



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



**ESTRATEGIAS DE EMPODERAMIENTO EN LA GERENCIA
EDUCATIVA.**

Caso: Iniciación a la Operatoria dental y oclusión de la FOUC

Autora: Iliana Nazar
Tutor: Dr. Luis Guanipa

Bárbula, julio de 2019



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



**ESTRATEGIAS DE EMPODERAMIENTO EN LA GERENCIA
EDUCATIVA.**

Caso: Iniciación a la Operatoria dental y oclusión de la FOUC

Autora: Iliana Nazar

Trabajo presentado ante la
Dirección de Postgrado de
la Universidad de
Carabobo para optar al
título de Magíster título de
Magíster en Gerencia
Avanzada

Bárbula, julio de 2019



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



VEREDICTO

Nosotros, miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado, titulado **“ESTRATEGIAS DE EMPODERAMIENTO EN LA GERENCIA EDUCATIVA. Caso: Iniciación a la Operatoria dental y oclusión de la FOUC”**, presentado por la Odontólogo, Iliana Andreina Nazar Naim Granado, titular de la Cédula de Identidad No. V –15.190.420, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado _____

Apellido y Nombre

Cédula de Identidad

Firma

Bárbula, julio 2019

Dedicatoria

A mi esposo, por su apoyo y compañía durante esta maestría

A mis padres, por siempre estar presentes en todos los
importantes de mi vida.

Agradecimiento

A mis profesores y compañeros de Maestría por la experiencia compartida durante
estos dos años de formación

A mi tutor Prof. Luis Guanipa por su constante dedicación y profesionalismo

A mis compañeros de Maestría Auribeth Pérez y Manuel Quevedo por formar los
mejores equipos de trabajo y convertirse en grandes amigos.

INDICE

	pp.
Dedicatoria.....	vii
Agradecimiento.....	viii
Índice.....	ix
Resumen.	xiii
Abstract.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULOS	
I.-EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	3
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación.....	12
II.-MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la investigación.....	14
Bases conceptuales.....	18
Empoderamiento.....	18
Liderazgo.....	22
Liderazgo situacional.....	25
Motivación.....	26
Comunicación.....	28
Resolución de conflictos.....	31
Delegación.....	31

	pp.
Toma de decisiones	33
Gerencia educativa.....	33
Empoderamiento en gerencia educativa.....	34
Bases legales.....	35
Operacionalización de variables.....	38
 III.-MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de investigación.....	39
Diseño de investigación.....	40
Población de la investigación.....	40
Muestra de la investigación.....	41
Técnica e instrumento de recolección de datos.....	42
Validez de instrumento.....	43
Confiabilidad.....	43
Técnica de análisis de datos.....	45
Procedimiento de la investigación.....	45
 IV.-ANÁLISIS DE LOS DATOS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Presentación de los Resultados.....	47
Conclusiones.....	74
Recomendaciones.....	79
Referencias	80
Anexos.....	83
...	

LISTA DE CUADROS Y TABLAS

	pp.
Cuadro de Operacionalización de variables.....	38
Cuadro poblacional.....	41
Cuadro de valores de confiabilidad.....	45
Tabla N ° 1 Dimensión: Lineamientos del empoderamiento. Indicador: Liderazgo.....	48
Tabla N°2 Dimensión: Lineamientos del empoderamiento. Indicador: Motivación.....	51
Tabla N°3 Dimensión: Lineamientos del Empoderamiento. Indicador: Comunicación.....	54
Tabla N°4 Dimensión: Lineamientos del empoderamiento. Indicador: Toma de decisiones.....	56
Tabla N.° 5 Dimensión: Lineamientos del empoderamiento. Indicador: Resolución de conflictos.....	59
Tabla N.° 6 Dimensión: Lineamientos del empoderamiento. Indicador: Delegación.....	61
Tabla N.° 7 Dimensión: Funciones gerenciales. Indicador: Planificación.....	64
Tabla N.° 8 Dimensión: Funciones gerenciales. Indicador: Organización.....	67
Tabla N.° 9 Dimensión: Funciones gerenciales. Indicador: Dirección.....	69
Tabla N.° 10 Dimensión: Funciones gerenciales. Indicador: Control.....	72

LISTA DE GRÁFICOS

	pp.
Gráfico N°1 Dimensión Lineamientos del Empoderamiento. Indicador: Liderazgo.....	49
Gráfico N°2 Dimensión: Lineamientos del empoderamiento. Indicador: Motivación	52
Gráfico N.º3 Dimensión: Lineamientos del Empoderamiento. Indicador: Comunicación	54
Gráfico N°4 Dimensión: Lineamientos del empoderamiento. Indicador: Toma de decisiones.....	57
Gráfico N°5 Dimensión: Lineamientos del empoderamiento. Indicador: Resolución de conflictos.....	59
Gráfico N°6 Dimensión: Lineamientos del empoderamiento. Indicador: Delegación.....	62
Gráfico N°7 Dimensión: Funciones gerenciales. Indicador: Planificación...	65
Gráfico N°8 Dimensión: Funciones gerenciales. Indicador: Organización...	67
Gráfico N°9 Dimensión: Funciones gerenciales. Indicador: Dirección	70
Gráfico N°10 Dimensión: Funciones gerenciales. Indicador: Control.....	72



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



**ESTRATEGIAS DE EMPODERAMIENTO EN LA GERENCIA
EDUCATIVA. Caso: Iniciación a la Operatoria dental y oclusión de la FOUC**

Autora: Iliana Nazar
Tutor: Dr. Luis Guanipa
Fecha: julio, 2019

RESUMEN

El empoderamiento es una estrategia gerencial que se basa en otorgarle poder a todos los miembros de la organización educativa, directivos y docentes, liberando el conocimiento, permitiendo ejercer un liderazgo que motive al personal confiriendo responsabilidad, compromiso y capacidad de toma de decisiones y haciendo sentir a la institución como propia para alcanzar los objetivos y metas necesarios en la gerencia educativa. El trabajo de investigación tuvo como objetivo general, analizar las estrategias de empoderamiento en la gerencia educativa en los docentes de la unidad curricular iniciación a la operatoria dental y oclusión de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. El trabajo se enmarcó en una investigación cuantitativa, tipo de investigación descriptiva y un diseño de campo, la población fue de 44 docentes y una muestra de tipo no probabilístico intencional de 7 docentes, el trabajo fue apoyado con la teoría del Empoderamiento y para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario de 20 preguntas cerrado tipo lickert con cuatro alternativas de respuestas policotómicas, la validez fue mediante juicios de expertos y la confiabilidad fue alta realizándose a través del coeficiente de Cronbach arrojando 0,71 . Los resultados se obtuvieron mediante el análisis de datos y elaboración de tablas, concluyendo que los docentes en relación al empoderamiento poseen motivación, comunicación y están capacitados para tomar decisiones y resolver conflictos pero tienen fallas en liderazgo y capacidad de delegar, en relación a la gerencia educativa la fase de control debe mejorar también se observó que el empoderamiento incide de forma positiva en la gerencia educativa por lo que las estrategias de empoderamiento planteadas serán de gran utilidad para el mejoramiento del funcionamiento en la unidad curricular.

Palabras clave: Empoderamiento, Gerencia educativa, estrategias.

Línea de Investigación: Procesos gerenciales

Área Prioritaria: Educación



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF EDUCATION SCIENCES
POSTGRADUATE STUDY AREA
MASTER OF ADVANCED MANAGEMENT IN EDUCATION



STRATEGIES FOR EMPOWERMENT IN EDUCATIONAL
MANAGEMENT.

CASE: INTRODUCTION TO THE DENTAL SURGERY AND OCCLUSION
OF FOUC

Autora: Iliana Nazar
Tutor: Dr. Luis Guanipa
Fecha: Julio, 2019

ABSTRACT

Empowerment is a management strategy that is based on empowering all members of the educational organization, managers and teachers, freeing knowledge, allowing to exercise a leadership that motivates staff by conferring responsibility, commitment and decision-making capacity and making them feel to the institution as its own to achieve the objectives and goals necessary in educational management. The main objective of the research work was to analyze empowerment strategies in the educational management of teachers of the curricular unit, initiation into dental surgery and occlusion at the Faculty of Dentistry of the University of Carabobo. The work was framed in a quantitative research, type of descriptive research and a field design, the population was of 44 teachers and a sample of non-probabilistic type intentional of 7 teachers, the work was supported with the theory of Empowerment and for the collection of data the survey technique was used and as an instrument the questionnaire of 20 closed questions type lickert with four alternatives of policotómicas answers, the validity was by expert judgments and the reliability was high realizing itself through the coefficient of Cronbach throwing 0,71 . The results were obtained by analyzing data and drawing tables, concluding that teachers in relation to empowerment have motivation, communication and are trained to make decisions and resolve conflicts but they have flaws in leadership and delegating capacity, in relation to management In the educational phase, the control phase should improve. It was also observed that empowerment has a positive impact on educational management, so the empowerment strategies proposed will be very useful for the improvement of the functioning of the curricular unit.

Keywords: Empowerment, educational management, strategies.

Research line: Management processes

Research area: Education

INTRODUCCIÓN

El empoderamiento es un término muy empleado actualmente y como estrategia gerencial es de mucha utilidad si lo aplicamos al ámbito educativo, todo docente es un gerente en su aula por lo tanto se deben aplicar todas las estrategias que le permitan mejorar su rendimiento, una de ellas es el empoderamiento que facilita la actividad, delegando poder en los subordinados que a su vez tienen sentido de pertenencia y responsabilidad, permitiendo así lograr metas y objetivos planteados en la organización educativa. Empoderar es desarrollar destreza en los miembros de la organización en este caso los docentes que le permitirán ser más eficaces y eficientes facilitando la toma de decisiones que es tan importante para poder desenvolverse sin esperar que alguna autoridad tenga que hacerlo por ellos.

Cabe destacar, que la gerencia educativa que aplica el empoderamiento facilita el trabajo de directivos y docentes, libera el conocimiento, facilita la motivación y desarrolla creatividad en todos los involucrados, hay un liderazgo horizontal pero el trabajo en equipo es clave y fundamental, la confianza en todos los empleados y el sentido de responsabilidad le hace a cada uno desarrollar sentido de pertenencia y aunque la gerencia se desarrolla bajo sus cuatro premisas organización, planificación, dirección y control la intención es empoderar a todos los involucrados para luego de acuerdo a las destrezas desarrolladas delegar funciones, facilitando toma de decisiones, resolución de conflictos y facilitando así el cumplimiento de objetivos planteados.

Esta estrategia gerencial potencia al talento humano, desarrolla el trabajo en equipo y motiva a todos los involucrados, buscando así la excelencia en este caso de los docentes pero que a su vez se verá reflejada en los estudiantes que estarán a su cargo.

Este trabajo de investigación se realizó en la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo es el área curricular Iniciación a la Operatoria Dental y Oclusión, estuvo enfocado metodológicamente en un modelo cuantitativo, tipo de investigación descriptiva y un diseño de campo. Esta conformado por cuatro capítulos, estructurados de la siguiente forma Capítulo I, El Problema que contiene planteamiento del problema, objetivos de la investigación y justificación de la misma. En cuanto al Capítulo II, el Marco Teórico que contempla los antecedentes de la investigación, bases conceptuales y bases legales. En relación al Capítulo III, que está estructurado de la siguiente manera: Marco Metodológico, que contempla el tipo de investigación, diseño, población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, confiabilidad, validez y análisis de datos, y el Capítulo IV que contiene el análisis e interpretación de resultados, mediante tablas y gráficos estadísticos, además de las Conclusiones, las Recomendaciones y finalmente las Referencias.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Hoy en día en esta era de cambios, evolución, tecnología, las organizaciones deben avanzar y su activo más importante es el factor humano que debe adaptarse a estos cambios, aunque la capacidad de adaptación es innata esta debe ser estimulada, la mejor manera de hacerlo es capacitando y desarrollando en distintos aspectos, técnicas, habilidades al personal, el encargado de esto debe ser el líder de esa organización quien debe impulsar así como empoderar a sus empleados.

El empoderamiento es un proceso que permite maximizar y utilizar las diversas capacidades del talento humano, permite trabajar en grupos que comparten el liderazgo así como tareas administrativas, están facultados para evaluar, mejorar calidad del desempeño y procesos de información, proporcionan ideas para estrategias de la organización. Se produce cuando la gerencia le proporciona a su personal información, conocimientos, recursos para desempeñar tareas asignadas permitiéndoles ejecutarlas para alcanzar los objetivos y obtener los resultados deseados ajustados a valores, cultura organizacional, identidad y fines de la institución.

En efecto, el liderazgo visto desde el empoderamiento es compartido, la estructura tiende a ser lineal, todos son responsables de la organización, se asumen triunfos y fracasos de la toma de decisiones que cada una elija, la organización se siente como

propia y por lo tanto cada quien busca el mejor resultado posible para el logro de objetivos, todos están involucrados en un fin común, existen un refuerzo positivo del personal para mantener una motivación constante, en pocas palabras todos tienen el poder en sus manos.

