aprendizaje.
9	Comprender las exigencias de los estudiantes	• capacitar a los docentes para que puedan identificar y comprender los diversos estilos de aprendizaje de sus alumnos, con el fin de potenciar sus capacidades y ayudarles a superar las dificultades académicas.
10	Crear símbolos relacionados con el empowerment	• Formular declaraciones impactantes que encarnen verdaderamente la visión fortalecida y la cultura dinámica del centro educativo, transformándolas en emblemas distintivos de la organización educativa.

**Fuente:** Adaptado de Bill Lamperes, (2004).

Es de hacer resaltar, que lo mencionado por Lamperes (ob.cit) son elementos aplicables para el mejoramiento de la gestión de una organización y las habilidades son las destrezas, conocimientos y cualidades que permiten realizar actividades de liderazgo y coordinación. Por lo tanto, son de gran trascendencia para el acto administrativo, ya que forman parte de su emporio, motivo por el cual, es necesario conocer dichas tácticas con el fin de consolidar la sabiduría de los procesos de la administración y poder resolver cualquier problema que se presente en forma eficaz y eficiente en la vida cotidiana.

### ***Elementos del empowerment***

El empoderamiento (empowerment) se compone de varios elementos clave que, en conjunto, permiten a individuos y grupos adquirir mayor control sobre sus vidas y decisiones, de acuerdo con Chiavenato (2020), son los pasos que conllevan a las personas a empoderarse de forma autónoma y libre de sus respectivos roles tanto en su vida privada como en el trabajo, con la firme intención de evolucionar en la espiral ascendente de la gerencia educativa, por lo tanto, es indispensable cumplir con las siguientes cualidades:

**1. Autoridad:** Para ello los individuos deben tener autonomía en la ejecución de sus labores, para delegarla potestad fundamentada en la habilidad y el conocimiento que posee.

**2. Información:** Con el firme propósito de facilitar el momento de tomar decisiones, el personal de la escuela, tienen acceso a los datos, el cual permitirá promover el modo ideal para la dirección escolar.



3. **Recompensas:** La gratificación es muy importante como refuerzo positivo, para reconocer la labor realizada exitosamente por el personal de la empresa.

4. **Competencias:** Con el propósito de llevar a cabo el empoderamiento, es necesario poner en práctica la habilidad y el conocimiento para poder aumentar la gestión de las competencias.

Como se puede observar el empoderamiento o empowerment es una de las tácticas gerenciales, cuyo objetivo es apoderar y darles potestad a los líderes de la estructura educativa, con el fin de tomar decisiones, difundirlos saberes. Es de hacer resaltar, que a través de esta herramienta se sustituye el orden cotidiano del nivel de poder en la mayoría de las organizaciones, por grupos autodirigidos, competentes en la toma de decisiones y solventar dificultades por sí mismos, ocupando un lugar trascendente en la organización y por consiguiente fortalece los lazos de todo el personal de la empresa.

Cada uno de estos aspectos mencionados anteriormente, representan los elementos que conforman el empowerment como estrategia gerencial; sin embargo existen otros que son importantes, según los autores Lamperes (ob.cit.) y Chiavenato (ob.cit.) se pueden agrupar en las diferentes dimensiones que se presentan a continuación:

**1.-Autonomía:** Facultad que se otorga para dar a las personas, en una organización, el poder, la libertad y la información necesaria para que tomen decisiones y participen activamente, ya sea al delegar autoridad o al permitirles decidir por sí mismos. Es decir, desarrollar un proceso adecuado para tomar las decisiones necesarias que lleve asignar responsabilidades por sí mismos, trabajando con satisfacción en la organización educativa, incrementando la motivación y el compromiso del personal hacia la organización.

**2.-Formación de Equipos autodirigidos:** En la formación de equipos de trabajo más efectivos, es importante considerar que serán liderados por una persona capacitada que los orientará para iniciar una transformación fundamental en su comportamiento y conseguir el respaldo de sus colegas, mediante relaciones interpersonales sobresalientes, incluidas aquellas con relacionadas con la gerencia, con el objetivo de alcanzar un resultado que beneficie a todos.

**3.-Toma de decisiones:** Chiavenato (ob.cit.), define este proceso como aquel que “consiste en evaluar distintas alternativas para determinar el camino a seguir” (p.36). En este contexto, se considera una habilidad fundamental para la vida personal y profesional. Implica un proceso reflexivo y consciente de elección entre diferentes opciones, con el objetivo de lograr un resultado deseado.

**4.-Resolución de Problema:** Chiavenato (2013), afirma que el manejo de conflictos consiste en “la forma en que se abordan los conflictos determinando los resultados positivos obtenidos; y consecuentemente, influyen en cómo se desarrollaran futuras situaciones conflictivas” (p. 533). Es decir, que los problemas, que posiblemente se presentaran en el grupo de trabajo, se debe buscar la solución de manera factible, autocrítica y creativa; ya que si en el equipo no existieran desacuerdos, el mismo caería en la monotonía, apático y volverse atrasado. Cabe destacar, que la resolución de problemas va depender de las estrategias que se utilicen para dar respuestas a las necesidades de cambio e innovación por parte de los afectados.

**5.-Delegación de autoridad:** Se deben establecer las actividades, los propósitos y responsabilidades inherentes a cada puesto, y posteriormente difundir a todas las partes pertinentes, tareas, objetivos y responsabilidades incorporados a cada uno de ellos y comunicar a todos los interesados al respecto. De acuerdo con Lamperes (ob.cit), la delegación de autoridad es un proceso administrativo en el que un superior jerárquico transfiere a un subordinado el compromiso y la autoridad irrevocable para que cumpla con su labor actividad específica. Implica la asignación de tareas, la concesión de poder para tomar decisiones y el establecimiento de la responsabilidad por los resultados.

**6.-Visión compartida:** Es lo que se desea a futuro en la organización, la misma debe ser enfocada por todos los miembros del equipo dirigido a la organización bajo la tutela del empowerment, sin elementos que puedan restringir las decisiones compartidas.

**7.-Capacitación del personal:** Acción educativa que se desarrolla en un plazo determinado, utilizando los conocimientos, manera de actuar, y las habilidades, que desarrolla en relación con los propósitos establecidos y organizada, mediante el cual las personas aprenden y obtiene nuevos conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

Cada uno de estos elementos del enfoque empowerment, permitirá al gerente de una organización educativa delegar autoridad al personal a su cargo, generando confianza y seguridad.

### **Fundamentos Nomotéticos**

Los fundamentos nomotéticos, son normas a través de las cuales se establecen las leyes generales o principios universales, aplicables a través de una población en su conjunto. Nomotético proviene del griego nomos que significa ley. En este caso se presenta, la Carta Magna (CRBV) de Venezuela (1999) La legislación venezolana, desde su preámbulo, garantiza la igualdad de derechos para todos los ciudadanos sin discriminación. Específicamente, el artículo 102 compromete al Estado a asegurar la obligatoriedad de la educación, proporcionando los recursos necesarios. Para que el proceso educativo funcione correctamente, es fundamental que el docente posea las herramientas adecuadas para su desempeño. Este principio se refuerza en el artículo 103, donde se establece que el propósito de la educación solo se alcanzará con la participación activa del profesorado y la capacidad de gestión del personal administrativo encargado de la educación.

Por otro lado, el art. 104, en el texto constitucional estipula que la enseñanza debe ser impartida por individuos de probada rectitud moral y con cualificación académica demostrable. Además el Estado tiene la obligación de fomentar la actualización continua de estos profesionales y garantizarles estabilidad laboral en su carrera docente, ya sea en ámbito público privado, con condiciones de trabajo y un nivel de vida que corresponda a la importancia de su labor. Asimismo, la normativa establece que el acceso, ascenso y permanencia en el sistema educativo, se basan exclusivamente en criterios de mérito evaluados, sin admitir influencias políticas o cualquier otra índole no académica,

Este artículo destaca lo importante que es la responsabilidad de la educación en personas con una alta integridad probada moral y competencia académica. Sin tildes políticos, religiosos o étnicos que cumplan con su labor enaltecedora de los principios fundamentales de la sociedad humana.

Por otra parte, es importante señalar que en los postulados de la ley Orgánica de Educación LOE (2009), precisamente en su Art. 4 dice: que uno de los derechos

humanos y sociales más importantes para los ciudadanos, es la educación, la cual permite desarrollar el potencial que tienen las personas para ser creativos, convirtiéndose en el eje principal de la creatividad, transmisión de conocimientos y reproducción de diferentes tipos de manifestaciones culturales, los valores en todos sus ámbitos, la inventiva, formas de expresarse, entre otros aspectos, cambiando la realidad de la población; es por ello que el Estado asumirá la formación educativa como parte de proceso, necesario para la promoción, fortalecimiento y difusión de valores culturales que manifiesta la venezolanidad de los ciudadanos.

