



EMPOWERMENT EN ESCUELAS ZULIANAS DE AVANZADAS

EMPOWERMENT IN SCHOOLS ZULIANAS OF OUTPOSTS

Luis Castro, Leonardo Fossi***

*Luis Castro. Doctor en Ciencias de la Educación,
Profesor Titular de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt.
Adscrito a los Departamentos de Ciencias Pedagógicas y Práctica Docente.
Correo: lcastro@hotmail.com

**Leonardo Fossi. Doctor en Ciencias de la Educación.
Profesor Titular Jubilado de la Universidad Nacional Experimental Rafael María
Baralt.
Adscrito al Departamento de Ciencias Pedagógicas.
Correo: leofossi@hotmail.com

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general caracterizar el empowerment para la gestión del Talento Humano en Escuelas Zulianas de Avanzada del Municipio Lagunillas, Estado Zulia. Las bases teóricas en las cuales se sustenta la investigación corresponden a: Gestión del talento humano de Chiavenato (2004), Alles (2009); Jericó (2011), Empowerment de Murrell y Meredith (2009), Robinson (2001), Blanchard (2004), y David y Newstron (2002), cuyas dimensiones e indicadores, se redactan unificando todas las teorías involucradas. La metodología utilizada fue de tipo descriptivo, con un diseño de campo no experimental, transeccional descriptivo. La población objeto de estudio estuvo conformada por 16 sujetos del personal directivo y coordinadores de las E.Z.A. Andrés Bello, Pedro Julio Maninat y Campo Lara. Se diseñó como instrumento, el Cuestionario EMPOW.2015 con 36 ítemes en una escala tipo lickert de cuatro alternativas de respuesta. El análisis de los resultados se hizo con estadística descriptiva, proporcionando los insumos para construcción del cuerpo de conclusiones, resaltando el nivel regular encontrado en la gestión, con poca demostración por parte del personal directivo del conocimiento de la estrategia; falta de interés

Recibido: 08/04/2017

Aprobado: 10/07/2017

para practicarla dentro de las instituciones que presiden, demostrado así debilidades significativas en la ejecución del empowerment.

Palabras clave: Empowerment, Gestión, Talento Humano, escuelas de avanzadas.

ABSTRAC

The research had as general objective characterize the empowerment for the management of human talent in Zulianas advanced the town Lagunillas, Zulia State schools. The theoretical basis on which is based the research are: management of human talent Chiavenato (2004), Alles (2009); Jericho (2011), Empowerment of Murrell and Meredith (2009), Robinson (2001), Blanchard (2004), and David and Newstron (2002), whose dimensions and indicators, are drafted to unifying all the theories involved. The methodology used was descriptive, not experimental, transectional descriptive design. The study population was composed of 16 subjects of managers and coordinators of the Andrés Bello E.Z.A., Pedro Julio Maninat and Lara field. Was designed as a tool, the EMPOW.2015 questionnaire with 36 items on a scale type Likert's four response alternatives. The analysis of the results was done with descriptive statistics, providing inputs for construction of the body's conclusions, highlighting the level regular encountered little demonstration by managers of knowledge management, of the strategy; lack of interest to practice within institutions that preside over, proved so significant weaknesses in the execution of the empowerment

Key words: Empowerment, Management, Human Talent, schools of outposts.

INTRODUCCIÓN

El sistema económico en los países del mundo globalizado en pleno siglo XXI avanza progresivamente, su nivel de desarrollo se determina a través de la integración económica, comercial, así como de servicio entre empresas; paralelo a la comunicación social entre las personas. Dentro de las empresas de servicios, se encuentran las instituciones educativas, donde las nuevas condiciones socioeconómicas, generan una importante demanda de talento humano con capacidad para administrar un tipo de organización diferente.

Frente a estas circunstancias, expresa Lepeley (2001:p.5), el ser humano y el desarrollo de sus capacidades son una dimensión importante críticamente en el desarrollo organizacional. "La producción masiva de información que caracteriza esta época, requiere de personas con capacidad para transformar información en conocimientos para avanzar las operaciones en forma sincrónica con la misión y los objetivos de la institución."

Estas aseveraciones conllevan a reflexionar que la complejidad de las nuevas tareas requiere la participación proactiva de equipos multidisciplinares para dar solución a problemas de distinta naturaleza. Tales equipos están en manos del gerente; específicamente en el área educativa, es el director de la escuela, quien tiene que enfatizar en el alto desempeño de sus propias funciones y la del resto del personal, en un ambiente comprometido con la excelencia.