Un ejemplo de ello es Argentina, donde a nivel gerencial los mejores lugares de trabajo son aquellos en donde se muestran focos importantes de empoderamiento de sus colaboradores, donde se les da autonomía para la toma de decisiones, hay confianza en las habilidades del personal, hay interés en desarrollar habilidades en aquellos que no la tienen, hay motivación y sentido de pertenencia del personal hacia su empresa u organización. Esto mejora la calidad del servicio, productividad, eficiencia es por esto que estas organizaciones destacan en relación al resto (De los Ríos, 2012).

En el caso de Colombia hay claros ejemplos de organizaciones exitosas que incorporan una cultura corporativa y que aplican el empoderamiento como estrategia gerencial para incursionar en el mercado debido a que entran a ese país bajo la modalidad de franquicias, son ejemplos de ello empresas como Bimbo, empresa mexicana que se caracteriza porque el empleado se encarga desde la producción hasta la entrega al consumidor del producto, sus empleados trabajan en equipo y tienen un excelente manejo en su canal de distribución, otro ejemplo es Mc. Donald's, donde sus empleados son capacitados para tomar decisiones con plena libertad, confían en sus equipos de trabajo, eligen al mejor empleado del mes y del año ejemplo claro de motivación que obliga al personal a querer superarse constantemente.

Así mismo, la empresa "Claro" una multinacional de telefonía móvil, internet y televisión emplea el empoderamiento dándole atención a sus clientes que por algún motivo se quejen a través de llamadas que permitan una comunicación y resolución

de problemas que mejoren la calidad del servicio y así obtener el mayor beneficio de la aplicación del empoderamiento. (Gutiérrez, 2015).

En el caso de Venezuela, hay sucursales de algunas de estas empresas donde claramente aplican el empoderamiento, así como también muchas otras. Vemos como ejemplo el estimular al empleado del mes es un incentivo al personal que va a premiar por así decirlo el esfuerzo, capacidad y habilidad de esa persona en el logro de objetivos de esa organización y se convierte en un ejemplo a seguir por sus compañeros, todo esto trae mejora a la organización. La realización constante de talleres que ayudan o favorecen el desarrollo de habilidades del personal es otra manera de empoderar a los miembros de tu organización y es una estrategia que se emplea en muchas organizaciones en nuestro país.

En relación con el empoderamiento, se puede definir como la creación de un ambiente en donde los empleados en todos los niveles tienen capacidad de influir en los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio u organización dentro de sus áreas de responsabilidad, esto hace que el trabajador se involucre en las metas de la organización con sentido de responsabilidad y autocontrol, al mismo tiempo los administradores están dispuestos a ceder parte de su autoridad en la toma de decisiones a sus trabajadores o equipos de trabajo. El empoderamiento es tener la capacidad de tener el poder para tomar decisiones por parte de todos los miembros de la organización en sus respectivos ambientes de trabajo y asumir las responsabilidades por sus acciones (Gutiérrez, 2015).

Sin embargo, el empoderamiento no solo se refiere a la parte gerencial también se aplica en la gerencia educativa, a nivel educativo el empoderamiento es un proceso estratégico que busca relacionar directivos, docentes y circunstancialmente estudiantes con la finalidad de delegar autoridad, propicia sensación de eficacia

personal promoviendo en profesores y estudiantes la sensación de capacitación para enfrentar diversas situaciones, resolver problemas que se presenten dentro y fuera del aula pero a su vez se requiere que se le suministren información y recursos para un buen desempeño y cumplimiento de los objetivos planteados.

Además, esto facilitara procesos de cambio tan necesarios en nuestro sistema educativo teniendo una nueva visión y cultura donde el docente como gerente educativo se beneficie en relación a los objetivos y metas de la organización educativa a la cual pertenece, el empoderamiento es una herramienta gerencial que da confianza, capacita para ser aptos, competentes en tomar decisiones, resolver de forma eficiente y optimizando los recursos para enfrentar los problemas que de forma permanente se hacen presentes en las instituciones educativas (Chiavola, 2008).

En particular, en América latina la educación ha sobrellevado cambios y reformas en los procesos educativos para aumentar el nivel de calidad del servicio mediante el desarrollo del talento humano, en Venezuela también se visualizan procesos de cambios sociales y transformaciones gerenciales caracterizado por acciones de empoderamiento que favorezcan la proyección de la gestión escolar en todas sus dimensiones. Se busca una gerencia más participativa y dinámica en pro de cumplir objetivos, tomar decisiones o procesos innovadores donde participen directivos, docentes y otros actores responsables del funcionamiento de la institución.

Por ejemplo, el directivo debe favorecer el proceso de adaptación del personal a las nuevas responsabilidades sociales con espíritu de pertenencia, mejorando sus habilidades y preparación académica, así como se deben facilitar herramientas básicas para desarrollar eficazmente su labor, promoviendo el papel del líder en el contexto donde se desenvuelve, promoviendo reflexión en la práctica pedagógica, se debe procurar que tanto el personal directivo y docente tengan conocimiento de las

políticas, filosofías, objetivos y metas de la educación para así cumplir así sus roles como mediadores, orientadores, promotores sociales, investigadores y directivos (Arellano, 2016). El empoderamiento en la gerencia educativa tiene un rol fundamental porque va a facilitar herramientas gerenciales que permitan el directivo y docente trabajar en conjunto en el desarrollo de habilidades que a su vez benefician al estudiantado.

Ahora bien, la Universidad Venezolana tanto pública como privada tiene como propósito cumplir una función rectora en la educación, cultura y ciencia, por lo tanto sus actividades están dirigidas a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza complementando así los ciclos de estudios anteriores y formando equipos profesionales y técnicos que requiere la nación para desarrollarse y progresar. La enseñanza universitaria está inspirada en democracia, justicia social y solidaridad y esta abierta a todas las corrientes del pensamiento universal. La Universidad se organiza y funciona como parte integral del servicio educativo y atiende las necesidades del medio donde esta funcione teniendo libertad de iniciativa (Ley de Universidades Art. 3 al 6).

Así pues, la Universidad tiene entre sus funciones capacitar y facultar a los estudiantes para adquirir conocimientos y habilidades necesarias para ejercer un servicio competente y responsable en una determinada área, conforme a los usos y tradiciones de un colectivo profesional y el hecho que sea en la universidad garantiza una base intelectual que proporciona conocimiento crítico y científico y una constante innovación que aliente el espíritu investigador (Hortal, 2007).

También, los docentes universitarios mediante una orientación moral y cívica imparten enseñanza e investigación a sus estudiantes (Ley de Universidades Art. 83). La enseñanza universitaria está dirigida a la formación integral del estudiante y a su

capacitación para ser útil a la sociedad, se establecen normas que armonicen con los estudios anteriores permitiendo la mejora en la calidad de educación del país (Ley de Universidades Art. 145 y 146).

Además, en la Universidad se forma la identidad intelectual y profesional de los estudiantes que pasan por ella. En ella se deben sentar las bases intelectuales, morales y sociales del ejercicio profesional que van a asumir. Hoy la docencia es una actividad profesional, se presta un servicio específico a la sociedad, son un grupo de profesionales que fueron por largos períodos capacitados para ello. Pero el ejercer de forma ética la profesión tiene como deber y responsabilidad ante todo enseñar, y enseñar presupone saber, haber aprendido y estar al día en la materia que uno enseña, en la que uno es profesor. Enseñar supone además saber enseñar.

Así mismo, un profesor universitario debería ser buen docente y buen investigador, sin investigación la docencia universitaria se degrada, un profesor universitario que no investiga se anquilosa en los conocimientos aprendidos. Es función del docente universitario transmitir conocimientos y acompañar en la adquisición de habilidades y métodos, un estimulador de las motivaciones y capacidades cognoscitivas de sus estudiantes; esto elevara el nivel intelectual y moral de los estudiantes y de la Universidad en General (Hortal, 2007).

Lo antes descrito, es el deber ser en el ámbito universitario, sin embargo, vemos tristemente como esto se ha distorsionado y hoy en día la universidad es un conglomerado de actividades, además de transmitir conocimientos, se maneja dinero, se trafica con el poder, se proporciona estatus, éxito, rivalidad, se legitiman o deslegitiman formas de dominación, se gestan grupos de pertenencia y de referencia para generaciones jóvenes. Son instituciones al servicio de los intereses de ascenso social o del mantenimiento de estatus de la clase media (Hortal, 2007).

En este sentido, la docencia a nivel Universitario enfrenta una de las épocas más inciertas y complejas debido a que debe lidiar a nivel nacional e internacional, sobre todo en países en vías de desarrollo, con problemas que tienen relación con políticas gubernamentales inadecuadas, reducciones en inversión pública, restricciones en financiamientos entre otros. La educación universitaria enfrenta grandes desafíos como lo es la masificación, la fuga de cerebros hacia países desarrollados, crisis en la planta profesoral donde los docentes para complementar su salario hacen otras actividades y esto trae como consecuencia disminución en la investigación y perfeccionamiento docente y a veces incluso conduce a prácticas de corrupción académica.

Además, los aspectos burocráticos a veces empaña a las universidades que se quieren perfeccionar en actividades de gestión, evaluación, rendición de cuentas y la tan ansiada acreditación, hay carencia en actualización de currículos, el surgimiento de “seudouniversidades” que ofrecen entrenamientos especializados en áreas específicas donde muchas veces no cuentan con docentes de calidad y carecen muchas veces de principios, valores y donde prevalece las ganancias económicas (López, 2008).

Actualmente se evidencia como merma la calidad del docente, producto de la situación país y se hace mas difícil mantener a un personal motivado y enfocado en alcanzar logros comunes de las instituciones universitarias, a esta situación también se le agrega la desmotivación estudiantil lo que hace mas cuesta arriba cumplir visión y misión de nuestras instituciones.

Es claro entender que hay una desmotivación presente tanto en docentes como en los estudiantes que se refleja en deserción y bajo índice académico, las causas se asocian a variables pedagógicas y personales. Dentro de las pedagógicas están las

expectativas y las actitudes del profesor, su formación y experiencia, clima en la clase y el tamaño del grupo y dentro de las personales están las familiares, socio demográficas, motivacionales, cognitivas y emocionales, en las cuales las familiares y socio demográficas son muy difíciles de modificar, pudiendo el docente actuar en las motivacionales, cognitivas y emocionales, es importante mencionar que el docente debe estar motivado para hacerlo (García, 2014).

En nuestro país hay una correlación entre el rendimiento académico y la motivación al logro, es decir la desmotivación estudiantil manifestada en poco empeño y esfuerzo de cumplir metas académicas, demostrando una baja autoestima de superación, indicadores como deserción, repitencia y bajo número de egresados constituye una frustración y pérdida de tiempo, dinero tanto para el entorno familiar como universitario. A esto se le suma una preparación media deficiente, estrategias de enseñanza tradicionales, verticales causando frustración, ansiedad, pérdida de interés en la materia o carrera de estudio y alto número de aplazados o desertores (Colmenares, 2008)

Vale la pena decir, que la Universidad de Carabobo no escapa de esta problemática y la Facultad de Odontología tampoco, en esta organización se ha evidenciado a través de la observación directa una jerarquía piramidal en donde no hay toma de decisiones por parte del personal, se espera a que sea el coordinador o la alta gerencia los que resuelvan las situaciones, hay falta de comunicación efectiva, no hay responsabilidad, no se da más de lo que se pide, hay poca proactividad y poco sentido de pertenencia.

Así mismo, se observa desmotivación del personal así como de los estudiantes y es por ello que se pretende lograr cambios de conducta para una transformación que permitan desarrollar altos niveles de pertenencia del docente y del estudiante

mejorando así la actitud del personal, dando poder para la toma de decisiones, dar sentido de responsabilidad promoviendo la competencias profesionales que favorezca todo el proceso e enseñanza y aprendizaje, en virtud de ello surge la siguiente pregunta ¿Cuáles serían las estrategias de empoderamiento en la gerencia educativa en la unidad curricular Iniciación a la Operatoria dental y oclusión de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

- Analizar las estrategias de empoderamiento en la gerencia educativa en los docentes de la unidad curricular iniciación a la operatoria dental y oclusión de la FOUC.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el empoderamiento que poseen los docentes de la unidad curricular iniciación a la operatoria dental y oclusión de la FOUC
- Describir la gerencia educativa que desarrollan los docentes de la unidad curricular iniciación a la operatoria dental y oclusión de la FOUC
- Determinar la incidencia del empoderamiento en la gerencia educativa en los docentes de la unidad curricular iniciación a la operatoria dental y oclusión de la FOUC
- Plantear estrategias de empoderamiento en la gerencia educativa a los docentes de la unidad curricular iniciación a la operatoria dental y oclusión de la FOUC

Justificación de la Investigación

En la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo siempre ha existido una estructura jerárquica piramidal de hecho forma parte importante en la unidad curricular explicarle a los estudiantes en la clase inaugural para que estén al tanto de a quien deben acudir ante cualquier eventualidad, en los docentes es igual, cada quien sabe a quién dirigirse en caso de existir un problema que deba ser resuelto por lo que se observa poco empoderamiento del personal, bajo sentido de pertenencia para con la unidad curricular, así como desmotivación y poca responsabilidad

Es por ello, que en la unidad curricular Iniciación a la Operatoria Dental y Oclusión de la Facultad de Odontología se hace necesario dar estrategias de empoderamiento en la gerencia educativa porque esto permitirá darle sentido de pertenencia a cada miembro de esta unidad, es decir a los docentes y también a los estudiantes, con esto se busca lograr cambios de conducta para alcanzar una transformación, cambios de actitud, con esta investigación se busca mejorar el comportamiento organizacional de esta unidad curricular.