Es decir, educar a un ciudadano es un derecho que tienen los humanos y una responsabilidad fundamental socialmente, enfocada en desarrollo del potencial creativo de cada individuo en circunstancias históricamente definidas. Actúa como el aspecto más importante para crear, transmitir y reproducir diferentes manifestaciones de tipo cultural, valor a las creaciones, maneras de expresarse que permiten comprender la realidad. Asimismo, en el Art. 19 expone lo siguiente “la nación, tiene como subsistema la educación básica, la cual se ejerce como una manera de orientar, al ser humano, a través de una gestión estratégica, y un proceso de supervisión educativa, que va a estimular a las personas para que participen de manera comunitaria, donde participan las personas, tanto a nivel de escuela como de comunidad en general.

Es de señalar, que el Estado es el responsable de la educación básica, a través de la orientación, la dirección de manera estratégica y supervisión educativa. Fomenta la integración activa de la comunidad, involucrando grupos de la organización y diferentes miembros de la comunidad, quienes desempeñan roles activos en la gestión escolar. Del mismo modo, el Art. 38 relacionado con la formación permanente, implica un proceso que es considerado integral, desarrollado de manera continua, a través de diversas políticas, elaboraciones de planes, creación de programas así como proyectos, que permitan actualizar y mejorar el tipo de conocimiento que adquiere el gerente a través de su desempeño, como corresponsables en el proceso de formación de los venezolanos. Esto garantizará el fortalecimiento, de esa sociedad venezolana, crítica, que está en permanente reflexión, garantizando el fortalecimiento, que transforma el proceso social, que requiere el país.

En este sentido, la formación continua es un proceso completo y constante que, a través de políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y rendimiento de quienes son responsables en la formación de ciudadanos. Este proceso debe asegurar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en concordancia con las demandas de desarrollo y transformación social que plantea el país.

Igualmente, resalta en el Reglamento general de la ley Orgánica de Educación en su Artículo 69 expone, al gerente educativo como la autoridad principal de la institución, siendo el supervisor nato de la misma; esto se cumple a través de la jurisprudencia, relacionada con el sector educativo, dirigiendo, a través de diversas orientaciones a nivel de pedagogías, procesos administrativos, y el aspecto disciplinario, que son dictadas por MECD, siendo el gerente quien va a representar a la institución en los actos públicos donde se requiere su presencia, así como a nivel de privados.

Considerando esta perspectiva, el gerente educación al quien ostenta la máxima autoridad en la institución educativa y actúa como supervisor natural de la misma, y aplicando las normas y disciplinas emanadas en la institución, aunado a esto, el Artículo 153 expresa que, “Solo profesores designados por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes pueden realizar labores de supervisión, siguiendo lo establecido en el artículo 81 de la Ley de Educación.”. Es decir que las acciones de supervisión la desempeñan aquellos docentes que fueron designados por el MED venezolano, de acuerdo el artículo 81 de la Ley educativa correspondiente.

Asimismo, en el Reglamento donde se establecen las acciones de la Profesión del docente (2000), en su punto 7 de los derechos del docente estipula que los educadores tienen el derecho de participar activamente en la planificación, ejecución y evaluación de todas las actividades educativas. Esto significa que su voz y experiencia deben ser consideradas e integradas en cada etapa del proceso educativo. Por consiguiente, la preparación del docente es trascendental para poder gerenciar en todo sus ámbitos, y un modelo a seguir en todos los ámbitos donde se desenvuelve, lo que le lleva a dilucidar acerca de un directivo director que no es eminentemente pedagógico, sino que ha de ser la promotor, un administrador con las herramientas del empowerment

donde participen todos los miembros e implicados en la entidad educativa, para lograr la efectividad, eficacia y calidad educativa.

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA**

En todo trabajo investigativo, se debe considerar el método científico para llevarlo a cabo de acuerdo a las normas internacionales, el mismo debe ser minucioso, planificado y organizado, tal como lo plantea Arias (2012, p.16): “Un método es un proceso organizado de pasos, acompañado de técnicas y de ciertos procedimientos aplicables sistemáticamente abordando la búsqueda de soluciones a diversos problemas con el propósito de alcanzar un objetivo específico...”

#### **Naturaleza de la Investigación**

El trabajo se enfocó en el análisis del empowerment como una línea de acción, para la gerencia en la unidad educativa “Hermanas Jiménez”; en el mismo se aplicó el paradigma positivista, tal como lo explica Herrera (2015, p.7): “Este enfoque tiene como objetivo principal comprender los fenómenos para anticiparlos y, si es posible, influir en ellos. Para descubrir las causas verdaderas que originan los problemas; ya sean las que

los preceden en el tiempo o las que ocurren al mismo momento.” De igual forma, la indagación, cuantitativa, según Cely et. Al. (ob. Cit.), es aquel que se aplica a través “de la utilización de procedimientos, de naturaleza cuantificables, también se consideran valores numéricos de los cuales se obtienen resultados a través de frecuencias porcentuales, que generan conclusiones sacadas del estudio,...” (p.20).

### **Tipo de Investigación**

La investigación fue descriptiva, a la que Arias (2016), define como “La caracterización de un hecho, individual o grupal, para conocer su estructura” (p. 24). Y está apoyado en un estudio de campo, según la UPEL (2016), en su manual la define como: “un análisis desarrollado de manera sistemática de diversos problemas reales, con el objetivo de describir, comprender el porqué del mismo, y considerando los factores que lo constituye, explicando cuales son los efectos que ayudan a predecir el porqué de su ocurrencia...” (p. 19).

### **Diseño de la Indagación**

El diseño, del estudio, fue aquel donde no se realizan experimentos, transeccional descriptiva, definiéndolo a través de Hernández et. al., (2014): como una serie de diseños investigativos, de manera transeccional, transversal que sirven para obtener datos en una sola aplicación, como tiempo único, su objetivo es describir aquellas variables, que se pueden analizar tomando en cuenta la incidencia, y como interrelación en un contexto dado” (p. 154). En este contexto, no se manipuló la información ni las respuestas del personal de la escuela.

### **Variable en Estudio**

La variable en estudio, según Álvarez (2008), es un “sistema que se refiere a las características, que se desean indagar, las cuales están definidas de forma operativa, es decir, a partir de indicadores de medida” (p.59). En esencia, funciona como un esquema visual, a menudo presentado en una tabla en este caso en la número 2.

En esencia, funciona como un esquema visual, a menudo presentado en una tabla, que no solo incluye las variables, sino también sus dimensiones, indicadores y nivel de

medición. Por otro lado, Hernández et al. (ob. cit.) Definen las variables como “rasgos o cualidades observables presentes en personas, objetos, fenómenos o eventos. Estas se distinguen entre sí porque pueden tomar valores específicos que varían” (p.75), en este contexto, la variable estuvo conformada por los siguientes aspectos.

**Variable:** empowerment para el análisis de la gerencia en la escuela “Hermanas Jiménez”.

**Definición conceptual:** definida como todas aquellas estrategias y elementos gerenciales apoyados en el enfoque empowerment para la acción directiva desarrollada por el gerente educacional en la organización escolar.

**Definición operacional:** conformada por las dimensiones e indicadores señaladas, en la tabla 2 de la operacionalización, que se muestra a continuación.

**Tabla 2.**

**Operacionalización: Variable en estudio**

Objetivos Específicos	Variable en estudio	Dimensión	Indicador	Ítems
1.-Diagnosticar la situación actual del proceso gerencial en la Unidad Educativa Hermanas Jiménez de Duaca municipio Crespo del estado Lara	Empowerment para la gerencia educativa	Situación actual	-Formación del personal: Docente, administrativo y obrero.	1-2
			-Participación	3-4-5
			-Proceso (saber, ser y hacer )	
			-Motivación del personal: Docente administrativo	6-7
2.-Describir las estrategias de empowerment requeridos para el proceso gerencial en la organización educativa escenario del estudio.	Empowerment para la gerencia educativa	Estrategias empowerment	-Comparte el liderazgo.	8
			Comparte a información al personal Docente y administrativo	9-10
			Comparte la toma de decisiones	11
			Crear una visión en común	12-13
3.-Analizar los elementos del empowerment que requieren para el	Empowerment para la gerencia educativa	Estrategias empowerment	Desarrolla creencias compartidas	14
			Autonomía.	15
			Formación de Equipos autodirigidos.	16
			Toma de decisiones.	17



proceso gerencial en la organización	Elementos del empowerment.	Resolución de Problemas.	de	18
		Delegación de autoridad.	de	19
		Visión compartida		20
		Capacitación personal	del	21

**Fuente:** Elaboración de la autora

### **Sujetos de estudio**

En relación con este punto, para los investigadores Hernández et al. (ob.cit.), los sujetos de estudio, “conforman el grupo completo de elementos que cumplen con ciertas especificaciones” (p.174). Arias (2012) complementa esta idea al definirla como un “conjunto, de elementos que comparten características semejantes” (p.81). Para este estudio, en particular, los sujetos estuvieron conformados por diez (10) profesores, dos (02) administrativos, además de cuatro (04) obreros de la organización escenario del estudio, que por ser una población pequeña, no se realizó selección muestral, por lo que se tomaron en cuenta a todos los sujetos de estudio.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Según Arias (2006), recolectar datos, significa maneras de obtener la información, por ejemplo, a través de encuestas: orales o escritas; la entrevista, el análisis de documentos entre otros. Al respecto, Hernández et al. (ob. cit.), plantean“ que un “instrumento tipo cuestionario está representado por en un grupo de preguntas relacionadas con las variables que serán medidas” (p. 276).