En este caso, la gestión que realiza el director educativo implica, tomar un conjunto de resoluciones coherentes e integrales de acuerdo a una política educativa definida para ingresar a un mercado global y competitivo. También incluye hacer que los planes se realicen mediante las personas, tener una buena comunicación, saber escuchar, enterarse de los hechos para tomar una decisión o hacer que la tomen otros.

Actualmente el Sistema educativo, enfrenta un contexto cambiante y de renovación, basado en la participación y en los principios cooperativista; para esto debe adaptarse al cambio, donde la gestión a realizar por el director deberá estar acorde a este proceso evolutivo logrando el fin deseado, tanto a nivel personal, como profesional e institucional.

En este sentido, Davis y Newstron (2002:p.244), presentan una estrategia gerencial que puede ser adoptada por diversos tipos de organizaciones, (incluidas las educativas), para lograr el cambio que conlleve a dar respuestas a los aparatos educativos hacia las exigencias de la comunidad, la cual tanto tiene que ver en los actuales momentos con el manejo de la escuela. La estrategia se denomina empowerment y consiste en un “proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”

En las Escuelas Zulianas de Avanzada (EZA) suscritas a la Jefatura escolar del Municipio Lagunillas del Estado Zulia., se caracterizan por un proceso administrativo tradicional donde pareciera que el gerente se limita a la administrabilidad por la inscripción, control de la matrícula de los alumnos, las calificaciones, las finanzas, las reuniones; mientras que, el talento humano como esencia de toda organización, está signado por un menor dinamismo.

De igual forma, todos los programas asignados a este tipo de escuelas, como las “aulas virtuales” (laboratorios de computación), “ropero escolar” (dotación de uniformes escolares), “con buenos ojos” (adaptación de lentes correctivos e intervenciones quirúrgicas a los niños) y el PAEZ (programa alimentario escolar zuliano), pudieran necesitar de una mayor participación de todo el personal que labora en la escuela, pues sus mejores objetivos no se podrán lograr sin un equipo humano comprometido y responsabilizado. Sin embargo, en las EZA del Municipio Lagunillas, poco se faculta a una mayor compenetración personal en todos los niveles laborales.

Asimismo, los docentes y el personal administrativo pareciera que son subutilizados en el potencial que pueden aportar para llevar a cabo los programas del gobierno regional en materia educativa. Posiblemente existen igualmente, fallas en la distribución creativa de poder, en una responsabilidad compartida, lo cual es vital para fomentar la consecución de la mejora del sistema y los procesos en cada institución.

La situación descrita conlleva a la necesidad de investigar en estas escuelas, sobre la posibilidad de desarrollar el empowerment como estrategia gerencial para la gestión del talento humano, en virtud de la exigencia en el nuevo concepto de manejo administrativo de ambientes de trabajos impulsados por empleados, en las Escuelas Zulianas de Avanzada.

Atendiendo a las consideraciones expuestas anteriormente, es menester plantear la problemática existente formulando la siguiente interrogante:

¿Cómo se desarrollará el empowerment para la gestión del talento humano en las Escuelas Zulianas de Avanzada del Municipio Lagunillas?

OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

Caracterizar el empowerment como estrategia para la gestión del talento humano en las Escuelas Zulianas de Avanzada del Municipio Lagunillas

DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se llevó a cabo en las Escuelas Zulianas de Avanzada del Municipio Lagunillas: Andrés Bello, Pedro Julio Maninat y Campo Lara, ubicadas en la Parroquia Alonso de Ojeda, las dos primeras y en la Parroquia Venezuela, la última. Se desarrollará durante el período comprendido entre los meses de diciembre 2014 a julio de 2015. Se tomó como unidades referenciales al personal directivo de estas escuelas.

DESARROLLO.

Gestión gerencial del talento humano a través de la estrategia empowerment

Para desarrollar una teoría específica que incluya todos los elementos presentes en la variable, se hilvanan las teorías de la Gestión del talento humano y del Empowerment, específicamente a través del proceso diseñado por David y Newstron (2002), cuyas dimensiones e indicadores, se redactan unificando todas las teorías involucradas.