Desde el punto de vista social, mejorara el comportamiento organizacional lo que permitirá mejores relaciones laborales, toma de decisiones al momento, desarrollará la autonomía del personal docente, lo que permitirá un el trabajo fluido sin interrupciones que al final mejorara la acción educativa y el rendimiento estudiantil, permitirá desarrollar la creatividad, ser más eficientes en la unidad curricular.

Si el personal esta empoderado, se alcanzara los objetivos y metas de la unidad curricular permitiendo así un mayor número de egresados, disminuyendo el índice de repitencia o abandono de la unidad curricular transformándose en estudiantes

motivados que terminaran su carrera profesional prestando un excelente servicio al país que se transformara finalmente en un beneficio económico para la nación.

Así mismo, esta investigación servirá de antecedentes para otras investigaciones que trate de temas similares y así poder ser aplicadas en otras dependencias educativas y universitarias. Finalmente, este trabajo permitirá aplicar estas estrategias de empoderamiento que sería una herramienta gerencial no utilizada en la Facultad de Odontología por lo que sería algo novedoso que sirva de base para futuras aplicaciones en la institución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En relación al Marco Teórico, Tamayo (2009), lo describe como una consulta mediante fuentes documentales, mediante expertos o a través de bases de datos que le permite al investigador interiorizar, reflexionar y realizar un constructo teórico que le permita explicar el problema, así mismo refiere que “El marco teórico ayuda a precisar y organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas” (p.149).

Antecedentes de la Investigación

Según Tamayo (2009), los antecedentes de una investigación se refieren a: “Todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado” (p.149).

El presente trabajo contempla los antecedentes de la investigación, bases conceptuales, teórica, legales y filosóficas que van a permitir analizar las estrategias de empoderamiento en la gerencia educativa en los docentes de la unidad curricular iniciación a la operatoria dental y oclusión de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, el tema de empoderamiento ha sido una herramienta gerencial empleada en muchas organizaciones por lo que hay varios estudios al respecto.

En este sentido, Quispe (2018) en su trabajo de grado para optar al título de maestría en gestión pública titulado “Empowerment de los trabajadores comprendidos

en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 – Dirección regional de educación Amazonas, 2018”. cuyo objetivo general es determinar la diferencia de los niveles de empowerment entre los trabajadores nombrados y CAS de la dirección regional de educación Amazonas, 2018, la investigación es enfoque cuantitativo diseño no experimental y comparativo. Se concluye no existen diferencias en los niveles de empowerment entre los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D,L. 276 y CAS D,L. 1057, sin embargo hay diferencias estadísticas en las dimensiones “significado” y “autodeterminación” del empowerment entre los trabajadores mientras que no hay diferencias en “competencias” , “impacto” y “seguridad” del empowerment entre los trabajadores Nombrados y CAS de la dirección regional de educación Amazonas, 2018.

En este trabajo se puede observar como la variable empowerment se evalúa entre los trabajadores de dos instituciones escolares, es decir en gestión educativa y se puede denotar las dimensiones como significado, competencia, autodeterminación, impacto y seguridad en las que ellos evalúan el empowerment por lo que sirve de referencia para esta investigación.

Así mismo, Ojeda (2016) en su trabajo de grado para optar al título de doctor en ciencias de la educación titulado “Influencia de la planificación estratégica y el empowerment en el clima organizacional de los docentes de la institución educativa “Juana Alarco de Dammert” Miraflores, Lima, 2015” cuyo objetivo general es determinar la influencia de la planificación estratégica y el empowerment en el clima organizacional de los docentes de la institución “Juana Alarco de Dammert” Miraflores, Lima, 2015, el sustento teórico se fundamenta en el estudio y análisis de tópicos como la planificación estratégica, empowerment y el clima organizacional, la investigación realizada es de enfoque cuantitativo tipo de investigación pura, con

diseño no experimental transeccional correlacional causal. Se concluye que la planificación estratégica y el empowerment influyen significativamente en el clima organizacional de los docentes de dicha institución. Correlación positiva fuerte.

Dicha investigación está relacionada con el trabajo ya que ambos establecen el empowerment como una herramienta gerencial que sumada a la planificación estratégica incide positivamente en el clima organizacional, debido a que cediendo poder al personal y planificando se pueden tomar decisiones de forma anticipada previendo cualquier eventualidad que se presente y teniendo alternativas de respuestas a estos eventos, de esta forma se mejora el clima en general de la organización porque hace que el trabajo fluya de forma simple pero eficiente.

Además Santa Cruz (2015) realizó una investigación titulada “Empowerment y desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud de Trujillo, Perú” cuyo objetivo general es determinar la relación que existe entre el empoderamiento y el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud de Trujillo, la fundamentación teórica es un modelo de cambio que provea visión crítica de las tendencias actuales del empowerment en las instituciones educativas, la investigación es un diseño descriptivo correlacional no experimental, método deductivo. Se concluye que el empowerment tiene relación directa con el desempeño docente por lo que se recomienda emplear un plan de gestión sobre empowerment que mejora el desempeño docente y por consecuencia a toda la comunidad educativa.

De allí, la intrínseca relación de este estudio que concluye que hay incidencia relevante entre el empoderamiento y el desempeño docente puesto que esto fortalece el liderazgo, da sentido al trabajo en equipo mejorando la calidad y beneficiando directamente a los estudiantes, es una herramienta estratégica que permite a los directivos entender que docentes y estudiantes forman parte de la organización y por

lo tanto deben tener capacidad y responsabilidad para realizar toma de decisiones y resolución de problemas que puedan presentarse, esto representa democracia institucional, fortalece un ambiente de confianza, compromiso, valoración, respeto y motivación logrando transformar el ámbito educativo.

Por su parte, Rodríguez (2014) en su trabajo para optar al título de Magíster en gerencia avanzada “Empoderamiento de la gestión directiva, como estrategia para lograr las metas institucionales en los planteles educativos adscritos al sector N° 02 del municipio escolar N° 08 San Carlos estado Cojedes” cuyo objetivo general es analizar el empoderamiento como estrategia de la gestión directiva, para lograr las metas institucionales de los planteles educativos adscritos al sector N° 02 del municipio escolar N° 08. La teoría utilizada fue la del empoderamiento, la investigación es de enfoque cuantitativo, diseño descriptivo de campo, con un muestreo no probabilístico, tipo intencionado.

Las conclusiones obtenidas fueron que el empoderamiento de la gestión directiva es capaz de propiciar un sentido de pertinencia, promueve habilidades de desempeño, autonomía sugiriendo formación y capacitación de la comunidad escolar, cultural, encuentro de saberes, creación de grupos autodirigidos que servirán de guía para alcanzar el empoderamiento institucional.

Por consiguiente este trabajo se relaciona ya que en ambos se quiere sugerir estrategias de empoderamiento para mejorar la gerencia educativa uno desde el punto de vista de la gerencia directiva y otro desde la gerencia docente pero ambos pretenden mejorar o desarrollar habilidades, actitudes en el personal que faciliten el compromiso, responsabilidad compartida, un mejor convivencia para alcanzar objetivos y metas planteadas que vayan en beneficios de todos los involucrados.

Bases conceptuales

Pallela y Martins (2010), menciona que “la fundamentación teórica va a permitir una serie de aspectos que constituye un cuerpo unitario por medio del cual se sistematizan, clasifican y relacionan entre si los fenómenos particulares estudiados” (p. 63).

Por consiguiente, el empoderamiento es una herramienta estratégica que busca transformar la manera de comunicarse, permite delegar funciones y responsabilidades generando un ambiente armonioso de confianza, respeto, compromiso con la organización y el talento humano involucrado para alcanzar los objetivos y metas empleadas, a nivel educativo está involucrado tanto directivos, docentes y estudiantes permitiendo mejorar la gerencia educativa en nuestras instituciones universitarias. Por lo tanto se desarrollaran los siguientes conceptos teóricos.

El empoderamiento

Según Rabouin (2008), “el empoderamiento consiste en la liberación de los conocimientos, la experiencia y la capacidad de motivarse que tienen las personas” (p.60).

El empoderamiento buscar personas con capacidad de tomar decisiones, creativas y capaces de resolver problemas, que se sientan dueños de la organización donde pertenecen, con responsabilidad y compromiso, en otras palabras con liderazgo efectivo eso les permitirá mantenerse motivados, desarrollar habilidades obteniendo crecimiento personal y económico que le servirá en la actualidad y a futuro, es decir, las organizaciones buscan tener entre su talento humano personas empoderadas (Rabouin, 2008).

En este sentido, esta herramienta gerencial potencializa al talento humano permitiendo que tengan poder de decisión para lo cual se estimula su creatividad y esto les permite ejercer liderazgo de forma horizontal que facilite la toma de decisiones y la resolución de conflictos que pudiesen presentarse, esto motiva al personal que ve que tiene el poder para afrontar situaciones, por ello los líderes buscan potenciar habilidades en el personal que se convierte en su capital más importante.

El empoderamiento consiste en transferir responsabilidad y poder de decisión, los gerentes delegan atribuciones a cualquier nivel cediendo responsabilidad y permitiendo tener autonomía en la toma de decisiones que de una u otra manera afectan su trabajo reduciendo en lo posible la supervisión (Chiavenato, 2009).

Es por ello, que la capacidad de delegar funciones es de gran importancia en el empoderamiento, aquí no hay la creencia de “si yo no lo hago, no saldrá bien”, por el contrario el saber designarle responsabilidades a aquellos más capacitados permitirá mayor eficiencia en el trabajo realizado, esta es una estructura lineal y no piramidal, donde todos son responsables porque todos se sienten dueños de la organización.

El empoderamiento (facultamiento) según Amarú (2009), “significa ‘atribuir poderes o responsabilidades, a alguien’. El empowerment implica transferencia de atribuciones de planeación, organización y control de un gestor hacia una persona o grupo, que se convierte en autodirigido” (p.310).

El facultamiento según Ivancevich (2005), “Es alentar y ayudar a individuos y grupos para que tomen decisiones que afectan su entorno laboral” (p.394).

El tener la facultad para tomar decisiones y el saber delegar es parte de la premisa de otorgar poder, libertad e información para trabajar de forma activa en la

organización, el descentralizar facilita la toma de decisiones de forma rápida y flexible.

“El empowerment consiste en la liberación de los conocimientos, la experiencia y la capacidad de motivarse que tienen las personas” (Rabouin, 2008, p. 75). No es más que trabajar con los miembros de la organización donde se potencien, liberen conocimientos, estén motivados para lograr los objetivos de forma exitosa. Toda organización quiere tener entre sus filas personal capacitado, con conocimiento, habilidades, motivación, comprometidos, con liderazgo efectivo, con capacidad de tomar decisiones y resolver conflictos.

El empoderamiento tiene cuatro fundamentos, a saber:

- Poder: consiste en delegar autoridad y responsabilidad en cualquier nivel, esto promueve confianza, autonomía, libertad y le da un grado de importancia al talento humano.
- Motivación: es reconocer el buen trabajo, recompensar los resultados y celebrar en conjunto el logro de las metas alcanzadas.
- Desarrollo: facilitar recursos para capacitar y desarrollar habilidades en el personal, adiestramiento continuo que permita obtener información y conocimiento constante.
- Liderazgo: facilita la orientación del personal, ayuda a definir metas, objetivos evalúa el desempeño y permite la retroalimentación.

Para capacitar a las personas mediante el empoderamiento es importante tomar en cuenta cuatro elementos: información, conocimiento, poder y recompensa.

- El personal recibe información sobre el desempeño de la organización: en organizaciones donde la autoridad es delegada no hay secretos. Al delegar se le otorga poder a aquellos que están más capacitados para ejecutar ciertas actividades, al delegar se obtiene creatividad y dedicación promueve la motivación favoreciendo la eficacia en el desempeño de las actividades.
- El personal posee conocimientos y habilidades que contribuyen al logro de metas en la organización: esta capacitación servirá a las personas a las que se les delego autoridad a tomar mejores decisiones y apoyar a otros para alcanzar las metas planteadas.
- El personal esta capacitado para tomar decisiones importantes: son los llamados equipos de trabajo autodirigidos donde se tiene autoridad para alterar procesos si con ello se mejora los objetivos planteados.
- El personal es recompensado en base al desempeño alcanzado: los buenos resultados son recompensados de forma económica mediante salario, utilidades o acciones (Chiavenato, 2009).