Con base a lo expresado, el instrumento fue diseñado de acuerdo a los objetivos de la investigación, conformada por los ítems en preguntas tipo Likert con estimación, representadas por letras, como por ejemplo la alternativa siempre (S), casi siempre (CS), algunas veces (AV) y jamás(N). Este cuestionario respondido por el personal participante de la UEN “Hermanas Jiménez”, con la finalidad de comparar sus respuestas relacionadas con las estrategias del empowerment, con sus indicadores respetivamente.

### **Validación de la Instrumento**

Para la validación del instrumento, se utilizó el criterio de "juicio de expertos" emitido por medio de tres investigadores experimentados en el área estudiada, quienes realizaron observaciones pertinentes de forma independiente sobre los ítems pertinentes de los reactivos conjuntamente con el análisis de la información, excluyendo algunos ítems y a reformulando otros, sobre la opinión de los expertos. Todo esto se realizó, considerando lo señalado por Hernández et al. (ob. cit.), cuando plantea "La validez es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p. 236).

### **Confiabilidad del instrumento**

Confiabilidad, según Hurtado (2008): se refiere al grado de aplicación repetida del cuestionario a los mismos sujetos de estudio, produciendo resultados semejantes, dándose por hecho que los datos medidos no presentan cambios concluyendo que la medición es precisa. Para la consistencia interna se efectuó un estudio piloto procesándose mediante el método Alfa de Cronbach, ejecutado por medio del programa estadístico SPSS para Windows 7, requiriéndose de una sola aplicación del instrumento. De igual manera, señala que "la confiabilidad toma en consideración la aplicación de fórmulas para producir, los coeficientes de confiabilidad entre cero (0) y uno (1). En el cual el coeficiente (0) es nula confiabilidad y un coeficiente uno (1) representa máxima confiabilidad". (p.240).

En el mismo se aplicó el cálculo considerándose la varianza de ítems, aplicando la fórmula que se presenta a continuación:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Los valores están representados en la formula como los siguientes:

- $S_i^2$  varianzade las preguntas
- $S_t^2$  varianza de valores que en su totalidad son utilizados
- $k$  número de interrogantes.

Para la confiabilidad del instrumento se utilizó como referencia, la siguiente tabla de rangos de Alfa de Cronbach:

**Tabla 3.**

**Escala del Alfa de Cronbach.**

<u><b>Jerarquías</b></u>	<u><b>Proporciones</b></u>
0,81-1,00	Muy Alta
0,61-0,80	Alta
0,41-0,60	Moderada
0,21-0,40	Baja
0,01-0,20	Muy baja

**Nota:** Elaborado por George y Mallery (2003).

El coeficiente de Alpha de Cronbach permitió al investigador precisar la estabilidad del instrumento, y también permitió eliminar y reagrupar aquellos ítems en los cuales los expertos consideran que sirven para lograr con efectividad el propósito del estudio. Obteniendo 0.91 de jerarquía, correspondiendo a una alta proporción.

### **Técnicas de Análisis de Interpretación de los Resultados**

En el análisis de las evidencias, se consideró la estadística de tipo descriptiva, definida por Posada (2016), como aquella que esta: "... guiada hacia a la información de datos a partir del uso de tablas y figuras, resumiendo o descubriendo, el comportamiento de las personas participantes del estudio, esto se desarrolla sin establecer inferencias sobre ellos debido a que son adquiridos de los participantes". (p.14). La misma se llevó a cabo a través de los instrumentos aplicados al cuerpo profesoral, a los administrativos y de servicio.

### **Análisis Informativo**

La presente investigación ejecutada a través de la tabulación de la información, en cuadros de frecuencia y porcentajes, por medio de la estadística descriptiva, además de figuras estadísticas, apoyándose en investigadores como Hernández et al. (ob.cit.), quienes expresan que primero el investigador busca descubrir los datos y luego efectúa procesos estadísticos relacionadas con las variables estudiadas.

### **Procedimientos**

Los procedimientos para alcanzar los objetivos establecidos, corresponde a los siguientes pasos:

1. **Recopilación exhaustiva de literatura:** se realizaron búsquedas y análisis de fuentes relacionadas con el tema en estudio.
2. **Delimitación del estudio y población en estudio:** se define el grupo de estudios, y los aspectos importantes para delimitar el estudio.
3. **Elaboración del instrumento de recolección de datos:** diseño y construcción de los cuestionarios, para obtener la información relevante de la investigación.
4. **Validación del instrumento:** Proceso donde expertos en el tema evaluaron la pertinencia del instrumento asegurando de esta manera que mide lo que pretende medir.
5. **Fiabilidad del instrumento:** significa probar la fiabilidad del cuestionario, es generando resultados consistentes según las características de la investigación.
6. **Administración del instrumento a los participantes:** recolección de datos, aplicación del instrumento diseñado, a los sujetos seleccionados para el estudio.
7. **Organización y visualización de los hallazgos:** procesamiento de datos recolectados, sistematización en tablas y presentación de gráficos presentando los resultados de manera clara y comprensible.
8. **Hallazgos y sugerencias:** Con base en los resultados obtenidos, se formularon las conclusiones y recomendaciones del estudio.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

Es la fase crucial en cualquier investigación, ya que es donde los datos recopilados se transforman en información significativa y relevante, para dar respuesta a las interrogantes del estudio. El cual consistió o en un proceso sistemático que implicó:

En primer lugar, obtenidos los resultados, se procede a interpretar los datos a través de un análisis, para ello se organizó la información, a partir de los siguientes procesos: primero, se procedió a la recopilación de datos, los cuales se organizaron y clasificaron de manera lógica y coherente, utilizando tablas y gráficos para una mayor visualización de la información, esto permitió reconocer aquellos puntos importantes de la variable; segundo se realizó el procesamiento estadístico; aplicando técnicas y análisis de información estadística, donde se procesó el resultado obtenido seguido de una interpretación de los resultados obtenidos durante el proceso .

Asimismo, para la interpretación de los resultados, fueron procesados y presentados de manera cuantitativa. Información que se obtuvo de los docentes de la institución y al personal obrero, administrativo. Tal como lo describe, Bernal (2010):

...la evaluación de los resultados implica comprender los descubrimientos, que tienen que ver con el tema de estudio. Los objetivos establecidos, las

hipótesis y/o interrogantes planteadas, así como las teorías, presentadas en el contexto teórico, con el propósito de determinar si las teorías se validan o si se suscitan discusiones con las teorías actuales. (p.209).

Estos descubrimientos, tras ser organizados fueron mostrados en tablas estadísticas que representan la distribución porcentual de frecuencias acumulativas, identificadas con sus respectivos indicadores, los cuales agrupan los ítems relacionados con esos indicadores, como se muestra a continuación: los resultados de la investigación, vinculados al análisis del empoderamiento como estrategia que fortalece el proceso de gestión en la institución escenario de estudio, desde la perspectiva del personal. Aspectos que se evidencian en las siguientes tablas y figuras.