Primordialmente es necesario hacer referencia a las ideas de Kreitner y Kinicki (2010:p. 21), quienes afirman que para el éxito en la gestión directiva, se requiere de una combinación de habilidades, deseos, capacidades, preparación y oportunidad y en algún momento el estar en el lugar adecuado, en el momento adecuado. Esta reflexión permite de-

terminar que en el caso del gerente educativo, ha de asumir una postura en su gestión basada en la actualización de su formación gerencial tanto a nivel profesional como personal, pues sus competencias no serán las más apropiadas para la gestión de recursos organizacionales, si no cuenta con una orientación adecuada para ejecutar sus funciones de manera eficiente.

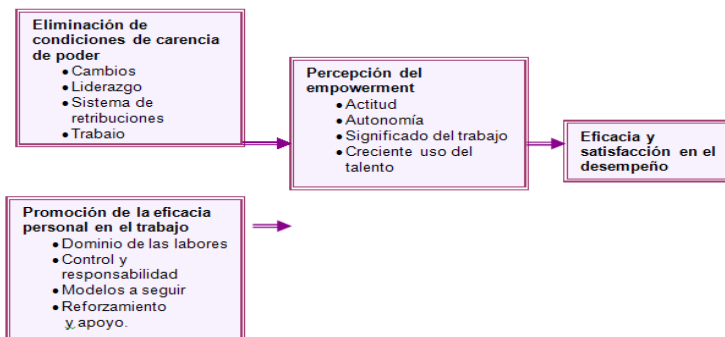
Es aquí donde la teoría de Chiavenato (2004) de la gestión del Talento humano, cobra fuerza para formar parte de la fundamentación teórico conceptual de la investigación, la cual está basada según el autor, en tres aspectos fundamentales: a) considerar al personal como seres humanos con personalidad propia, profundamente diferentes entre sí; b) reconocerlos como activadores inteligentes de los recursos organizacionales e impulsores de la institución, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensable y por último, c) valorarlos como socios de la organización capaces de conducirla a la excelencia y al éxito.

Una de las estrategias concordantes con esta gestión gerencial, para optimizar la adquisición y mantenimiento de una buena fuerza laboral, eficiente, es el empowement. Al respecto, Davis y Newstrom (2002:244) mencionan que en las organizaciones existe una convicción de que los empleados no pueden desempeñar exitosamente sus labores o hacer contribuciones significativas, sin las órdenes de un líder. Debido a ello, se desarrolló el empowement como estrategia “para eliminar esa sensación de frustración, ya que las percepciones individuales de bajos niveles de eficacia personal pueden ser combatidas delegando autoridad en los empleados”.

Sin embargo, para que el empowement resulte una eficaz herramienta de desarrollo organizacional en el sistema educativo, se deben considerar ciertas premisas, las cuales deben ser promovidas por la dirección en todos los niveles, como la responsabilidad por rendimientos designados, el control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos, condiciones del trabajo y la autoridad del personal como el docente, dentro de los límites definidos, para actuar en nombre de la institución.

Según estas premisas para que el empowement resulte una eficaz estrategia de desarrollo organizacional se deben considerar pasos importantes como la eliminación de condiciones de carencia de poder, a través de la promoción de la eficacia personal en el trabajo. Estos son algunos de los puntos referidos en el proceso de empowement, tal como se evidencia en la siguiente figura:

Figura 1. Proceso del empowerment



Fuente: Davis y Newstrom (2002)

Visto desde esta perspectiva, el proceso de empowerment concuerda en su mayoría con la teoría del desarrollo del talento humano de Alles (2009:53), pues plantea la autora, que una persona con talento para ser un alto ejecutivo deberá tener un alto desarrollo de competencias como adaptabilidad al cambio, innovación, desarrollo de personas, liderazgo, comunicación, dirección de equipos, ética, prudencia, juicio y temple.

En la eliminación de las condiciones de la carencia del poder, el gerente tiene muchas herramientas del comportamiento a su disposición para atacar el problema de la falta de poder. Al respecto, plantea Lepeley (2001) que la esencia de una gestión exitosa del talento humano, se encuentra en las creencias y en los valores de los líderes de la cima, quienes tienen que respetar que cada persona es importante y que puede hacer la diferencia. Entonces pueden activar el talento y la energía de su gente.