Es por ello, que estas características son fundamentales cuando se trata de aplicar el empoderamiento, autoridad para delegar funciones, mantener motivados al personal con estímulos de distintas formas, permitir una formación constante que desarrolle habilidades y capacidades de los involucrados y finalmente ser líder pero no autoritario sino el que comparta liderazgo con todos los miembros de la institución donde se emplee el empoderamiento como estrategia gerencial.

La cultura del empoderamiento se basa en formar equipos autónomos, no hay un jefe que controla, cada quien sabe lo que debe hacer y lo hace por responsabilidad y compromiso no solo personal sino como equipo, por ello todos sus miembros deben

tener criterio, ser capaces de asumir los resultados que se produzcan, la estructura es transversal y se debe ser capaz de tomar la mejor decisión para la organización, en otras palabras ser líderes (Rabouin, 2008).

Liderazgo

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2005) lo definen como “el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización” (p.492). En el liderazgo hay tres variables que se deben tomar en cuenta las personas a las que el líder va a dirigirse, las tareas que el líder quiere que cumplan y el ambiente donde se desenvuelven todos los involucrados y la organización (Ivancevich et al., 2005).

Toda organización requiere líderes que la dirijan ya que estas personas son las que le inyectan a la organización vigor, fuerza y dirección. El liderazgo es el poder personal que tienen algunas personas que les permite influenciar en otros, el líder es el que tiene influencia y los liderados los que se dejan influenciar. Todo líder tiene poderes, los que le otorga el cargo que ejerce y otros que le confiere su personalidad, los poderes que dan el cargo que ejerce son poder de recompensa, de coacción y poder legítimo, mientras que los innatos son poder de competencia y de referencia.

French y Raven citado por Chiavenato (2009), señalan cinco tipos de poder:

Poder coercitivo: basada en el temor el subalterno cree que si no cumple la tarea encomendada por el líder este será castigado.

Poder de recompensa: el subalterno cree que si hace lo que se le encomendó el líder lo premiará o dará un reconocimiento deseado.

Poder legítimo: es que confiere el cargo, son escalones jerárquicos que se establecen dependiendo del lugar que se ocupe.

Poder de competencia: basado en el conocimiento, talento, experiencia del líder que los subalternos le reconocen como competencias. Es la pericia del líder.

Poder de referencia: es lo que se admira en un líder, su personalidad, carisma. Los subalternos quieren parecerse al líder.

El líder define la ruta a seguir, busca que sus subordinados se comprometan con el objetivo y puedan superar cualquier obstáculo, en la organización el líder es que desarrolla visión de futuro. Los líderes tienen ciertas características como lo son ser innovadores, originales, inspiran confianza, desafían el statu quo, seguros, tienen perspectivas a largo plazo, se pregunta el que y porque y lo más importante se enfocan en las personas.

Los líderes cuentan con habilidades de:

Carácter: es una persona íntegra, responsable y congruente con sus acciones.

Relacionarse: sabe dialogar, busca consenso, incluye a todos, busca acuerdos y soluciones de conflictos, sabe comunicarse verbal, escrita o no verbal y permite la retroalimentación.

Mediación: sabe transformar conflictos en oportunidades, es empático, permite disentir, acepta las diferencias y sabe negociar para solucionar conflictos.

Cognitiva: son innovadores, tienen intuición, imaginación, sabe planear de forma estratégica pero revolucionaria, es emprendedor resolviendo conflictos y es capaz de generar un clima que fomente la innovación y creatividad en los otros miembros de la organización.

Decisión: es un mediador que impulsa a los demás a actuar, inyecta pasión, forma alianzas, desarrolla talentos, adquiere conocimientos constantemente y desarrolla la habilidad de aprender solo.

Acción: compromete a las personas para poder lograr cambios mediante la dedicación, responsabilidad, compromiso y perseverancia, evaluando siempre los resultados (Chiavenato, 2009).

En este sentido, un líder no debe aplicar algunas de estas habilidades sino tener la capacidad de ponerlas todas, integrarlas y aplicarlas en orden de prioridad según sea el caso que se le presente, como se puede observar todas están basadas en el talento humano que es una de las características principales de un líder, enfocarse en el personal y no en la organización.

Hay tres habilidades personales que debe tener todo líder:

1. Manejar la tensión: saber trabajar en un ambiente de tensión pero siempre promoviendo la creatividad, hace entender que es urgente un cambio pero no sobrecarga al subalterno, sabe muy bien manejar su tiempo y delega responsabilidades.
2. Desarrolla la atención: redefine valores y prioridades, sabe evaluar la actitud de las personas a las que pretende motivar.
3. Resuelve problemas de forma creativa: tiene un enfoque racional y uno creativo para resolver conflicto pero trata de emplear el creativo para fomentar la innovación en sus subordinados (Chiavenato, 2009).

En el liderazgo desde un punto de vista del empoderamiento hay cuatro ámbitos que deben desarrollar: el autoliderazgo, es aprender a liderarse a si mismo, parece una

acción sencilla pero es de las más difíciles porque aunque se sabe que aspectos se deben cambiar cuesta ponerlo en práctica, pero si no se puede liderar uno mismo como se podrá liderar a otros. El segundo ámbito es el uno a uno, una vez conseguido el primero se debe ser capaz de liderar a otro, se debe tomar una decisión y la debe ejecutar un colaborador. El tercer ámbito es el equipo, el líder debe influir en los miembros del equipo, aquí el líder debe conocer las reacciones individuales de los miembros así como las reacciones del equipo y por último el ámbito de la organización, aquí el líder influye en una parte o en toda la organización.

Visto de esta manera el liderazgo desde el empoderamiento debe funcionar si se sigue cada uno de los ámbitos de forma secuencial, el problema es que casi siempre se empieza por el equipo y de allí surgen los conflictos, es por ello que para gestionar personas y equipos se debe estar debidamente capacitados (Rabouin, 2008).

En el empoderamiento se requiere desarrollar líderes, no hay que ser líder innato, el liderazgo se puede desarrollar como una competencia del comportamiento, una habilidad, es una decisión personal se debe estar convencido de querer serlo y esforzarse en alcanzarlo.

Liderazgo situacional

Es la adaptación de el estilo de gestión a las características de cada miembro de la organización, ya que todos no cuentan con los mismos conocimientos, habilidades, experiencias y no tienen la misma motivación por lo tanto no pueden ser tratados igual, hay que brindarles a cada miembro lo que requieran para lograr mejor desempeño en sus puestos de trabajo

En el empoderamiento hay estilos de liderazgo como lo son:

Estilo directivo: se aplica con empleados nuevos o poco competentes pero muy motivados.

Estilo enseñanza: se emplea con aquellos empleados que no poseen todas las habilidades pero ya han desarrollado algunas, y con los que estén poco motivados.

Estilo participativo: se emplea en aquellos empleados que poseen las habilidades pero que son inseguros o con aquellos que son nuevos en el equipo.

Estilo delegador: se emplea en empleados autónomos, motivados, confiados que autodirigen.

En resumen, primero se empodera a los empleados o miembros de la organización y luego se delega. (Rabouin, 2008). El liderazgo de cada miembro permitirá desarrollar en el personal autonomía, motivación y autocontrol para delegar poder en aquellos miembros que alcancen habilidades y actitudes y se sientan dueños de la organización para así alcanzar objetivos y metas planteadas.

Motivación

Se puede definir como “la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre” (Chiavenato, 2009, p.236).

También se define como un proceso que se inicia con una deficiencia o necesidad que activa un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. Es un proceso responsable de la necesidad, curso y persistencia del esfuerzo que hace una persona para lograr una determinada meta.

La *necesidad* viene de la carencia de algo, se produce un desequilibrio que necesita ser compensado de allí surge el *impulso* que no es más que el motivo para subsanar esa necesidad, ese impulso genera un comportamiento que es como el esfuerzo o tensión que se producirá para alcanzarlo a mayor esfuerzo mejor resultado y finalmente esta el incentivo que ese algo que alivia la necesidad y disminuye el impulso, estos suelen estar fuera del individuo. (Chiavenato, 2009).

La motivación tiene tres componentes: dirección, intensidad y persistencia. La dirección es la escogencia del trabajador cuando se le presentan varias opciones; la intensidad, es la fuerza que le imprime el trabajador una vez que escogió una opción, se relaciona directamente con el esfuerzo que este hace para lograr el fin y la persistencia tiene relación directa con el tiempo que se esfuerza una persona (Ivancevich et al., 2005). Como se puede observar en una organización no se debe buscar aumentar la motivación del talento humano sino que crear condiciones favorables donde la motivación se dé en dirección correcta, con una buena intensidad y que se mantenga en el tiempo necesario para cumplir con los objetivos y metas.

La motivación tiene varias teorías, una de las más conocidas es la *teoría de Maslow*, comprende cinco niveles de necesidades básicas que van en orden jerárquico desde una base formada por las necesidades fisiológicas (comida, refugio) necesidades de salud y seguridad (estar libre de amenazas), necesidades de pertenencia social y amor (amistad, interacción, afiliación), necesidad de estima y necesidad (autoestima) y en la cima la necesidad de autorrealización (satisfacerse aprovechando capacidades, potencial y habilidades) (Ivancevich et al., 2005). En este sentido, esta teoría explica que el individuo trata de resolver sus necesidades básicas para luego ir subiendo peldaños, por lo que si un individuo carece de los niveles inferiores no estará motivado para alcanzar la autorrealización.

Teoría de ERC de Alderfer, plantea que las necesidades individuales también van en jerarquía pero aquí solo existen tres, existencia (alimento, aire, agua, sueldo, condición laboral), relaciones (sociales e interpersonales) y crecimiento (creatividad y producción), esta a diferencia de la de Maslow no tiene que cumplirse por peldaños, simplemente si no se alcanza una de las necesidades se busca alcanzar las otras dos.

Teoría de dos factores de Herzberg, los motivadores (intrínsecos) logros, responsabilidad, reconocimiento y los factores de higiene (extrínsecos) salario, seguridad y condición laboral. Según esta teoría solo los factores motivadores los que satisfacen y por ende motivan.

Teoría de las necesidades aprendidas de Mc Clelland, esta establece que hay tres necesidades aprendidas, la necesidad de logro, le gusta asumir responsabilidades para resolver problemas, establece metas de logro moderadas y desea una retroalimentación sobre el desempeño alcanzado, la necesidad de afiliación, deseo de interactuar socialmente y la necesidad de poder, deseo de obtener y ejercer autoridad, que puede ser negativo si se quiere para ejercer sumisión en los subordinados y puede ser positivo si se emplea para inspirar al personal y persuadirlo (Ivancevich et al., 2005).

Comunicación

Todo aspecto gerencial y administrativo emplea la comunicación, no hay duda que esta se produce lo importante es que se realice de forma efectiva. El proceso de comunicación comprende cinco elementos un emisor, mensaje, medio, receptor y la retroalimentación. Se puede definir como “la transmisión de información y conocimiento de una persona o grupo a otro mediante símbolos comunes” (Ivancevich et al., 2005, p. 422). Estos símbolos pueden ser de carácter verbal o no

verbal, la información se puede transmitir en sentido vertical (de arriba a abajo), en sentido horizontal (a los lados) o diagonal (abajo y a los lados).

Chiavenato (2009) la define como “la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes” (p.308).

En este sentido, la comunicación siempre involucra por lo menos dos personas una que da el mensaje y otra que lo recibe, es un lugar de encuentro, donde convergen ideas, conocimientos, sentimientos, etc.

Los elementos de la comunicación son:

Emisor: el empleado que tiene ideas y desea comunicarse.

Codificación: traducción de ideas en un conjunto de símbolos, un lenguaje.

Mensaje: es el resultado del proceso de codificar, puede ser verbal o no verbal.

Medio: es el trasmisor del mensaje, personal, teléfono, juntas de trabajo, memorando, medios electrónicos y empleo de las TIC.

Decodificación y receptor: proceso de pensamiento del receptor, la interpretación del mensaje.

Retroalimentación: permite determinar si se recibió el mensaje y si se produjo la respuesta deseada, lo ideal es bidireccional y que esta se de de forma personal, presencial y directa con un intercambio verbal o expresión verbal.

Ruido: distorsión del mensaje pretendido y se puede dar en todos los elementos de la comunicación (Ivancevich et al., 2005).

La comunicación tiene cuatro funciones:

1. Control: en las organizaciones debe existir el respeto por las normas y hay cierta jerarquía y mediante la comunicación se puede comprobar si esto se está produciendo, también sirve para comunicar problemas a un superior o quejas entre compañeros.
2. Motivación: mediante la comunicación se le indica al personal objetivos y metas a alcanzar, se dan refuerzos positivos y retroalimentaciones.
3. Expresión de emociones: permite expresar sentimientos ya sea de satisfacción o insatisfacción.
4. Información: facilita la toma de decisiones al transmitir datos y evaluar que acciones tomar

La comunicación es un proceso que siempre va a existir, el objetivo de toda organización es que esta se produzca de manera eficaz y eficiente.

En este sentido, será eficaz cuando el destinatario decodifica el mensaje y agrega un significado lo más cercano a lo que el emisor quiso transmitir. Mientras que será eficiente dependiendo de los medios que utilice para comunicar (Chiavenato, 2009).