**Tabla 4.**

*Dimensión: Situación actual*

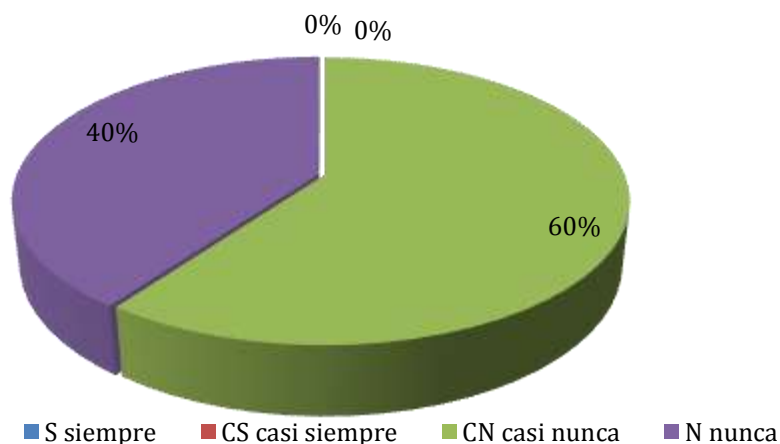
Enunciado		Alternativas							
En la organización donde labora con qué frecuencia		S (4)		CS (3)		AV (2)		CN (1)	
Ítems		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
1- Promueve la formación del personal a través de cursos para actualizar sus conocimientos.		-	-	-	-	10	100	-	-
2- Capacita al personal administrativo a través de cursos para fortalecer el trabajo que realizan diariamente.		-	-	-	-	7	70	3	30
3-Motiva al personal docente para que actualice sus conocimientos académicos		-	-	-	-	6	60	4	40
4- Promueve la participación del personal administrativo en la búsqueda de soluciones aplicables su ámbito laboral		-	-	-	-	9	90	1	10
5- Motiva al personal de servicio para que tomen decisiones que mejoren su trabajo en la organización		-	-	-	-	7	70	3	30
6- Motiva al personal docente para realizar sus actividades diarias con la efectividad requerida en el ejercicio de su cargo.		-	-	-	-	8	80	2	20
7-Delega al personal docente para que tome las decisiones cuando este ausente al momento de resolver un problema.		-	-	-	-	2	20	8	80

8-Comparte su liderazgo con el personal administrativo para resolver problemas sencillos cuando así lo requiera.	-	-	-	-	1	10	9	90
Promedio	-	-	-	-	6	60	4	40
Categoría	Alta		Media		Baja			
Promedio Categoría	Baja							

**Fuente:** Elaboración de la autora

**Figura 1**

*Distribución de frecuencias sobre la situación actual por parte de los profesores*



**Fuente:** Elaboración de la autora

En lo que respecta a la dimensión situación actual (ítems del 1 al 8), los profesores consideraron que el sesenta (60 %) a veces (AV), el gerente influye en la formación del personal, en la participación del proceso (saber, ser y hacer), así como el compartir del liderazgo para resolver problemas sencillos cuando así lo requiera la organización. Mientras que un treinta (30 %) consideran que nunca(N) lo hacen.

Los resultados obtenidos están relacionado con el planteamiento de Acosta y Barrios (ob. cit.), acerca de los procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones académicas, basado en diferentes enfoques, tales como delegación de autoridad, fortalecimiento de capacidades, la generación ideas innovadoras, la

participación activa, entre otros aspectos, se consideran factores clase, para un adecuado funcionamiento de la gerencia.

**Tabla 5.**

*Dimensión: Estrategias empowerment*

<b>Enunciado</b>		<b>Alternativas</b>							
<b>En la organización donde labora con qué frecuencia</b>		<b>S (4)</b>		<b>CS (3)</b>		<b>AV (2)</b>		<b>CN (1)</b>	
<b>Ítems</b>		<b>Fa</b>	<b>%</b>	<b>Fa</b>	<b>%</b>	<b>Fa</b>	<b>%</b>	<b>Fa</b>	<b>%</b>
9-Comparte información al personal docente delegando autoridad para ejecutar las acciones requeridas en el momento indicado		-	-	1	10	9	90	-	-
10-Comparte información con los administrativos y personal de servicio, para fortalecer la labor que realizan en la institución		-	-	-	-	8	80	2	20
11-Motiva al personal para decidir acertadamente en situaciones diversas en la institución		-	-	-	-	7	70	3	30
12-Orienta al personal administrativo y de servicio a como tomar decisiones cuando sea necesario		-	-	-	-	7	70	3	30
13-El gerente de la institución insta a los miembros del personal a crear una visión en común		-	-	-	-	8	80	2	20
14-Insta al personal a desarrollar creencias compartidas que los unan para trabajar en armonía.		-	-	-	-	8	80	2	20
<b>Promedio</b>		-	-	0	0	8	80	2	20

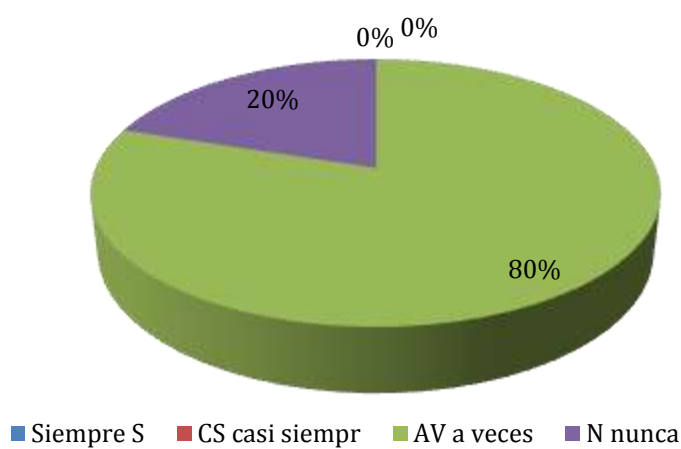


Categoría	Alta	Media	Baja
Promedio Categoría			Baja

**Fuente:** Elaboración de la autora

**Figura 2**

*Distribución de frecuencias sobre las estrategias del emporwerment emitidas por los docentes de la institución*



**Fuente:** Elaboración del autora

En la figura 2, se presentan los resultados de los ítems del nueve (9) al catorce (14), donde la tendencia fuerte es la negativa en cuanto a las estrategias del empowerment, el ochenta(80) %de los profesores informaron que a veces (AV) el gerente comparte información y la toma de decisiones al personal delegando autoridad para ejecutar las acciones requeridas en el momento indicado, de igual forma el gerente de la institución a veces insta a los miembros del personal a crear una visión en común y a desarrollar creencias compartidas que los unan a trabajar en armonía. Por otro lado un veinte (20) %considera que nunca lo realizan.

Los resultados obtenidos no resultan inesperados, según Lamperes (ob. cit). Si se toma en cuenta que la mayoría del personal directivo evidentemente está poco calificado y efectúa trabajos que están limitadamente en los niveles de empoderamiento de los trabajadores en vías de consolidar un verdadero trabajo en equipo, en armonía con todo el personal de organización,

**Tabla 6.**

*Dimensión: Elementos del empowerment*

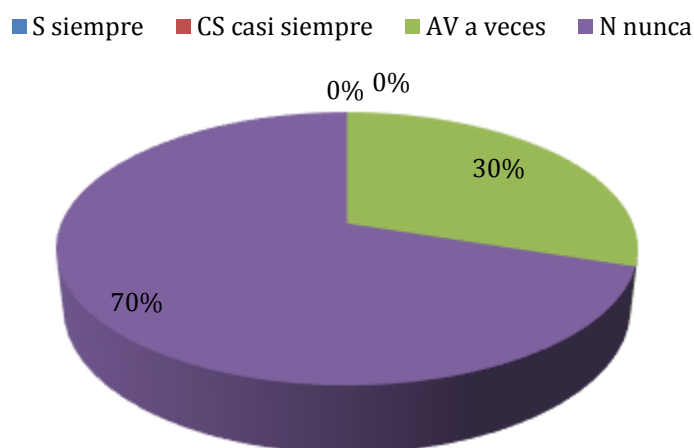
Enunciado		Alternativas							
En la organización donde labora con qué frecuencia		S (4)		CS (3)		AV (2)		CN (1)	
Ítems		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
15-Promueve la Autonomía compartida en la organización.		-	-	-	-	2	20	8	80
16-Promueve la formación de Equipos autodirigidos.		-	-	-	-	7	70	3	30
17-Coopera en la ejecución de decisiones, conjuntamente con el directivo.		-	-	-	-	4	40	6	60
18-Aplica de manera correcta la resolución de Problemas.		-	-	-	-	2	20	8	80
19-Delega autoridad en el personal cuando sea necesario		-	-	-	-	2	20	8	80
20-Promueve la creación de una visión compartida conjuntamente con el personal a su cargo		-	-	-	-	2	20	8	80
21-Promueve constantemente la capacitación del personal		-	-	-	-	1	10	9	90

Promedio	-	-	-	-	3	30	7	70
Categoría	Alta		Media			Baja		
Promedio Categoría	Baja							

**Fuente:** Elaboración del autora

**Figura 3**

*Distribución de frecuencias sobre los elementos del empowerment emitidas por los docentes de la institución*



**Fuente:** Elaboración de la autora

La respuesta a los ítems del quince (15) al veintiún (21) plantea una predisposición negativa, consistente en los elementos del empowerment, en el cual los profesores supusieron que a veces (AV) en un treinta (30 %) el gerente de la institución promueve la formación de equipos autodirigidos, la autonomía compartida en la organización, así como la toma de decisiones, la capacitación del personal y la manera correcta en la resolución de problemas. En contraste con un setenta (70 %) exponen que N nunca cumple con su rol.