Asimismo, de nuevos modelos de liderazgo, aseveran McFarland, Senn y Childress (2012:64), significa compartir el poder a todo nivel con todos. “Este modelo se desplaza del poder de la posición hacia el poder de la gente, en el cual a todas las personas se les dan roles de liderazgo de manera que puedan contribuir con lo mejor de sus capacidades” y por último, un buen sistema de recompensas y del trabajo en sí. El empowerment, constituye así en un modelo perfecto para las instituciones educativas dentro de las políticas de proyectos pedagógicos, donde el trabajo en equipo es indispensable.

En el caso de las instituciones educativas, en especial las del sistema público, donde no corresponde al director definir la compensación financiera, es más importante concretar políticas de compensaciones no financieras, como el prestigio, autoestima, reconocimiento y seguridad,

lo cual constituye un paquete cualitativo que refuerza el compromiso con la organización y es de alta estima en la implantación del procesos de empowerment y el desarrollo del sentido de pertenencia a la empresa.

Y por último, el trabajo constituye para la estrategia gerencial empowerment, un reto y debe ser caracterizado por ser interesante y desafiante. Al respecto, Murrell y Meredith (2009:12) expresan que “en una organización abierta al empowerment, los directivos están convencidos de que el liderazgo deriva de todos sus empleados, no de un grupo selecto” ; son conscientes de que la organización tendrá más perspectivas de triunfar si los empleados disponen de las herramientas, formación y autoridad indispensables para hacer mejor su trabajo; comprenden que la información es poder y, por lo tanto, la comparten con todos sus subordinados; valoran lo suficiente a los empleados como para crear una cultura que apoye y valore al individuo.

La Promoción de la eficacia personal en el trabajo, cuando existe empowerment, hace que se sientan facultados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presentan, tal como lo plantean Davis y Newstrom (2002), al referirse a que la gente facultada con poder y responsabilidades asumidas, tiene el poder sobre la forma en que se desarrollan los planes.

El dominio de las labores como estrategia gerencial, ayuda al personal a obtener una capacitación apropiada, entrenamiento y experiencia guiada. Una vez que el colectivo ha sido entrenado y capacitado en el empowerment, dice Chiavenato (2004), pueden involucrarse en la elección de sus responsabilidades y la definición de los métodos para ejecutar las tareas.

El Control y responsabilidad involucra el gestionar el talento, dice Jericó (2011, p.67), “requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo”, por ello resulta productiva la estrategia empowerment, pues mediante esta, se permite más control, concediendo a los empleados discrecionalidad sobre su desempeño laboral y responsabilizándolos de los resultados.

La gerencia debe ofrecer exitosos modelos a seguir, permitiendo que observen a compañeros que ya se desempeñan exitosamente en sus labores. En el caso de las escuelas, las continuas evaluaciones del desempeño del personal es una dinámica para publicar dichos modelos de eficacia y eficiencia.

El uso del reforzamiento y la persuasión social, es un elemento esencial y se realiza ofreciendo elogios y retroalimentación verbal diseñada para fortalecer la seguridad de los empleados en sí mismos y esto puede brindar el apoyo emocional que necesita todo ser humano, ayudando en su motivación.

La percepción del empowerment por parte del personal de las instituciones es concebida como un fortalecimiento individual y el de los equi-

pos, por medio de la transferencia de autoridad desde la gerencia hasta la base, es un buen paso para su aceptación. Por el contrario, si se considera como la delegación que hace la gerencia de los trabajo que ésta no quiere realizar o de una nueva fase difícil de su trabajo, al tener que tomar decisiones propias en labores importantes, donde la dirección de la institución deja que se las arregle por sí solo; esta situación es más complicada para lograr el éxito en el desarrollo de la estrategia.

La autonomía hace que el personal sienta un grado de independencia y criterio personal, para planear y ejecutar el trabajo. Según Chiavenato (2002:307), se refiere a la “mayor autonomía e independencia que tiene el empleado para programar su trabajo, seleccionar el equipo que va a utilizar y decidir qué métodos o procedimientos va a seguir” Este elemento está relacionado con el tiempo de que dispone el empleado para la supervisión directa del gerente. En el caso de las Escuelas Zulianas de Avanzada, cuanto mayor es la autonomía del docente, mayor el tiempo que deja de recibir supervisión directa y mayor es la autogestión del trabajo propio, en cada uno de los programas desarrollados en este tipo de escuelas.

El significado del trabajo se refiere, según la teoría de la gestión directiva de Kreitner y Kinicki (2010) al impacto reconocible que el cargo produce en otras personas. Se refiere a la interdependencia del cargo con los demás cargos de la organización y a la contribución de su trabajo en la organización como totalidad. Cuanto más significado tenga el trabajo, mayor responsabilidad experimentará el ocupante del cargo.