La comunicación interactúa en todos los procesos gerenciales, desde la planificación, dirección, organización y control, en el empoderamiento se busca que un líder se comunique de manera eficaz y eficiente, y el proceso se produzca de

forma fluida y rápida, para expresar lo que se requiere de cada miembro, se tomen decisiones de forma apropiadas y se resuelvan conflictos de la mejor manera posible.

Resolución de conflictos

Para iniciar se debe definir que es un conflicto, Chiavenato (2009) lo expresa como:

Un conflicto es un proceso de oposición y confrontación entre individuos o grupos de las organizaciones en el cual las partes ejercen su poder para perseguir objetivos que consideran valiosos y al mismo tiempo impedir que la parte opositora logre sus propias metas. (p.390)

En toda organización es inevitable que se presenten conflictos pero al ocuparse de ellos no es en sí ver el conflicto sino cómo se maneja el mismo. Hay conflictos funcionales que mejoran el desempeño de la organización y los disfuncionales que al enfrentarse no permiten que se cumplan las metas así que estos son los que se deben evitar.

Delegación

Se puede delegar una tarea y dar autoridad a un colaborador pero la responsabilidad final siempre será la del líder, entonces se puede decir que delegar es fácil lo difícil es delegar de forma eficaz.

La delegación según Rabouin (2008) se define como

La delegación es la asignación de tareas a individuos o equipos. Es eficaz cuando se asignan los trabajos a las personas idóneas y se otorga a estas el nivel necesario de libertad para realizar la tarea del modo más competente y productivo. (p. 92)

Se debe delegar a personas con competencia y compromiso y con cierto grado de autonomía para poder ejecutar la acción. Eso le permite mejor manejo del tiempo al

líder o gerente, el contar con colaboradores competentes permite eficacia porque el gerente no siempre es experto en todas las funciones mientras que si puede tener entre sus colaboradores expertos en distintas áreas. A medida que se vaya delegando de forma dosificada se irán desarrollando habilidades en los colaboradores permitiendo su crecimiento profesional y aumentando su motivación. Para que la delegación sea eficaz se deben cumplir varios pasos, a saber, primero definir tareas a delegar, hay que conocer lo que se va a delegar, establecer objetivos, resultados y plazos para cumplirlo, establecer distintas etapas y colocar puntos de control en cada uno. Siempre hay que recordar que la responsabilidad no se delega siempre es del líder o gerente.

En segundo lugar hay que identificar que se debe y que no se debe delegar, se debe delegar tareas rutinarias o menores que quitan tiempo y no suman a la gestión y que muchas veces los colaboradores están mejor capacitados para realizar. Mientras que no se debe delegar tareas para la que los colaboradores no estén preparados, no se debe delegar tareas que le corresponden al gerente y por la que le pagan o tareas de suma importancia que requieran su experiencia o autoridad y tampoco se debe delegar aspectos relacionados con el desarrollo del equipo que incluye formación, conflicto, integración y eficiencia. Todos estos aspectos siempre deben recaer en manos del líder.

El tercer paso es controlar el avance del trabajo, cuando se delega y se establecen etapas y puntos de control, se deben solicitar informes o avances de lo realizado mediante reuniones con fecha y hora establecida, esto da responsabilidad, seriedad y profesionalismo en los colaboradores, aquí es clave la comunicación, el feedback, se debe tener una escucha activa.

La última etapa de la delegación es la revisión, aquí se analiza y autocrítica lo que sucedió para saber que hay que mejorar y aprender de las experiencias vividas. Tanto de lo bueno como de lo malo. La clave del empoderamiento es realizar liderazgo centrado en los colaboradores y no en el gerente, esto quiere decir que hay influencia del equipo en la toma de decisiones (Rabouin, 2008).

Toma de decisiones

Decidir lo define Rabouin (2008), como “hacer lo que debemos hacer en el tiempo justo y en el momento justo” (p.260)

Cada decisión que se toma generará datos para tomar otras decisiones, toda decisión trae dudas sobre costo vs. Beneficio. Pero lo que no debe tener duda alguna es que la peor decisión o la del costo oportunidad más elevado es la decisión que no se toma. En una organización se debe entrenar y educar a los profesionales en la toma de decisiones, saber negociar con las personas y sus emociones. Para tomar una decisión debemos contar con suficiente información pero también contar con la emoción.

Gerencia Educativa

La gerencia es el arte de coordinar diversos factores para lograr objetivos en una organización, Druker (citado por Fernández 2014) hacía referencia a que la gerencia más que una ciencia o profesión es una práctica.

La gerencia educativa está ligada de forma directa con la forma como el director o gerente dirige y se involucra con el personal que tiene a su cargo, como todo proceso administrativo incluye fases como planeación, organización, dirección y control de todo lo relacionado con la institución educativa que tiene a su cargo. La planeación

define los objetivos para el desempeño de la organización, asignando recursos y funciones para poderlos alcanzar de forma exitosa. En esta fase los docentes deben ser informados y tomados en cuenta para buscar estrategias en conjunto que ayuden a lograr los objetivos.

A continuación la dirección, se encarga que la misión y visión de la institución educativa se cumpla, mediante el establecimiento de objetivos estratégicos, acciones a seguir y toma de decisiones por lo que el personal que está a cargo debe contar con ciertas habilidades y actitudes, como lo son liderazgo, comunicación y motivación. En la fase de organización, el gerente educativo es la autoridad y se encarga de distribuir el trabajo y asignar y distribuir los recursos. Y por ultimo pero no por ello menos importante esta la fase de control que permite conocer si las metas establecidas se están cumpliendo, este permite medir y corregir el desempeño tanto individual como el de la organización (Baltodano, 2009).

Empoderamiento en gerencia educativa

Se define como el otorgamiento del poder que permitan tomar decisiones que afectan a la organización educativa. De esta manera hay una mejora en el sistema educativo porque le permite a directores y docentes tener autonomía, compartir ideas y reevaluar posibles soluciones (Fernández, 2014).

El empoderamiento libera conocimiento y energía en los docentes y personal administrativo para compartir información y facilitar la toma de decisiones en conjunto, esto mejora la institución educativa. Algunos lo llaman organizaciones inteligentes que están basadas en conocimientos y habilidad para aprender más rápidamente. El empoderamiento está formado por dos grandes columnas cambio en la forma de pensar del personal directivo y un clima organizacional basado en altos

grados de compromiso de los docentes para con la organización. La confianza es fundamental (Baltodano, 2009).

Por lo tanto, los cambios deben empezar desde arriba en la alta gerencia, involucrar a todos sus miembros permitir una comunicación efectiva con retroalimentación, formar equipos de trabajo que se auto dirijan, con alto grado de compromiso y responsabilidad que sientan a la institución educativa como propia, flexibles, creativos, innovadores.

Bases Legales

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

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano.

En este artículo se establece que la educación es gratuita y obligatoria y el Estado es el garante de que esto se cumpla promoviendo así que se genere conocimiento que sirva a la sociedad. Por lo tanto esto implica que exista una adecuada formación en los docentes con herramientas y estrategias adecuadas que faciliten y mejoren el proceso de aprendizaje en los estudiantes.

En este sentido, el artículo 104 menciona:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El estado estimulara su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente,

bien sea pública o privada, atendiendo en esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por la ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista de otra naturaleza no académica.

Este artículo hace referencia a la carrera del docente, siendo esta la profesión más importante ya que a su cargo está el futuro del país, por lo tanto los docentes deben ser personas de alta valoración moral y ética, deben ser ejemplo a seguir y por ende el Estado debe garantizar una formación permanente de los mismos permitiéndole una formación académica permanente, dando acceso a herramientas gerenciales que le permitan alcanzar los objetivos y metas con mayor eficacia, se debe garantizar el ingreso y permanencia en el sistema educativo solo por méritos académicos, profesionales y no de ninguna otra índole.

En este mismo sentido, la Ley de universidades establece en el artículo 4:

“La enseñanza universitaria se inspirará en un definido espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana y estará abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, las cuales se expondrán y analizarán de manera rigurosamente científica.”

Como su nombre lo indica es universal y democrática, enmarcada en valores como igualdad, justicia y solidaridad que deben ser parte principal de todos sus miembros, no se discrimina ningún pensamiento pero todo se hace bajo la premisa de crear conocimiento, es decir hacer ciencia, de esta manera cada quien podrá expresar su sentir.

Por otro lado, el artículo 85 de la misma Ley refiere que:

Para ser miembro del personal docente y de investigación se requiere: a) Poseer condiciones morales y cívicas que lo hagan apto para tal función; b) Haberse distinguido en sus estudios universitarios o en su especialidad o ser autor de trabajos valiosos en la materia que aspire enseñar, y c) Llenar los demás requisitos establecidos en la presente Ley y los reglamentos.

Como se puede apreciar en la Ley de Universidades los requisitos morales también son relevantes para ser miembro de esta institución, además de tener una preparación académica que le permita ser merecedor de impartir ese conocimiento, y realizar gerencia es parte importante del docente ya sea porque tenga un cargo gerencial o simplemente porque todo docente es gerente de su aula, esto quiere decir que es importante manejar conocimiento en esta área y mantener ciertas estrategias que le permitan facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Cuadro de Operacionalización de Variables

- **Objetivo General:** Analizar las estrategias de empoderamiento en la gerencia educativa en los docentes de la unidad curricular iniciación a la operatoria dental y oclusión de la FOUC.

Variables	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems
Empoderamiento	Delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo	Lineamientos del Empoderamiento	Liderazgo	1-2
			Motivación	3-4
			Comunicación	5-6
			Toma de decisiones	7-8
			Resolución de conflictos	9-10
			Delegación	11-12
Gerencia Educativa	Coordinar diversos factores para lograr objetivos en una organización. Son todas aquellas actividades metódicas que proporcionan el desarrollo de actividades formativas en diferentes ámbitos de la enseñanza-aprendizaje.	Funciones gerenciales	Planificación	13-14
			Organización	15-16
			Dirección	17-18
			Control	19-20

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En relación al marco metodológico Pallela y Martins (2010) se refieren a el método como la manera de lograr un objetivo “En la investigación, el método implica la elaboración de un plan y la selección de las técnicas más idóneas para su desarrollo” (p.79). También “El método es el conjunto de procedimientos que se sigue en las ciencias para hallar la verdad” (p. 80).

Esta investigación está basada en un paradigma con enfoque cuantitativo, fundamentado en el positivismo, estas investigaciones presuponen aplicar instrumentos, recolectar datos, codificar, tabular y analizar para así poder obtener conclusiones (Pallela y Martins, 2010).

En este sentido, en esta investigación se procedió a analizar las estrategias de empoderamiento en la gerencia educativa en los docentes de la unidad curricular iniciación a la operatoria dental y oclusión de la FOUC.

Tipo de Investigación

Esta investigación es descriptiva, acerca del cual, Pallela y Martín (2010) establecen que “incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos, hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente” (p.92).

Diseño de investigación

La investigación es de campo definida como:

Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (Arias, 2012, p. 31)

En este sentido, la investigación fue realizada en la Universidad de Carabobo en la Facultad de Odontología en la unidad curricular Iniciación a la operatoria dental y oclusión siendo este el lugar natural donde ocurren los hechos que fueron estudiados.

Población

La población de estudio de este trabajo fue finita, que consistió en seleccionar una parte de los elementos de la población con el objetivo de sacar conclusiones de dicha población; dicha investigación estuvo conformada por todos los docentes que pertenecen al departamento de Prostodoncia y Oclusión de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, que son cuarenta y cuatro (44) docentes, distribuidos en seis (6) unidades curriculares a saber: Iniciación a la operatoria dental y oclusión, iniciación a la rehabilitación integral, rehabilitación integral, oclusión, operatoria dental y biomateriales odontológicos.

La población se define según Pallela y Martíns (2010) como “el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones” (p. 105).

Cuadro poblacional:

Departamento de Prostodoncia y Oclusión	
Unidades curriculares	Docentes
Iniciación a la operatoria dental y oclusión	7
Iniciación a la rehabilitación integral	4
Rehabilitación integral	11
Oclusión	8
Operatoria dental	8
Biomateriales odontológicos	6
TOTAL	44

Muestra

La muestra es una parte representativa de la población cuyas características son lo más exactas posibles, “la muestra representa un subconjunto de la población, accesible y limitado, sobre el que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizables a la población” (Pallela y Martíns, 2010, p. 106).

El muestreo es un “instrumento de gran validez, en la investigación, con el cual el investigador selecciona las unidades representativas a partir de las cuales obtendrá los datos que le permitirán extraer inferencias acerca de la población sobre la cual se investiga” (Tamayo, 2009, p. 181).

En este sentido la investigación contó con un muestreo no probabilístico intencional donde “el investigador establece previamente los criterios para seleccionar las unidades de análisis, las cuales reciben el nombre de tipo” (Pallela y Martíns, 2010, p. 114). En esta investigación fue tomada como muestra, la unidad curricular Iniciación a la operatoria dental y oclusión de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, conformada por siete (7) docentes siendo esta área de estudio donde se quiso analizar las estrategias de empoderamiento en la gerencia educativa.