Cabe destacar, que estos resultados obtenidos podrían estar relacionados con la condición de insipiente de la organización y son significativos los cuales suponen un obstáculo a superar en el empeño de lograr mayores niveles de empoderamiento de los profesores, dichos elementos que conforman el empowerment, representan las acciones para lograr la estrategia gerencial, tal como las mencionadas por Lamperes (ob.cit.) y Chiavenato (ob.cit.),

**Tabla 7.**

Dimensión: Situación actual del personal administrativo y de servicio

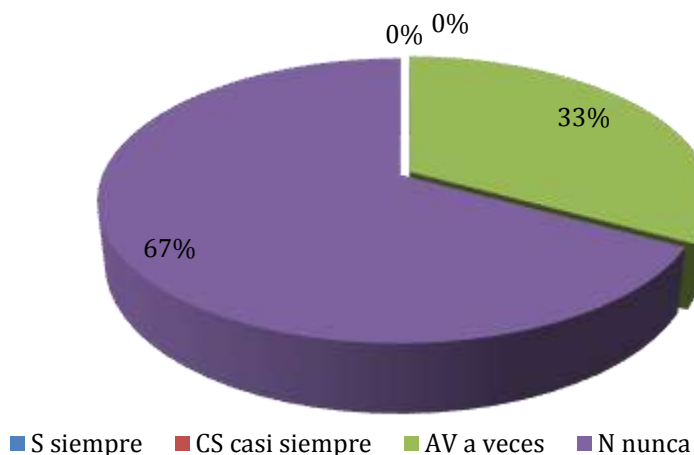
Variables En la organización donde labora con qué frecuencia	Alternativas							
	S		CS		AV		CN	
	(4)		(3)		(2)		(1)	
Ítems	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
1- Promueve la capacitación del profesorado a para actualizar sus conocimientos.	-	-	-	-	2	33	4	67
2- Capacita al personal administrativo a través de cursos para fortalecer el trabajo que realizan diariamente.	-	-	-	-	-	-	6	100
3-Motiva al personal docente para que actualice sus conocimientos académicos	-	-	-	-	2	33	4	67
4- Promueve la participación del personal administrativo para dar soluciones efectivas a los problemas en su trabajo	-	-	-	-	-	-	6	100
5- Motiva al personal de servicio para que tomen decisiones que mejoren su trabajo en la organización	-	-	-	-	3	50	3	50
6- Motiva al personal docente para realizar sus actividades diarias con la efectividad requerida en el ejercicio de su cargo.	-	-	-	-	3	50	3	50
7- Comparte el liderazgo con los docentes decidir en el momento de resolver un problemas.	-	-	-	-	2	33	4	67

8-Comparte su liderazgo con el personal administrativo para resolver problemas sencillos cuando así lo requiera.	-	-	-	-	1	17	5	83
<b>Promedio</b>	-	-	-	-	2	33	4	67
<b>Categoría</b>	Alta		Media		Baja			
<b>Promedio Categoría</b>					Baja			

**Fuente:** Elaboración de la autora

**Figura 4**

*Situación actual emitida por el personal administrativo y obreros*



**Fuente:** Elaboración de la autora

Al analizar los datos expresados por los administrativos y obreros se obtuvo en la dimensión situación actual, ítems del uno (1) al ocho (8) que un treinta y tres (33 %) considera que el gerente de la institución a veces (AV) promueve y capacita al personal a través de cursos para actualizar sus conocimientos. De igual forma en la motivación al personal de servicio para que tomen decisiones que mejoren su trabajo en la organización, así como compartir de su liderazgo con el personal administrativo para

resolver problemas sencillos cuando así lo requiera. Mientras que un sesenta y siete (67 %) señalan que nunca el director promueve la capacitación y formación del personal para resolver problemas en la organización educativa. Como se puede observar, esos resultados tienen concordancia con lo planteado por Velazco (ob.cit.), donde los cargos directivos en su mayoría los gerentes escolares no cuentan con un perfil académico acorde a su función y requieren preparación constante.

**Tabla 8.**

*Dimensión: Estrategias empowerment*

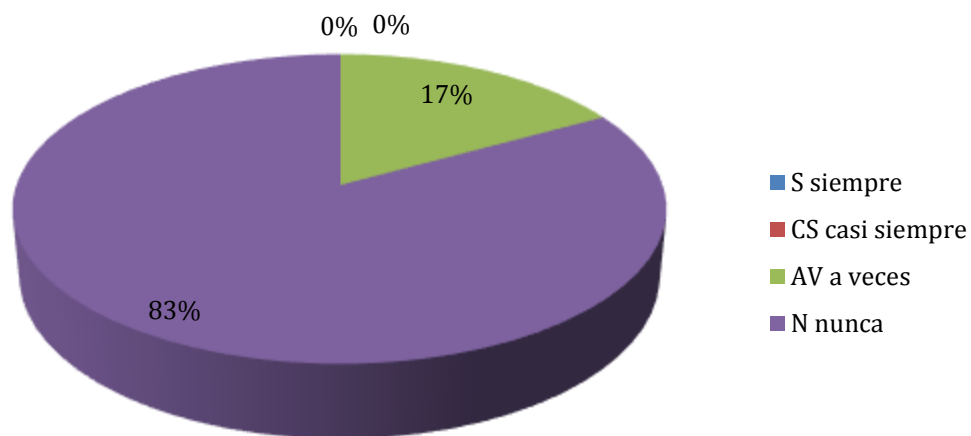
Enunciado		Alternativas							
En la organización donde labora con qué frecuencia		S (4)		CS (3)		AV (2)		CN (1)	
Ítems		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
9-Comparte información al personal docente delegando autoridad para ejecutar las acciones requeridas en el momento indicado		-	-	-	-	1	17	5	83
10-Comparte información con el personal administrativo y obrero que requiere para fortalecer el trabajo que realizan en la institución		-	-	-	-	1	17	5	83
11-Motiva a los empleados para decidir en situaciones en la institución		-	-	-	-	1	17	5	83
12-Orienta al personal administrativo y de servicio a como tomar decisiones cuando sea necesario		-	-	-	-	-	-	6	100
13-El gerente de la institución insta a los miembros del personal a crear una visión en común		-	-	-	-	2	33	4	67

14-Insta al personal a desarrollar creencias compartidas que los unan para trabajar en armonía.	-	-	-	-	1	17	5	83
Promedio	-	-	-	-	1	17	5	83
Categoría	Alta		Media			Baja		
Promedio Categoría	Baja							

**Fuente:** Elaboración de la autora

**Figura 5**

*Estrategias del empowerment emitidas por el personal administrativo y obreros*



**Fuente:** Elaboración de la autora

las estrategias empowerment, según los administrativo y obrero, consideran que un diecisiete (17 %) a veces (AV), el gerente comparte la información que se requiere para fortalecer el trabajo que realizan en la institución, además que no insta a los

miembros del personal a crear una visión en común de creencias compartidas para trabajar en armonía con la organización educativa. Mientras que un ochenta y tres(83 %) suponen que nunca (N) lo ponen en práctica, reflejada en la tabla 8 y la figura 5.

De estos porcentajes se derivan conclusiones interesantes, según lo indican Fernández y Fernández (ob. cit.), las técnicas del empowerment mejoran la educación, influyendo, en los diferentes roles y objetivos, además de promover la toma de decisiones gerencial, permitiendo la participación de los empleados, la distribución del poder, la confianza y respeto a todos.

Es importante señalar que, aunque, los resultados son mayormente negativos en cuanto a las estrategias del emporwerment implementadas por la dirección. Debido a la autopercepción de las capacidades propias de cada empleado, no lo son tan desfavorables si se analizan como fruto de un alto sentido crítico y tal vez de auto exigencia por parte de los empleados de la institución para impulsar el empowerment.