La gestión gerencial del talento humano unida al empowement, permite redefinir el poder y como se utiliza en una organización potenciadora. En el caso del director educativo, en lugar de verse atribulado por la responsabilidad permanente de la toma de decisiones, si adopta el empowement, puede compartir el liderazgo con otros, cuyo talento, capacidad y conocimientos están a su entera disposición cuando son necesarios en una tarea específica.

COMPONENTE METODOLÓGICO

El tipo de investigación fue descriptiva, ya que solo se determinó el resultado obtenido en función del comportamiento de la variable, a través de sus dimensiones. Así lo señala Namhura y otros (2000:p,.63), cuando opinan que “en la investigación descriptiva solo pueden describirse los resultados en función de sus variables”. el presente estudio se desarrolla a través del diseño de Campo, no Experimental transeccional descriptivo, por cuanto se centra en el análisis actual del Empowement para la gestión del talento humano, identificando, caracterizando, describiendo y analizando sus características sin ejercer manipulación de las variables. El diseño fue de campo, pues hizo posible la recolección de datos directamente de la muestra investigada; permitiendo así el contacto directo con

los sujetos relacionados a la investigación y del fenómeno,

Por otra parte, según Hernández y otros (2008:p.34) se considera población “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones sobre la cual se pretende generalizar los resultados de la investigación”, las unidades poseen características comunes, las cuales se estudian y da origen a los datos de la investigación. La población objeto de estudio de esta investigación, estuvo conformada por un total de 16 sujetos del personal directivo y coordinadores, de las Escuelas Zulianas de Avanzada del Municipio Lagunillas: Andrés Bello, Pedro Julio Maninat (Parroquia Alonso de Ojeda) y Campo Lara (Parroquia Venezuela) durante el período comprendido entre los meses de diciembre 2014 a julio de 2015. Debido a su tamaño no se calculó muestra, es decir, se tomó el criterio censal

Se utilizó la técnica de la encuesta y un instrumento tipo cuestionario. Este instrumento es original de los investigadores y constó de 36 ítems, con preguntas cerradas de diversas alternativas: Siempre (S), Casi siempre (CS), Casi nunca (CN) y Nunca (N); con valoración de S:4, CS:3, CN:2 y N:1 puntos respectivamente y se denominó EMPOW 2015 y estuvo dividido en tres partes: En primer lugar, se diseñaron preguntas para precisar las identificar la eliminación de las condiciones de carencia de poder en el talento humano; estas se ubican en los ítems 1 al 12. En la segunda parte (ítems 13 al 24), se caracteriza la promoción de la eficacia personal en el trabajo, en el equipo laboral.

La tercera parte se realiza con la finalidad de describir los procesos utilizados por la gerencia para estimar la percepción del empowerment, en el talento humano, consta de doce (12) ítems del 25 al 36. De tal manera, que el cuestionario se analiza estadísticamente por separado de acuerdo a cada dimensión y sus indicadores, para culminar con el análisis según el siguiente baremo.

Cuadro 1: Baremo Cuestionario

Categoría	Rango	DIRECTIVOS (16)	
		PUNTAJE	
Excelente	IV	>1.728	2.304
Buena	III	>1.152	1.728
Regular	II	>576	1.152
Deficiente	I	1	576

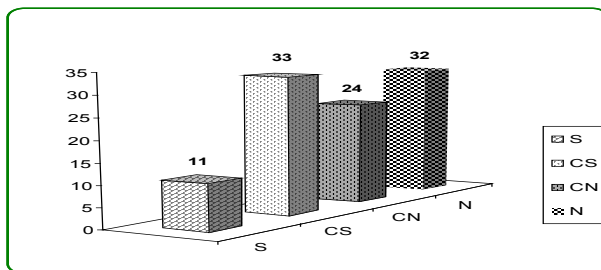
Fuente: Castro y Fossi (2013)

Para la validación del instrumento de recolección de datos, se procedió a someterlo a consideración de cinco expertos en el área de Gerencia Educativa y Doctorado en Ciencias de la Educación, Por otra parte, la confiabilidad de un instrumento expresa la estabilidad y exactitud con que se mide una variable. De tal manera, que para determinar la confiabilidad del Cuestionario, se le calculó el coeficiente de Alfa Cronbach., dando como resultado $r_{tt}=0,921$ como una confiabilidad “muy fuerte”

Análisis de la información

En la primera dimensión de la variable Empowerment para la gestión del talento humano; se agruparon todas las medias aritméticas por alternativas, graficando los datos para analizar de una manera más generalizada en la dimensión Eliminación de condiciones de carencia de poder.