Técnicas e instrumento de recolección de datos

Para Pallela y Martíns (2010) “... la técnica de recolección de datos, son las distintas formas o maneras de obtener la información. Para el acopio de los datos se utilizan técnicas como la observación, entrevista, encuesta, pruebas, entre otras” (p.115). En el caso de esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario de 20 preguntas tipo lickert.

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a sujetos quienes, en forma anónima, la responden por escrito. (Pallela y Martíns, 2010, p. 123)

La encuesta utilizó un listado de preguntas escritas que se le entregaron a los docentes de la unidad curricular que respondieron de forma anónima.

El cuestionario según Tamayo (2009) “contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio” (p. 190). En esta investigación el cuestionario fue sencillo de

discutir, las preguntas fueron claras y concisas de respuestas policotómicas. Encabezado por unas instrucciones breves, claras y precisas.

Validez

Según Pallela y Martíns (2010), “se define como ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (p.160). En esta investigación la validez estuvo dada por el juicio de expertos que se define como

La técnica que consiste en entregarle a tres, cinco o siete expertos (siempre números impares) en la materia objeto de estudio y en metodología y/o instrucción de instrumentos un ejemplar del (los) instrumento (s) con su respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas. Los expertos revisan el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo, y hacen recomendaciones para que el investigador efectúe las debidas correcciones, en los casos que lo consideren necesario. (Pallela y Martins, 2010, p. 161)

En esta investigación el juicio de expertos estuvo conformado por un experto en metodología, y dos expertos en gerencia de la educación. La intención de realizar esta validez fue hacer una revisión exhaustiva de los ítems del cuestionario, revisaron si la redacción fue clara, precisas, coherente y si se relacionan con los objetivos de la investigación. Los expertos indicaron cambios en algunas redacciones de preguntas los cuales se ajustaron y modificaron en el instrumento antes de su aplicación.

Confiabilidad

Según Pallela y Martíns (2010):

Es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia al azar en la medida: es decir, es el grado en que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales. Además, la precisión de una medida es lo que asegura su repetibilidad (si se repite, siempre da el mismo resultado) (p.164).

Para determinar la confiabilidad en esta investigación se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach que es un requisito mínimo indispensable como instrumento de medición presentado con una escala tipo likert (Pallela y Martins, 2010).

Para el cálculo de coeficiente de alfa de Cronbach, es a través de la fórmula:

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

$$\alpha = \frac{20}{20 - 1} \left[1 - \frac{1,05}{19 \cdot 0,67} \right] = 0,71$$

Donde:

α = Coeficiente de confiabilidad

K = Numero de ítem

Si^2 = Varianza de los puntajes de cada ítem

St^2 = Varianza de los puntajes totales

Para esta fórmula, los rangos de confiabilidad son los siguientes:

Cuadro: Valores de confiabilidad

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81 -1	Muy alta
0.61 – 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Media
0.21 – 0.40	Baja
0 – 0.20	Muy baja

Fuente: Pallela y Martíns (2010)

En el caso de esta investigación, al sustituir los valores numéricos obtenidos en la formula, se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,71 considerado como una confiabilidad alta en la escala anterior. Estos datos comprueban que el instrumento diseñado es válido y confiable para ser aplicado a la población de estudio

Técnica de análisis de datos

Según Tamayo (2009) es “el registro de datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtiene las conclusiones” (p. 192). Las técnicas de análisis que se emplearon en esta investigación fueron ordenar los datos, codificarlos, realizar tablas y representaciones gráficas permitiendo analizar e interpretar resultados y obteniendo conclusiones.

Procedimiento de la investigación

Esta investigación se dividió en fases:

Establecer un *diagnóstico* del empoderamiento que hay en los docentes de la unidad curricular Iniciación a la operatoria dental y oclusión para tener conocimiento de la problemática que se presenta actualmente.

Realizar una *revisión de referencias* exhaustiva para construir el marco teórico en torno a las bases teóricas o conceptuales que dieron sustento a la investigación.

Aplicar una *metodología* mediante la operacionalización de variables que permitió establecer un cuestionario que se aplicó a los docentes de la unidad curricular Iniciación a la operatoria dental y oclusión para posteriormente, codificar, tabular, analizar, graficar mediante un tratamiento estadístico.

Establecer *conclusiones y recomendaciones* una vez obtenidos los resultados que permitieron analizar estrategias de empoderamiento, determinar si hay incidencia del empoderamiento en la gerencia educativa y de ser así plantear estrategias de empoderamiento en la gerencia educativa en dicha unidad curricular.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS DATOS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Presentación de los Resultados

Los resultados obtenidos mediante el cuestionario aplicado a los siete (7) docentes de la unidad curricular Iniciación a la Operatoria Dental y Oclusión de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, presentaron la siguiente estructura: los datos se codificaron, mediante la asignación de un símbolo numérico que permite la tabulación del mismo; luego se procesaron y con los resultados se construyeron tablas de distribución de frecuencia y porcentajes por cada dimensión con los respectivos indicadores de acuerdo a las variables, de tal forma que se realizaron diez (10) tablas con la representación gráfica para interpretar los resultados de los instrumentos aplicados.

Posteriormente se elaboraron los diagramas de barra correspondientes para cada una de las tablas, donde se mostraron los resultados por cada ítem que evaluaron a cada una de las dimensiones: Lineamientos de empoderamiento y Funciones gerenciales.

Con los resultados se realizaron las interpretaciones en función de las variables consideradas: Empoderamiento y Gerencia educativa, estos ítems correspondieron a cada uno de los indicadores señalados en el cuadro de operacionalización de variables y se interpretó de acuerdo a los resultados observados en cada tabla.

TABLA N° 1 Resultados de los ítems 1 y 2

Variable: Empoderamiento

Dimensión: Lineamientos del empoderamiento

Indicadores: Liderazgo

Ítems

N°	Usted como docente de la unidad curricular de Iniciación a la Operatoria dental y oclusión de la FOUC
1	Se considera un líder en relación a sus compañeros
2	Considera que es importante desarrollar liderazgo, como una competencia que refleje las habilidades de los docentes

Tabla N°1

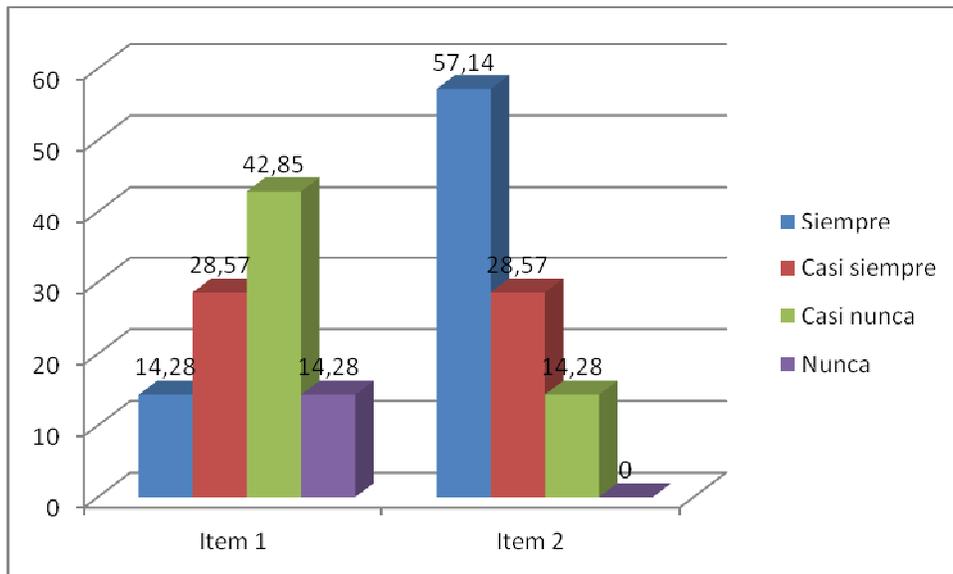
Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión

	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total
Ítem	f	%	f	%	f	%	f	%	f
1	1	14,28	2	28,57	3	42,85	1	14,28	7
2	4	57,14	2	28,57	1	14,28	0	0	7

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la unidad curricular Iniciación a la Operatoria Dental y Oclusión de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo; Por Nazar (2018).

Grafico N° 1 Distribución de Porcentajes para la Dimensión Lineamientos del Empoderamiento.

Datos tomados de la tabla N° 1



Fuente: Nazar, (2018)

Interpretación:

Respecto a la variable Empoderamiento, evaluada a través de la dimensión: Lineamientos del empoderamiento, Indicadores: Liderazgo, se observó que el ítem N° 1 donde se pregunta si el docente se considera un líder en relación a sus compañeros, al respecto los encuestados indicaron en un 42,85 por ciento (3) casi nunca, un 28,57 por ciento (2) casi siempre, un 14,28 por ciento (1) siempre y un 14,28 por ciento (1) nunca. En el ítem N° 2 referente a si el docente considera importante desarrollar el liderazgo como una competencia, los encuestados indicaron en un 57,14 por ciento (4) siempre, 28,57 por ciento (2) casi siempre y un 14,28 por ciento (1) casi nunca.

De acuerdo a las respuestas obtenidas en el ítem N° 1 y N° 2 los docentes de la unidad curricular iniciación a la operatoria dental y oclusión en su mayoría reconocen la importancia del liderazgo como una competencia que debe desarrollar un docente, sin embargo la mayoría de ellos no se considera un líder bien sea porque no ha desarrollado esta habilidad o porque cree que esta es solo función del coordinador de la unidad.

En este sentido, Ivancevich (2005), afirma que el liderazgo es la capacidad de influir en otras personas para facilitar el logro de los objetivos de una organización, como docente se debe ser líder antes sus estudiantes pero también frente a sus compañeros ya que se debe tener capacidad de ayudar al cumplimiento de metas de esa unidad curricular.

Igualmente, Rabouin (2008), menciona que hay que aprender a liderarse a si mismo para poder ser líder ante los demás por lo tanto se debe trabajar en esa secuencia si se quiere obtener esa habilidad.

De lo antes expuesto, se puede evidenciar que el liderazgo debe ser una habilidad que este presente en todos los docentes porque de ello dependerá que se cumplan los objetivos planteados y según los autores antes mencionados se debe aprender a ser líder de uno mismo para poder liderar a los otros compañeros

TABLA N° 2 Resultados de los ítems 3 y 4

Variable: Empoderamiento

Dimensión: Lineamientos del empoderamiento

Indicadores: Motivación

Ítems

N°	Usted como docente de la unidad curricular de Iniciación a la Operatoria dental y oclusión de la FOUC
3	Se considera como un docente motivado
4	Cree que la motivación es un proceso que favorece la gestión del docente.

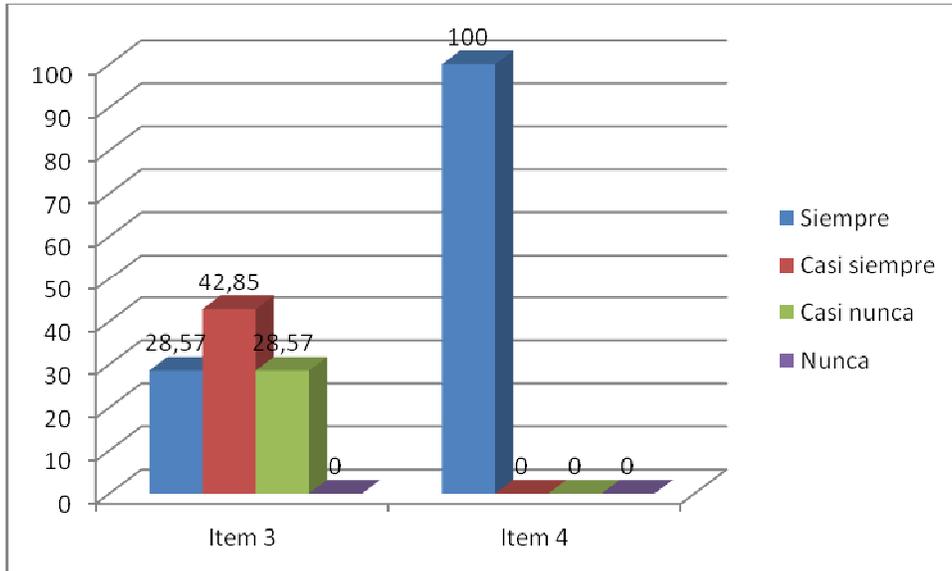
Tabla N°2

Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Lineamientos del Empoderamiento

Ítem	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%	f
3	2	28,57	3	42,85	2	28,57	0	0	7
4	7	100	0	0	0	0	0	0	7

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la unidad curricular Iniciación a la Operatoria Dental y Oclusión de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo; Por Nazar (2018).

Grafico N° 2 Distribución de Porcentajes para la Dimensión Lineamientos del Empoderamiento. Datos tomados de la tabla N° 2



Fuente: Nazar, (2018)

Interpretación:

En relación a la variable Empoderamiento, evaluada a través de la dimensión: Lineamientos del empoderamiento, Indicadores: Motivación, se observó que el ítem N° 3 se pregunta si el docente se considera motivado en la unidad curricular el 42,85 por ciento (3) casi siempre, 28,14 por ciento (2) siempre y el 28,14 por ciento (2) casi nunca, mientras que en el ítem N°4 la pregunta realizada fue si creía que la motivación era un proceso que favorecía la gestión del docente el 100 por ciento (7) respondió siempre.