**Tabla 9.**

*Dimensión: Elementos del empowerment*

Enunciado		Alternativas							
En la organización donde labora con qué frecuencia		S (4)		CS (3)		AV (2)		CN (1)	
Ítems		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
15-Promueve la Autonomía compartida en la organización.		-	-	-	-	2	33	4	67
16-Promueve la formación de Equipos autodirigidos.		-	-	-	-	-	-	6	100
17-Coopera con las decisiones tomadas, conjuntamente con los miembros de la institución.		-	-	-	-	-	-	6	100
18-Aplica de manera correcta la resolución de Problemas.		-	-	-	-	1	17	5	83
19-Delega autoridad en el personal cuando sea necesario		-	-	-	-	1	17	5	83

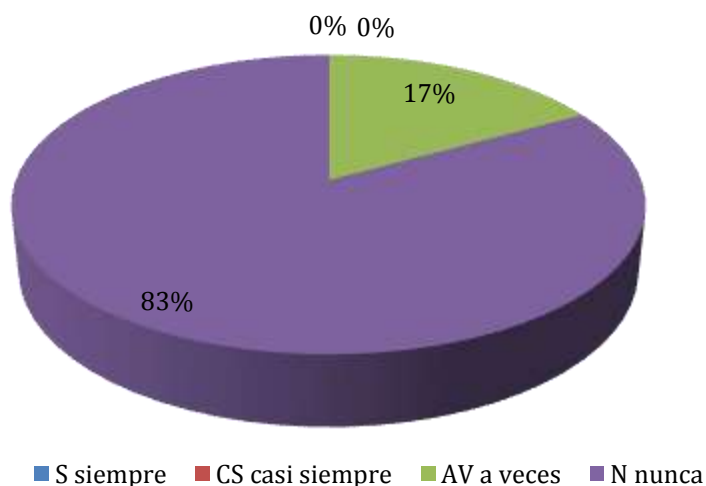


20-Promueve la creación de una visión compartida conjuntamente con el personal a su cargo	-	-	-	-	-	-	6	100
21-Promueve constantemente la capacitación del personal	-	-	-	-	1	17	5	83
Promedio	-	-	-	-	1	17	5	83
Categoría	Alta		Media			Baja		
Promedio Categoría	Baja							

**Fuente:** Elaboración de la autora

**Figura 6**

*Distribución de frecuencias sobre los elementos del empowerment emitidas por el personal administrativos y obreros*



**Fuente:** Elaboración de la autora

En el análisis de la dimensión: Elementos del empowerment ítems del quince (15) al veintiún (21), el personal administrativo y obreros opinan que nunca(N) en un ochenta y tres (83 %) el gerente promueve la autonomía compartida en la organización, la formación de equipos autodirigidos, la delegación de autoridad en el personal cuando

sea necesario para que de una manera correcta resuelvan inconvenientes en la institución. Mientras que un diecisiete (17 %) suponen que a veces (AV) lo realizan.

Las respuestas emitida por el personal administrativo y obrero coinciden con los docentes, manifiestan que la gerencia debe adecuarse a la actualidad que se vive en el país, con una alta preparación en administración, manejo del personal con las herramientas del empowerment tales como las expone Palacios (ob. cit.), el proceso gerencial permite la influencia mutua en la distribución creativa del poder y representa una responsabilidad compartida, logrando que las personas utilicen sus talentos y capacidades para una gestión del conocimiento más exitosa; de allí pues, que se convierte en una herramienta de vital importancia para la transformación del proceso gerencial de las instituciones educativas en la actualidad.

### **Conclusiones del Hallazgo**

Luego de realizar el análisis anterior, en cuanto a la percepción del personal docente con respecto a la gerencia, consideran que el mismo debe estar preparado en las diferentes áreas del saber para así poder cumplir con rol a cabalidad, ya que no se encuentra apto para el cargo tal como se establece en el planteamiento del problema específicamente Suárez y Abreu (ob. cit.), donde manifiestan que es una constante en algunas organizaciones educativas del Estado venezolano que un alto porcentaje del personal que asumen cargos directivos, por no decir todas, no poseen las competencias ni el perfil necesario para el ejercicio del cargo en la institución.

Además, Muñoz (ob. cit.), expone que la gerencia institucional en la actualidad requiere actualizarse, en todos los niveles como por ejemplo el relacionado con aspectos tecnológicos, o en los procesos formativos y gerenciales. Por ello, en la Organización Educativa, a nivel administrativo el personal debe participar activamente., también los aspectos materiales en forma eficaz y eficiente, además de trabajar en equipos y darle participación al personal, para lograr los objetivos organizacionales, aplicando enfoques gerenciales donde tome en cuenta al personal y no dejarlo a un lado. Tal como se pretende en Escuela Nacional “Hermanas Jiménez”, del municipio Crespo.

Al respecto, Chiavenato (ob. cit.), dice que el empoderamiento, es un proceso o que faculta y asigna poder a un grupo de personas, autónomas y controladas, que se comprometen con la búsqueda constante del cambio, para ir evolucionando todos con calidad y éxito total en su gestión empresarial, en este caso la gerencia educativa.

Por consiguiente, luego del análisis general se concluye que la gerencia debe realizar un cambio en su manera de proceder para llevar a cabo su función en la unidad educativa “Hermanas Jiménez” y poder llevarla a los altos estándares de las organizaciones gerenciales del país, donde todos a través del talento humano puedan desarrollar sus potencialidades compartiendo sus responsabilidades, la formación de equipos autodirigidos y el liderazgo.

## **CAPÍTULO V**

### **APORTES CONCLUSIVOS Y SUGERENCIAS DE MEJORAS**

Finalizado todo el proceso de análisis de los datos, se presentan las conclusiones que emergieron del estudio.

Con respecto al objetivo 1, orientado al diagnóstico del el estado actual de la gestión gerencial en la Unidad Educativa Hermanas Jiménez de Duaca municipio Crespo del estado Lara. Los resultados demuestran que el trabajo gerencial presenta debilidades significativas en el personal directivo, en relación con la práctica de sus funciones, cumpliendo solamente con los procedimientos administrativos que les exigen sus jefes de turno en la zona educativa, si desarrollar acciones donde el personal participe activamente, a través del empoderamiento, en la organización, que sean tomados en cuenta y asuman situaciones conflictiva con éxito cuando así se requiera, comprobando que requieren del empowerment como estrategia para la gerencia.

En fin la gerencia en la unidad educativa “Hermanas Jiménez” presentan debilidades significativas en la práctica los diferentes elementos del empowerment, así como las estrategias que estas proponen; es por ello, que se hace imperativo que dichos funcionarios deben prepararse en esta área para enfrentar los retos que se presentan para el éxito de la organización.

Asimismo con el objetivo específico 2. Orientado a Identificar las estrategias y elementos del empowerment requeridos para mejorar el proceso de gestión gerencial en la organización objeto de estudio, se requiere de una gerencia que comparte información con todo los miembros del personal, además de fortalecer el trabajo que se realiza en la institución a través de la delegación de poder, confianza y . Además, que promuevan la formación de equipos autodirigidos, diseñar una visión compartida con el grupo acorde con los principios organizacionales; practicar herramientas del empoderamiento, fomentando creencias colectivas, establecer acuerdos, capacitar al personal, entre otras.

Finalmente, en relación con el objetivo específico 3, orientado a determinar los elementos del empowerment para mejorar la gerencia en la Escuela Hermanas Jiménez de Duaca. Se concluye que la institución ejecute acciones requeridas en el momento indicado, no solo las competencias exigidas por las leyes y reglamentos establecidos para tal fin, sino también los elementos como delegación de autoridad, mantener una comunicación efectiva, establecer un programa de recompensas, incrementar la gestión de competencias, entre otros aspecto. De ahí que, la trascendencia del rol que requiere desempeñar el docente director como agente de cambio, ayudando al entendimiento mutuo, la solidaridad del trabajo en conjunto, para gestionar de manera positiva esta relación laboral que, conllevar a resultados favorables para toda la institución escolar.

En definitiva, el empowerment en la escuela “Hermanas Jiménez” de Duaca; se concluye que los elementos del empoderamiento se requieren para fortalecer del acciones administrativas, incluyendo formación de equipos autodirigidos, decisiones acertadas, resolución para problemas, delegar autoridad, la visión compartida, conjuntamente con la capacitación del personal.

Todo lo anteriormente expuesto, corrobora que debe existir un empoderamiento a nivel gerencial, donde la autodeterminación sea un elemento importante para el éxito de la institución, conjuntamente con el proceso orientado a tomar decisiones, influyendo

positivamente en el desempeño profesional, con el fin último de llevar al éxito la organización que representa en pro del desarrollo de las expectativas de los retos del nuevo milenio.

## **RECOMENDACIONES**

En atención a las conclusiones se recomienda lo siguiente:

1. Desarrollar un proceso de formación integral del personal con las estrategias y elementos del empowerment como herramienta que permitan fortalecer el ámbito gerencial, donde prevalezca una formación humanista del personal.
2. Ejecutar talleres de actualización para la estabilidad en el cargo del gerente directivo de la institución, para perfeccionar el trabajo en la organización a través del liderazgo compartido, colaborativo y participativo.
3. Se recomienda incorporar a las universidades en la formación pedagógica sobre herramientas de empowerment, que ayuden al personal autogestionar los recursos requeridos, necesarios para lograr la calidad gerencial; asumiendo este proceso como parte del compromiso de los gerentes para logrando un clima laboral efectivo en la organización.
4. Asimismo, incorporar a la comunidad educativa para poder tener una comunicación efectiva, poner en el trabajo con equipos autodirigido, para así lograr un liderazgo compartido, colaborativo y participativo.