Gráfico 1. Dimensión Eliminación de condiciones de carencia de poder



Fuente: Castro y Fossi (2015)

Según las medias aritméticas de cada cuadro frecuencial, el gráfico 1 muestra con un porcentaje mayor, a 33% de los directores que “Casi siempre”, eliminan las condiciones de carencia de poder. Sin embargo, con un porcentaje semejante, 32% de estos, nunca las eliminan.

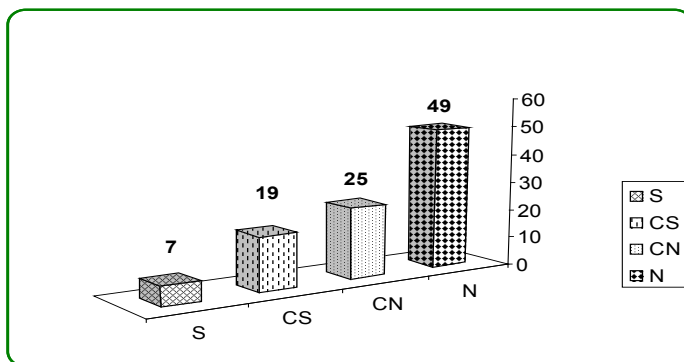
Por otra parte, 24% casi nunca y 11% siempre lo hacen; lo cual indica una competencia entre aquellos gerentes educativos que casi siempre o nunca se dan a la tarea de desarrollar la primera fase del proceso de empowerment expuesto por Davis y Newstrom (2002), y el cual es tan importante a la hora de comenzar a implementar una estrategia que requiere de compromiso, congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Los gerentes educativos nunca reconocen al mejoramiento de los resultados del desempeño laboral como el principal propósito del cambio para su institución. Sobre el particular, se analiza una falta de aceptación en este personal por problemas reales que afectan dichas instituciones, para lo cual el mejoramiento continuo es un motivo constante para implementar cambios en el desempeño.

Ante actitudes como las descritas, se dificulta el proceso de empowerment y el desarrollo organizacional en las escuelas; pues la gestión exitosa del talento humano depende de las creencias del líder organizacional en su propio personal y en las condiciones de mejoramiento para su lugar de trabajo. Asimismo, los directores se niegan a coordinar reuniones de personal para que el equipo defina las guías de cambio.

Los resultados obtenidos son comunes en el ámbito de la educación pública, pues tal como lo exponen los directores, no les corresponde a ellos desarrollar políticas de retribuciones sino al gobierno regional en el caso de las Escuelas Zulianas de Avanzada. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta lo expuesto por Chiavenato (2004) al corroborar que la retribución no está constituida únicamente por el salario, sino por los incentivos que le permitan al personal satisfacer sus necesidades o motivaciones. En el caso del Empowerment para la gestión del talento humano, la motivación al logro, por afiliación y de poder son de suma importancia para lograr niveles excelentes en su implementación

Igualmente, los resultados y el cálculo de las medias aritméticas en la dimensión Promoción de la eficacia personal en el trabajo corrobora en un 50% la falta de apoyo y reforzamiento de logros alcanzados, hacia el talento humano en las escuelas investigadas. Con ello, el empowerment se ve limitado a una entrega de poder sin evaluación y realce de capacidades potenciales de cada individuo, los cuales junto con el compromiso y la habilidad cognoscitiva podrían dar un nuevo significado al desarrollo del modelo educativo de calidad pretendido por las Escuelas Zulianas de Avanzada, desde la perspectiva de un personal identificado y defensor de sus principios.

Gráfico 2. Dimensión Promoción de la eficacia personal en el trabajo.