En relación a las respuestas de los ítems N°3 y N°4 la mayoría de los docentes de la unidad curricular están motivados pero absolutamente todos reconocen que la motivación favorece la gestión de un docente y es que si no tenemos motivación no se

logrará alcanzar nada en la vida, es un motor que impulsa a seguir y más en las condiciones que hoy por hoy pasan los docentes.

En relación a esto, Chiavenato (2009) menciona que la motivación es el impulso que permite subsanar una necesidad para alcanzar metas y objetivos. Como organización educativa no se debe buscar aumentar la motivación de las personas pero si crear condiciones que sean favorables para que las personas se motiven y se mantengan así en el tiempo y le den a esa motivación la dirección correcta para alcanzar las metas de la unidad curricular.

Al respecto, según este autor la motivación es intrínseca en cada persona pero como institución se debe mantener las condiciones necesarias para que un personal se mantenga motivado en el tiempo y si bien todos los docentes de iniciación a la operatoria dental y oclusión consideran que la motivación es fundamental hay que emplear estrategias que motiven al resto de los docentes.

TABLA N° 3 Resultados de los ítems 5 y 6

Variable: Empoderamiento

Dimensión: Lineamientos del Empoderamiento

Indicadores: Comunicación

Ítems

N°	Usted como docente de la unidad curricular de Iniciación a la Operatoria dental y oclusión de la FOUC
5	Considera que la comunicación es eficaz y eficiente
6	Cree que la comunicación es fluida y rápida al momento de tomar decisiones o solucionar conflictos

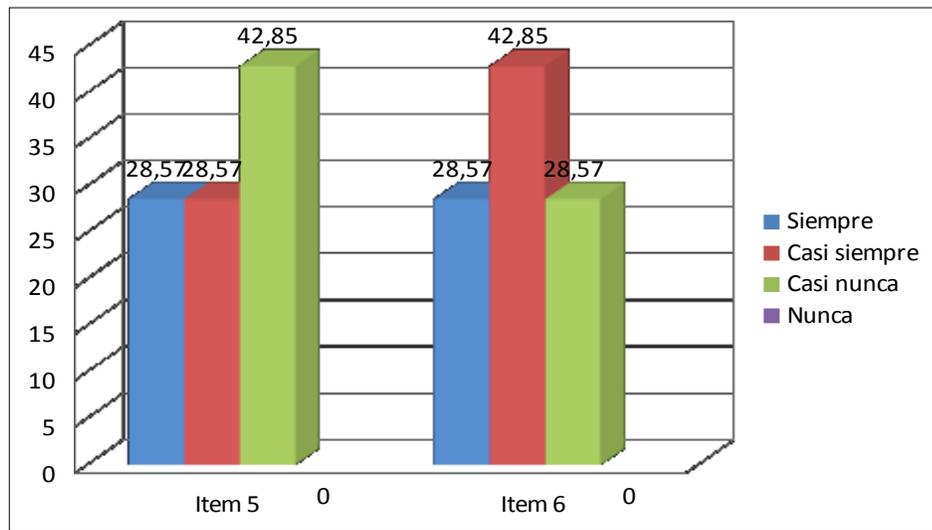
Tabla N°3

Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión

Ítem	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%	
5	2	28,57	2	28,57	3	42,85	0	0	7
6	2	28,57	3	42,85	2	28,57	0	0	7

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la unidad curricular Iniciación a la Operatoria Dental y Oclusión de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo; Por Nazar (2018).

Grafico N° 3 Distribución de Porcentajes para la Dimensión Lineamientos del Empoderamiento. Datos tomados de la tabla N° 3



Fuente: Nazar, (2018)

Interpretación

En relación a la variable Empoderamiento, evaluada a través de la dimensión: Lineamientos del empoderamiento, Indicadores: Comunicación, en el ítem N° 5 se preguntó si como docente consideraba que la comunicación era eficaz y eficiente en la unidad curricular donde el 42,85 por ciento (3) respondió que casi nunca lo era mientras que el 28,14 por ciento (2) dijo que siempre coincidiendo con el 28,14 por ciento (2) mencionó que casi siempre lo era. Mientras que el ítem N°6 se preguntó si la comunicación era fluida y rápida al momento de tomar decisiones y resolver conflictos donde la mayoría respondió afirmativamente, un 42,85 por ciento (3) casi siempre, un 28,57 por ciento (2) siempre y un 28,57 por ciento (2) casi nunca.

En este sentido, en toda organización se sabe que la comunicación es esencial para todo, y que esta debe ser fluida y rápida para alcanzar logro de metas y objetivos, un clima organizacional apropiado y facilita la resolución de conflictos, delegar etc. Así como también debe ser eficaz y eficiente, por lo que se debe mejorar la comunicación en la unidad curricular ya que no todos consideran que este lineamiento del empoderamiento está siendo bien aplicado en la misma.

Al respecto, Ivancevich (2005), refiere que será más efectiva entre mejor se decodifique el mensaje emitido y sea lo más cercano posible a lo transmitido por el receptor.

En relaciona lo antes expuesto la comunicación siempre está presente en la unidad curricular pero se debe buscar transmitir de la mejor manera posible para que el resto de los docentes de iniciación la decodifiquen de manera apropiada y así facilitar todos los procesos gerenciales que se desarrollan en la misma.

TABLA N° 4 Resultados de los ítems 7 y 8

Variable: Empoderamiento

Dimensión: Lineamientos del empoderamiento

Indicadores: Toma de decisiones

Ítems

N°	Usted como docente de la unidad curricular de Iniciación a la Operatoria dental y oclusión de la FOUC
7	Se considera capacitado para tomar decisiones y facilitar así la resolución de conflictos
8	Cree que entrenarse para tomar decisiones es importante

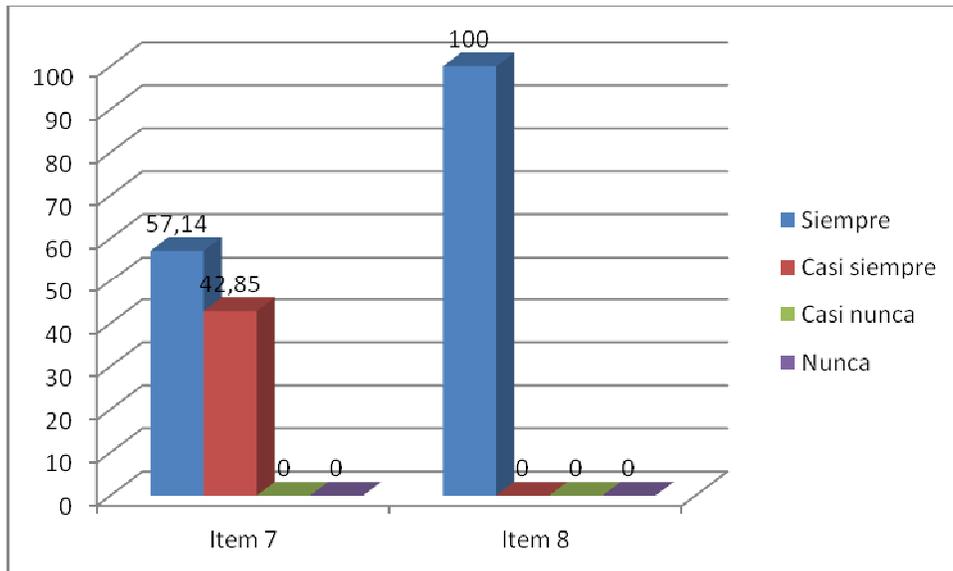
Tabla N°4

Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Lineamientos del empoderamiento

Ítem	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%	f
7	4	57,14	3	42,85	0	0	0	0	7
8	7	100	0	0	0	0	0	0	7

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la unidad curricular Iniciación a la Operatoria Dental y Oclusión de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo; Por Nazar (2018).

Grafico N° 4 Distribución de Porcentajes para la Dimensión Lineamientos del empoderamiento. Datos tomados de la tabla N° 4



Fuente: Nazar, (2018)

Interpretación:

Referente a la variable Empoderamiento, evaluada a través de la dimensión: Lineamientos del empoderamiento, Indicadores: Toma de decisiones, se pregunta en el ítem N° 7 si como docente considera estar capacitado para tomar decisiones y resolver conflictos donde un 57,14 por ciento (4) afirmo que siempre, y 42,85 por ciento (3) casi siempre. En relación al ítems N° 8 donde la interrogante era si el docente creía que entrenarse para tomar decisiones es importante, el 100 por ciento (7) respondió siempre.

Estos resultados son positivos para la unidad curricular ya que la mayoría cree estar capacitado sin embargo todos afirman que entrenarse para ello es de gran importancia.

La toma de decisiones es un factor clave en toda organización educativa de ello dependerá que las actividades fluyan y esto permita logro de metas y objetivos

En relación a esto, Rabouin (2008), menciona la importancia de tomar decisiones en el tiempo y momento justo y que la peor decisión es la que no se toma.

Entrenarse para aprender a negociar es de vital importancia no solo con los docentes y estudiantes sino también con las emociones de ellos.

En relación a lo antes expuesto, si bien el deber ser es que todos estén capacitados para tomar decisiones porque es un proceso que se aplica a diario en el rol del docente como gerente, el entrenarse para tomar las mejores decisiones es importante para el mejoramiento del funcionamiento de la unidad curricular.

TABLA N° 5 Resultados de los ítems 9 y 10

Variable: Empoderamiento

Dimensión: Lineamientos del empoderamiento

Indicadores: Resolución de conflictos

Ítems

N°	Usted como docente de la unidad curricular de Iniciación a la Operatoria dental y oclusión de la FOUC
9	Al momento de presentarse un conflicto considera que es capaz de manejarlo
10	Cree que debe estar capacitado para resolver conflictos que se le puedan presentar en el día a día.

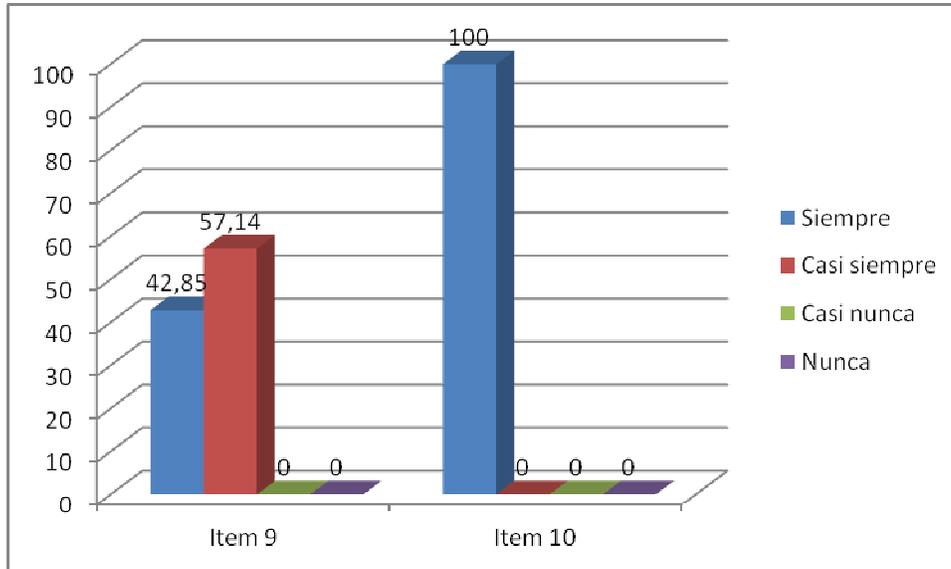
Tabla N°5

Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión

Ítem	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%	
9	3	42,85	4	57,14	0	0	0	0	7
10	7	100	0	0	0	0	0	0	7

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la unidad curricular Iniciación a la Operatoria Dental y Oclusión de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo; Por Nazar (2018).

Grafico N° 5 Distribución de Porcentajes para la Dimensión Lineamientos del empoderamiento. Datos tomados de la tabla N° 5



Fuente: Nazar, (2018)

Interpretación:

Respecto a la variable Empoderamiento, evaluada a través de la dimensión: Lineamientos del empoderamiento, Indicadores: Resolución de conflictos, se observó que el ítem N° 9 donde se interroga al docente si es capaz de manejar un conflicto cuando este se le presenta, el 57,14 por ciento (4) respondió casi siempre y el 42,85 por ciento (3) respondió siempre, en relación al ítem N°10, se le interrogaba si creía que debía estar capacitado para resolver conflictos que se le pudieran presentar a diario, el 100 por ciento (7) respondió siempre.

En esta dimensión se observa que el personal docente está capacitado para resolver conflictos pero considera que debe entrenarse para ello porque de esto dependerá el buen manejo de la unidad curricular para que las metas y objetivos se cumplan lo antes posible.