## REFERENCIAS

- Acosta, S. y Barrios, M. (2023). Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones. *Revista Educare UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa*, 27(2), 48–72. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/v/1863/1776>
- Amezcuca, E., Pérez, V., y Quiroz, E. (2019). El empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano. *Revista Ciencia Administrativa*, (1), 33-37. <https://n9.cl/3muql>
- Arellano, Y. (2017). El empowerment como herramienta de optimización de la administración educativa. *Revista investigación académica Mucutíes Universitaria*, (5), 29-40, <http://epublic.a.saber.ula.ve/index.php/mucuties/article/>
- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. (7ª Edición). Caracas: Espíteme.
- Asunción, S. (2019). Metodologías Activas: Herramientas para el empoderamiento docente. *Revista Docentes 2.0*, 7(1), 65–80. <https://doi.org/10.37843/rted.v7i1.27>
- Álvarez, W. (2008). *La Naturaleza de la Investigación*. Editorial Biosfera. Caracas, Venezuela.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Pearson Educación, Colombia, 2010.
- Cárceles, F. (2010). *La función directiva*. Universitat Oberta de Catalunya. <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/49221/2/Gestióndirectiva.pdf>,

- Cely, N., Palacios, W. y Caicedo A. (2023). *Conceptos y enfoques de metodología de la investigación*. Universidad Francisco de Paula Santander. Primera edición. Editorial Creser S.A.S.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda edición). México. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. (Quinta edición). Editorial: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Díaz, M. (2023). El liderazgo transformacional en la intervención comunitaria. *Revista FACES Vol. 5 N° 1 enero-junio 2022*. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/>
- Fernández, C. y Fernández, M. (2022). Empowerment como estrategia para mejorar el servicio educativo en la I.E. N°16081 Señor de Huamantanga, Jaén. *Revista revistas.uss.edu.pe/Universitaria* <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/>
- Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Revista Cielo. Dilemas contemp. educ. Política valores Toluca de Lerdo sep./dic. 2021 vol.9 no.1*. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid/](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid/)
- Freire, S. (2012). *Liderazgo gerencial y su incidencia en la gestión administrativa en las coordinaciones y direcciones administrativas del ministerio de defensa nacional*. Universidad técnica de Ambato. Centro de estudios de Posgrado. Ecuador. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13266/1/MG-GP-1473.pdf>
- García, P., Cardona, P., y Chinchilla, M. (2001). *Las competencias directivas más valoradas*. Universidad de Navarra. Barcelona España. División de Investigación IESE Universidad de Navarra. <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/4.pdf>
- George, D., y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A Simple Guide and Reference*. (7th ed.). Boston: Allyn & Bacon. [https://www.researchgate.net/publication/234827666\\_SPSS\\_for\\_Windows\\_Step-by-Step\\_A\\_Simple\\_Guide\\_and\\_Reference\\_140\\_update\\_7th\\_Edition](https://www.researchgate.net/publication/234827666_SPSS_for_Windows_Step-by-Step_A_Simple_Guide_and_Reference_140_update_7th_Edition)
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.

- Hernández A., Pérez, M., Garrido, E. y Brito J. (2023). El empoderamiento en los docentes de la Licenciatura en Administración del TECNM Campus Tecnológico de Estudios Superiores de Jilotepec. *Revista Científica Multidisciplinar Ciencia Latina*. Marzo-Abril, 2023, Volumen 7, Número 2. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.5693](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5693)
- Herrera, J. (2015). Las prácticas investigativas contemporáneas. Los retos de sus nuevos planteamientos epistemológicos. Universidad Nacional de Educación, UNAE. Chuquipata, Ecuador. *Revista Scientific- Editorial* - Registro nº: 295-14548 -Vol. 3, Nº 7. [https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/](https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/)
- Lamperes B. (2004). 10 Strategies for Staff Empowerment. Academic Research Library. *Revista National Association of Secondary School Principals* VA 20191-1537 (703) 860-0200. <https://www.nassp.org/join-nassp/>
- Ley Orgánica de Educación, G.O. Nº 5.662... (Gaceta Oficial Nº 5.929 Extraordinario del 15 de agosto de 2009).
- Manyoma, W. Y González, E. (2023). La gerencia educativa de la calidad pedagógica y pertinencia social en la educación secundaria Colombiana. *Revista Científica Multidisciplinar Septiembre-Octubre, 2023, Volumen 7, Número 5* [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.8238](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8238)
- Martínez, V. (2013). *Paradigmas de investigación*. Manual multimedia para el desarrollo de trabajos de investigación. Una visión desde la epistemología dialéctica crítica. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle,>
- Muñoz, D. (2021). *Retos de la gerencia educativa del Siglo XXI*. Broward International University (BIU). <https://biu.us/gerencia-educativa-del-siglo-xxi>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2023), *Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2024/5 sobre liderazgo y educación* <https://www.google.com/search?q=%28UNESCO>.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO. Organización Internacional del Trabajo [OIT] Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF] Internacional de la Educación [IE] (2022), *Informe de seguimiento de la educación en el mundo sobre liderazgo y educación*. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000382950\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000382950_spa)
- Orquiz, R., Balderas, M., Recio, R. y González, J. (2021). El empowerment organizacional: Revisión de la literatura. Universidad Autónoma de San Luis Potosí [https://www.researchgate.net/publication/358\\_El\\_empowerment](https://www.researchgate.net/publication/358_El_empowerment)
- Ospina, D. A., Burgos, S. B., & Madera, J. A. (2021). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogos de Saberes*, (46), 187–200. <https://doi.org/10.18041/0124-0021/dialogos.46.1429>



- Posada, G. (2016). *Elementos básicos de estadística descriptiva para el análisis de datos*. - Medellín Colombia. Fundación Universitaria Luis Amigó: Funlam. [https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/120\\_Ebook-elementos\\_basicos.pdf](https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/120_Ebook-elementos_basicos.pdf)
- Palacios, D. (2018). Empowerment como estrategia para la gerencia empresarial. *Revista Científica FIPCAEC*, 9(3) 3-18. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/download/50/52/>
- Palella, S., y Martins, F. (2017). Metodología de la investigación cuantitativa. 4ª edición. Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL)
- Pérez, L. (2021). Gestión directiva hacia el profesorado y efectividad del desempeño didáctico. Análisis en la universidad nacional de Chimborazo. Tesis de la Universidad de Jaén. Escuela de doctorado. [https://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/1185/1/perez\\_chavez\\_tesis.pdf](https://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/1185/1/perez_chavez_tesis.pdf)
- Pérez, R. (2023). *Empowerment para la optimización del desempeño del personal directivo del Instituto Bíblico Bautista*. Trabajo de grado de maestría no publicado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto Luis Beltrán Prieto Figueroa.
- Pintag, L., y Siong - Tay, P. (2021). Análisis del modelo de gestión directiva en la efectividad laboral de los docentes en una institución fiscal. *Revista 593 Digital Publisher CEIT*, 6(1), 47-58. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.419>
- Prieto, E. (2023) ¿Qué es empowerment y cuáles son sus ventajas y desventajas? *Revista en línea Southern New Hampshire University*, <https://es.snhu.edu/noticias/que-es-empowerment>
- Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española RAE (2023). Diccionario panhispánico de dudas (DPD). <https://www.rae.es/dpd/líder>
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). Extraordinario del 31 de octubre de 2000. Gaceta Oficial N° 5.496.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Suárez, M. y Abreu, A. (2023). Praxis gerencial en las instituciones de educación superior venezolanas. *Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones*, 2023,7(14), 369-382
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). *Manual de Trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales* (5a. ed.). Fedupel.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2025). Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. Caracas, Venezuela: (7ma. Edición) Fondo Editorial de la Upel-Fedupel.

Velázquez, P. (2021) Formación gerencial de los directivos de educación media general al servicio de la administración pública venezolana. Revista Crítica Transdisciplinar4(2):40-5<https://petroglifosrevistacritica.org.ve/revista/f/gerencial/>

Velasco, G. (2022). *Informe de Educación*. Fundaredes. <https://fundaredes.org/informes/2022-informe-de-educacion-obs.pdf>

Villalobos, T. y Parés, G.I. (2007): Competencias directivas del docente universitario. *Revista Panamericana de Pedagogía*, (10), 61-83. <https://revistas.up.edu.mx/RPP/issue/view/203>

## **ANEXOS**

### **ANEXO A-1**

#### **MODELO DE INSTRUMENTO**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“DR. LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

**INSTRUMENTO**

Apreciado Colega:

El presente cuestionario, tiene como propósito conocer su perspectiva sobre el tema relacionado con el tema del empowerment para el fortalecimiento de la gerencia en la organización en la cual usted labora, por lo eso le pido su colaboración para responder el cuestionario con la mayor honestidad posible, cuyos resultados se emplearan exclusivamente para la elaboración de esta investigación, asegurando la confiabilidad de sus respuesta suministrada. Agradezco sinceramente su participación y le envío un cordial saludo.