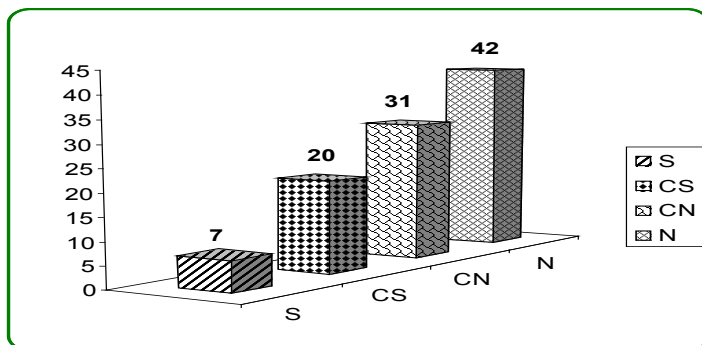
Fuente:Castro y Fossi (2015)

Como se ha venido analizando en los cuadros frecuenciales de cada dimensión, el Gráfico 2, demuestra con 49% de respuestas promediadas según la media aritmética, que nunca se aplica la Promoción de la eficacia personal en el trabajo dentro del proceso de Empowerment. Solo 7% siempre promocionan la eficacia personal, 19% casi siempre lo hacen y 25% casi nunca.

En este sentido, los datos obtenidos permiten analizar que el gerente educativo no está aprovechando las herramientas administrativas como eje primordial al facultar a un personal, pues mediante la evaluación de la eficacia personal y el reforzamiento en el mismo, éste puede sentirse capacitado para asumir el control seguro de las responsabilidades asignadas. Lo indicado en este caso sería que el gerente le comente su impresión favorable o desfavorable al equipo de trabajo o al individuo, acerca de lo que hizo en cierta circunstancia y lo elogie, critique o le suministre entrenamiento, según corresponda.

En la dimensión Percepción del Empowerment, gráfico 3, presenta 7% de datos en la alternativa “siempre”, 20% en “casi siempre”, 31% casi nunca y 44% nunca, demostrándose que no existe una buena percepción del empowerment entre el personal que dirige el gerente educativo.

Gráfico 3. Dimensión Percepción del Empowerment



Fuente: Castro y Fossi (2015).

Los resultados negativos en la dimensión permiten verificar que los empleados no aceptan la estrategia empowerment con entusiasmo, pues no se les ha facultado primeramente en el conocimiento, con lo cual podrían advertir la delegación de autoridad como una oportunidad del director de librarse de sus responsabilidades.

No obstante, es menester analizar la variable en forma global, según los puntajes del baremo, para verificar el nivel que se está aplicando el empowerment para la gestión del talento humano en las Escuelas Zulianas de Avanzada.

Cuadro 4

Resultado del Baremo según tabulación de datos recolectados

Categoría	Puntaje alcanzado	Rango	DIRECTIVOS (16)	
			PUNTAJE	
Excelente	1.147 REGULAR	IV	>1.728	2.304
Buena		III	>1.152	1.728
Regular		II	>576	1.152
Deficiente		I	1	576

Fuente: Castro y Fossi (2015)

ISSN: 2443-4493

En el cuadro 4, se observa el baremo en forma general sobre las categorías con las cuales se puede analizar el empowerment para la gestión del talento humano en las Escuelas investigadas. En este sentido, los directores respondieron según la tabulación de los datos, con puntajes ubicados en la categoría de “regular”, con un puntaje de 1.147 comprendido en el Rango II de 576 a 1.152 dentro de la escala.

Esta situación, permite establecer que es necesaria una motivación intrínseca en el individuo para ejercer una buena gestión directiva, y en el caso estudiado el gerente no está convencido de la aplicación de esta estrategia y la entrega de poder a sus subordinados, por lo cual poco podrá hacer para persuadirlos de aceptarla y ponerla en práctica de la mejor forma.

De esta manera, la variable quedó dentro del nivel de regular, la dimensión Eliminación de condiciones de carencia de poder es la que presenta mejores resultados. No obstante, según el resto de datos se confirma que estos gerentes necesitan una mayor capacitación para movilizar grupos de personas, creyendo en su potencialidad y lograr los objetivos que se persiguen en los diferentes programas del modelo educativo en las Escuelas Zulianas de Avanzada.

CONCLUSIONES

Tomando en cuenta el análisis realizado a los datos aportados por medio de la aplicación del instrumento y en atención a los objetivos propuestos en la investigación, se concluye lo siguiente.

Desde la perspectiva del objetivo se pudo caracterizar que el empowerment para la gestión del talento humano en las Escuelas Zulianas de Avanzada del Municipio Lagunillas, es regular, pues los directores investigados demostraron poco conocimiento de la estrategia, manifestando falta de interés para practicarla dentro de las instituciones que presiden. Sin embargo, el nivel encontrado en esta gestión fue estudiado a profundidad en cada dimensión e indicador de la variable, para lograr entender la causa de tales resultados.