Atentamente

---

Maestrante: Mary Tovar



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**



**INSTRUCCIONES GENERALES.**

1. Utilice un lapicero tinta negra para responder el instrumento.
2. Las respuestas, solo reflejan su opinión personal.
3. Cada Ítems poseen cuatro alternativas de respuesta, elija la que más se adapte a su opinión
4. Responda marcando con una x la alternativa que considere adecuada.
5. Recuerde: no debe marcar dos opciones. solamente seleccione una.
6. Si tiene alguna duda puede preguntar al encuestador.
7. Las respuestas serán confidenciales. Por lo que no requiere su firma.
8. El instrumento será procesado por la investigadora y serán utilizados solo para efecto de la investigación

**Aspecto a Medir en el Instrumento**

Situación actual	-Formación del personal.	1-2
	-Participación	3-4
	-Proceso (saber, ser y hacer )	
	-Motivación del personal.	5-6
	-Comparte el liderazgo.	7-8
Estrategias empowerment	Comparte información.	9-10
	Comparte la toma de decisiones	11-12
	Crear una visión en común	13
	Desarrolla creencias compartidas	14
	Autonomía.	15
	Formación de Equipos autodirigidos.	16

Elementos del empowerment.	Toma de decisiones.	17
	Resolución de Problemas.	18
	Delegación de autoridad	19
	Visión compartida	20
	Capacitación del personal	21



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**



**Instrumento**

**Instrucciones:** Marque con una X la alternativa que más se adapte a su opinión

N°	Enunciado En la organización donde usted labora con qué frecuencia el gerente	Escala			
		S (4)	CS (3)	AV (2)	N (1)
1	Promueve capacitación del personal a partir de cursos para actualizar sus conocimientos.				
2	Capacita al personal administrativo a través de cursos para fortalecer el trabajo que realizan diariamente.				
3	Motiva al personal docente para que actualice sus conocimientos académicos				
4	Promueve un proceso de participación del personal administrativo en la búsqueda de soluciones aplicables su ámbito laboral				
5	Motiva al personal de servicio para que tomen decisiones que mejoren su trabajo en la organización				
6	Motiva al personal docente para realizar sus actividades diarias con la efectividad requerida en el ejercicio de su cargo.				
7	Delega al docente para que tome decisiones cuando esté ausente al momento de resolver un problema.				
8	Comparte su liderazgo con el personal administrativo para resolver problemas sencillos cuando así lo requiera.				
9	Comparte información al personal docente delegando autoridad para ejecutar las acciones requeridas en el momento indicado				
10	Comparte información con los administrativos y personal de servicio, para fortalecer la labor que realizan en la institución				
11	Motiva al personal para decidir acertadamente en situaciones diversas en la institución				
12	Orienta al personal administrativo y de servicio a como tomar decisiones cuando sea necesario				
13	El gerente de la institución insta a los miembros del personal a crear una visión en común				
14	Insta al personal a desarrollar creencias compartidas que los unan para trabajar en armonía.				
15	Promueve la Autonomía compartida en la organización.				

16	Promueve la formación de Equipos autodirigidos.				
17	Coopera en la ejecución de decisiones, conjuntamente con el directivo.				
18	Aplica correctamente la resolución de Problemas.				
19	Delega autoridad en el personal cuando sea necesario				
20	Promueve la creación de una visión compartida conjuntamente con los miembros del personal				
21	Promueve constantemente un proceso de capacitación del personal				

## ANEXO B-1

### RESUMEN CURRICULAR

## **RESUMEN CURRICULAR DE LA INVESTIGADORA**

Mary Tovar. Nació en Duaca Edo. Lara, Cédula de Identidad V-14.749.788, Estudios de primaria en la U.E Juan Manuel Álamó, de secundaria en el Liceo Bolivariano Efraín Colmenares Giménez”, Estudios Universitarios de Pregrado en la Universidad Pedagógica (UPEL-IPB), obteniendo el Título de Profesor en Educación Integral actualmente un Postgrado en Educación Superior en la misma institución. Cursos de actualización de La Educación Bolivariana (MPPE), El Currículo Nacional Bolivariano (MPPE), Curso de Computación: “Instituto Grupo Social Aprenda”. Taller de Articulación Preescolar 1er Grado. Taller de AIEPI Para Educadores. Taller de “Resolución de Problemas Matemático en el Aula. Taller de Comunidades Educativas. Curso “La Educación Bolivariana” Taller de “Uso Educativo De Las TIC Proyecto Canaima. Experiencia Laboral, Unidad Educativa “Hermanas Jiménez”. Suplente de Aula Desde 27-04-98 Hasta el 26-02-99. Unidad Educativa “Juan Manuel Álamó”. Suplente de Aula Desde noviembre 2001 Hasta febrero 2002. Unidad Educativa “Hermanas Falcón” Suplente de Aula Desde 17-03-2003 Hasta 30-06-2003. Unidad Educativa “Hermanas Falcón” Facilitadora de la Misión Robinson I, Desde 07-07-2003 Hasta 07-09-2003. Unidad Educativa “Hermanas Falcón” Facilitadora de la Misión Robinson II, Desde 30-10-2003 Hasta Julio 2006. Unidad Educativa “Hermanas Falcón” Auxiliar de Preescolar Desde 15-09-2003 Hasta el 31-07-07 Escuela Bolivariana Media Jornada “Camburito” Desde El 01-11-2007 Hasta 15-11-2010. Escuela Bolivariana Media Jornada “Luisa Cáceres de Arismendi” desde el 15-11-2010 hasta la actualidad.



## RESUMEN CURRICULAR TUTORA

Dra, Aracelys Carrasquel Lira C.I: V-7325536. Licenciada en educación integral, mención lengua. Institución: universidad nacional experimental "Simón Rodríguez". Núcleo Lara. Magister en educación. Mención: gerencia educacional. Institución: universidad nacional experimental libertador. UPEL-IPB. Doctora en ciencias de la educación. Institución: Universidad Fermín Toro. Año: 2013. Docente invitada: Universidad Valle del Momboy. Valera. Trujillo. Especialización: educación básica. Evaluación educacional, Planificación Educacional. Áreas académicas: Diseño y validación de instrumentos. Proyecto de trabajo especial de grado. Evaluación educativa. Formación en valores. Aspectos psicopedagogos de la educación. Investigación evaluativa. Proyectos avanzados. Docente contratada: Universidad Yacambú. Maestrea en Gerencia Educacional. La Mora. Áreas académicas: Gerencia para la Calidad en el Aula. Docente contratada. Categorical: agregado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. UPEL-IPB. Lara. Postgrado: Áreas académicas: Tutoría, gerencia educacional, administración de recursos humanos. Toma de decisiones, teoría organizacional. (Maestría en gerencia educacional). Gerencia para la calidad en el aula. Investigación cualitativa (lapso 2015-2). Seminario de trabajo de grado. 3) tutora y jurado de trabajos de maestría en gerencia educacional y tutora, lectora y jurado en el doctorado en ciencias de la educación. Pregrado: Docente de educación integral (pregrado), administrando la fase de observación en la especialidad de educación integral (2007), observación y ejecución de proyectos educativos (2008, 2010) Docente contratada. Universidad Fermín Toro Postgrado: Área académica: diseño de instrumento (lapso 2014-3), Planificación Educacional (lapso 2015-1) Pregrado: Área académica: metodología de la investigación y metodología de la investigación (Escuela de Administración) Experiencia laboral como tutor y jurado en trabajos de grado: Universidad Fermín Toro: tutora y jurado de trabajos de grado y tesis doctorales. 2015 hasta la presente fecha) Universidad Valle del Momboy: (2007-2010) Tutora de trabajo especial de grado en el área de evaluación educacional. Tutora de trabajos especial de grado en el área de educación inicial, educación básica y planificación. Universidad Yacambú: Tutora de trabajo de grado de maestría: gerencia educacional. Miembro de la comisión evaluadora como jurado de trabajo de grado en la Maestría: Gerencia Educacional. (2009 hasta la presente fecha) Universidad nacional experimental libertador. UPEL-IPB. (2007 hasta la presente fecha) Tutora de trabajo de grado: maestría en gerencia educacional. (2007 hasta la presente fecha) tutoría a nivel doctoral Miembro de la comisión evaluadora como jurado de trabajo de grado en la Maestría en Gerencia Educacional. (Desde 2009 hasta la presente fecha). Tutora de tesis

doctorales, y miembro de la comisión evaluadora de tesis doctorales hasta la presente fecha