La eliminación de condiciones de carencia de poder en el talento humano de las Escuelas Zulianas de Avanzada en el Municipio Lagunillas, fue un aspecto con resultados más significativos desde el punto de vista positivo, pues aunque no se evidenció totalmente la eliminación de estas condiciones, van por buen camino, a partir de los indicadores Liderazgo y Trabajo. Esto propicia el inicio de un nuevo perfil del talento humano con la estrategia empowerment, pues en los mismos, se defiende el liderazgo y el trabajo en equipo, lo cual contribuye para alcanzar las metas que impone el nuevo modelo educativo de las escuelas estudiadas.

Por otra parte, la promoción de la eficacia personal en el trabajo del equipo laboral en las Escuelas se caracterizó como deficiente, puesto que todos los indicadores arrojaron datos negativos. No se promociona la efi-

cacia a través del dominio de las labores, ni se le permite al empleado asumir el control total de responsabilidades o toma de decisiones significativas, así como tampoco el reforzamiento y apoyo en las actividades y resultados del desempeño. Sin embargo, lo que más llama la atención, es el indicador modelos a seguir, pues no se propicia el intercambio de experiencias con otros equipos que hayan logrado el éxito a través de la estrategia de empoderar al personal, en roles trascendentes para la institución; cuando este sería uno de los mejores medios para alcanzar la aceptación de su implementación.

Asimismo, no se logró describir los procedimientos utilizados por la gerencia para estimar la percepción del empowerment en el talento humano, pues no se evidenció interés por observar la actitud del personal hacia la estrategia, ni se le permite una completa autonomía en sus labores. Igualmente, el incentivo por parte de gerente educativo para que su personal se identifique con el proyecto educativo y encuentre significado al trabajo, es prácticamente nulo, por lo cual también se desaprovecha el uso del talento humano con capacidades especiales para desarrollar la organización y a sí mismo en labores de envergadura.

De esta manera, se concluye en forma general que las Escuelas Zulianas de Avanzada, a pesar de tener una infraestructura de primera, material pedagógico, recursos, programas de ayuda y apoyo al estudiantado, así como excelentes principios de un sistema modelo para la educación de calidad; descuida la gestión del talento humano, pues requiere tener una visión que indique maneras y herramientas con las cuales se pueda alcanzar tal calidad. Asimismo, precisa de valores los cuales actúan como guías para llevar a cabo la toma de decisiones en el sentido de la mejora hacia el talento humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2009). Desarrollo del Talento Humano. Basado en competencias. México: Garnica.
- Chávez, N. (2003). Introducción a la Investigación Educativa. Maracaibo: Autor.
- Chiavenato, I. (2002) Administración de recursos Humanos. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). Gestión del Talento humano. Bogotá: McGraw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2002). Comportamiento humano en el trabajo. 11ª Ed. México: McGraw-Hill
- Guerra Suárez, M. (2004). La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Caracas: Monte Ávila.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2008). Metodología de la Investigación. Segunda Edición. McGraw-Hill
- Jericó, P. (2011). Gestión del talento. Madrid: Prentice Hall, Pearson Educación
- Kreitner y Kinichi. (2010). Comportamiento de las Organizaciones. 3ª Ed. España: Editorial Mc. Graw-Hill.
- Lepeley, M. (2001). Gestión y calidad en educación. Chile: McGraw-Hill Interame-

- ricana.
- McFarland, L., Senn, L. y Childress, J. (2012). Liderazgo para el siglo XXI. Colombia: McGraw Hill.
- Miner, M. (2002). La Gestión Empresarial. Santafé de Bogotá: Editorial Legis.
- Murrell, K. y Meredith, M. (2009). Empowerment para su equipo. España: McGraw-Hill Profesional.
- Namhura, Méndez, Sosa y Moreno. (2000). Métodos de investigación social. Trillas. México
- Robbins, S. (2002). Comportamiento Organizacional. 7ª Ed. México: Editorial Prentice Hall.
- Robinson, R. (2011). Cómo crear empowerment. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Sierra Bravo, R. (2001). Técnicas de Investigación Social. España, Editorial Paraninfo.
- Arias, F. (2000). El proyecto de investigación. Caracas: Edit. Episteme