En relación a esto, Chiavenato (2009), expresa que un conflicto es un proceso de oposición y confrontación entre individuos en el cual las partes ejercen su poder para perseguir objetivos.

En toda organización siempre se presentarán conflictos lo importantes es saberlos manejar por lo que capacitarse para ello es la clave del éxito.

TABLA N° 6 Resultados de los ítems 11 y 12

Variable: Empoderamiento

Dimensión: Lineamientos del empoderamiento

Indicadores: Delegación

Ítems

N°	Usted como docente de la unidad curricular de Iniciación a la Operatoria dental y oclusión de la FOUC
11	Considera que puede delegar ciertas actividades a otros compañeros, sin que esto ponga en riesgo alcanzar los objetivos planteados.
12	Las veces que ha delegado alguna actividad considera que se le facilita el cumplimiento de los objetivos planteados.

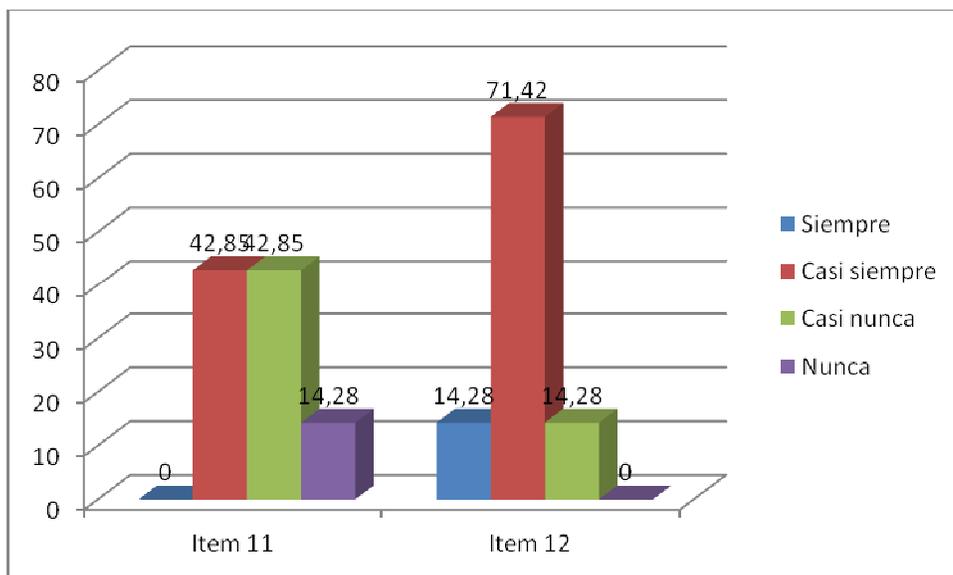
Tabla N°6

Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Lineamientos del empoderamiento

Ítem	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%	f
11	0	0	3	42,85	3	42,85	1	14,28	7
12	1	14,28	5	71,42	1	14,28	0	0	7

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la unidad curricular Iniciación a la Operatoria Dental y Oclusión de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo; Por Nazar (2018).

Grafico N° 6 Distribución de Porcentajes para la Dimensión lineamientos del empoderamiento. Datos tomados de la tabla N° 6



Fuente: Nazar, (2018)

Interpretación:

En relación a la variable Empoderamiento, evaluada a través de la dimensión: Lineamientos del empoderamiento, Indicadores: Delegación, En el ítem N°11 se preguntó si el docente puede delegar actividades a sus compañeros sin arriesgar el logro de objetivos y se observó una división muy interesante el 42,85 por ciento (3) dijo que casi siempre y la misma cantidad 42,85 por ciento (3) mencionó que casi nunca y un 14,28 por ciento (1) dijo que nunca. En el ítem N 12 hacía mención si el docente las veces que había delegado se le había facilitado el cumplimiento de objetivos a los que el 71,42 por ciento (5) respondió casi siempre, un 14,28 por ciento (2) siempre al igual que un 14, 28 por ciento afirmó casi nunca.

En el ítem 11 la mayoría de los docentes considera que pone en riesgo los objetivos al delegar sin embargo en el ítem 12 considera que delegar facilita que los mismos se puedan cumplir.

Aquí se cumple claramente lo que Rabouin (2008) afirma y es que delegar es fácil, lo difícil es hacerlo de forma eficaz, la tarea de un buen líder es delegar en las personas idóneas, competentes y comprometidos con la organización educativa, por lo que las respuestas obtenidas en relación a esta dimensión demuestran que no han delegado a las personas indicadas y por lo tanto no ha obtenido los resultados esperados y lo más importante al delegar es controlar, revisar si la actividad delegada se cumplió.

En el empoderamiento el liderazgo y la delegación es clave para el éxito porque un buen gerente no es el que este capacitado para hacerlo todo sino el que mejor distribuya actividades en su equipo de trabajo, es decir, en sus subordinados y en la unidad curricular iniciación a la operatoria dental y oclusión si bien la mayoría reconoce que delegar es lo correcto muchos creen que al hacerlo arriesgan a que los objetivos y metas no se cumplan, por lo que esta estrategia es clave desarrollarla y potencializarla en el personal.

TABLA N° 7 Resultados de los ítems 13 y 14

Variable: Gerencia Educativa

Dimensión: Funciones gerenciales

Indicadores: Planificación

Ítems

N°	Usted como docente de la unidad curricular de Iniciación a la Operatoria dental y oclusión de la FOUC
13	Considera que es tomado en cuenta al momento de elegir estrategias que favorezcan el logro de objetivos de su área.
14	Cree sea importante que se le involucre en algunos aspectos de la planificación de su área.

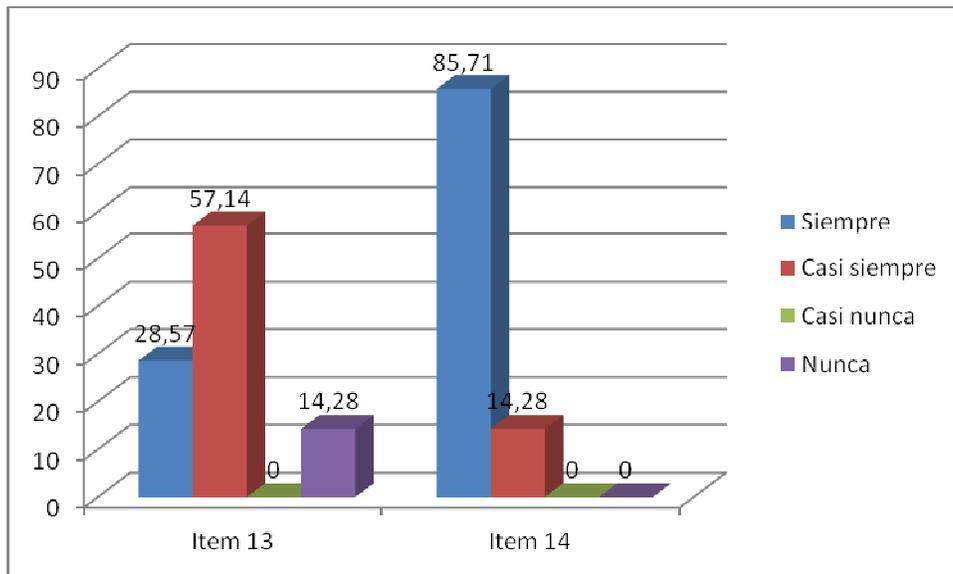
Tabla N°7

Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Funciones Gerenciales

Ítem	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%	f
13	2	28,57	4	57,14	0	0	1	14,28	7
14	6	85,71	1	14,28	0	0	0	0	7

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la unidad curricular Iniciación a la Operatoria Dental y Oclusión de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo; Por Nazar (2018).

Grafico N° 7 Distribución de Porcentajes para la Dimensión Funciones Gerenciales. Datos tomados de la tabla N° 7



Fuente: Nazar, (2018)

Interpretación

Con respecto a la variable Gerencia Educativa, evaluada a través de la dimensión: Funciones gerenciales, Indicadores: Planificación, En el ítem N° 13 se le preguntó al docente si considera que es tomado en cuenta al momento de elegir estrategias en su unidad curricular y las respuestas obtenidas fueron un 57,14 por ciento (4) considera que casi siempre, un 28,57 por ciento (2) siempre y un 14,28 por ciento (1) considera que nunca es tomado en cuenta. En relación al ítem N°14 donde se preguntó a los docentes si se creía que era importante que se les involucrara en procesos relacionados a la planificación de la unidad curricular el 85,71 por ciento (6) respondió siempre y un 14,28 por ciento (1) afirmó que casi siempre.

Toda organización empieza con una fase de planificación que permita establecer objetivos y asignar recursos (Baltodano, 2009), En este sentido, se observa que en la unidad curricular la mayoría de los docentes considera que es tomado en cuenta así como también la mayoría cree que es importante ser involucrado en ese proceso, y este es un paso importante en todo proceso gerencial, tomar en cuenta a todos los docentes para buscar estrategias que ayuden a cumplir los objetivos porque esta es la mejor manera de empoderar al personal, si todos sienten que los objetivos planteados son sus objetivos, todos trabajarán en función para que estos se cumplan, no es más que elevar el sentido de pertenencia por la unidad curricular.

TABLA N° 8 Resultados de los ítems 15 y 16

Variable: Gerencia Educativa

Dimensión: Funciones gerenciales

Indicadores: Organización

Ítems

N°	Usted como docente de la unidad curricular de Iniciación a la Operatoria dental y oclusión de la FOUC
15	Como gerente educativo tiene la autoridad para distribuir el trabajo y asignar recursos
16	Considera que es importante poder intervenir en la fase de organización de la unidad curricular

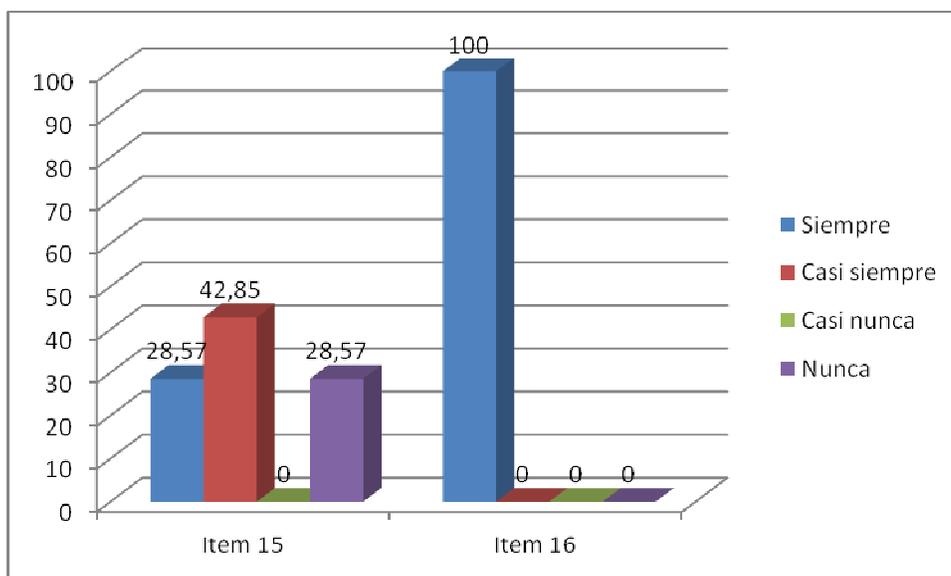
Tabla N°8

Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Funciones Gerenciales

Ítem	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%	
15	2	28,57	3	42,85	0	0	2	28,57	7
16	7	100	0	0	0	0	0	0	7

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la unidad curricular Iniciación a la Operatoria Dental y Oclusión de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo; Por Nazar (2018).

Grafico N° 8 Distribución de Porcentajes para la Dimensión Funciones Gerenciales Datos tomados de la tabla N° 8



Fuente: Nazar, (2018)

Interpretación:

Referente a la variable Gerencia Educativa, evaluada a través de la dimensión: Funciones Gerenciales, Indicadores: Organización, En el ítem N°15 se preguntó si como gerente educativo tenía la autoridad para distribuir trabajo y asignar recursos a lo que respondieron en un 42,85 por ciento (3) casi siempre, 28,57 por ciento (2) siempre y 28,57 por ciento (2) nunca, mientras que en el ítem N°16 se preguntó si consideraba importante intervenir en la fase de organización de la unidad curricular a lo que el 100 por ciento (7) respondió siempre.

Con estos resultados se puede observar que aunque la mayoría cree ser tomado en cuenta en la etapa de organización, todos consideran que es importante intervenir en la misma, esto se afirma por lo dicho por Baltodano (2009), donde el gerente educativo es la autoridad y se encarga de distribuir el trabajo y asignar y distribuir los recursos.

Por lo que es importante involucrar a todos los miembros de la unidad curricular iniciación a la operatoria dental y oclusión en la fase de organización ya que es el deber ser, para así facilitar el cumplimiento de objetivos y metas de la misma.

TABLA N° 9 Resultados de los ítems 17 y 18

Variable: Gerencia Educativa

Dimensión: Funciones gerenciales

Indicadores: Dirección

Ítems

N°	Usted como docente de la unidad curricular de Iniciación a la Operatoria dental y oclusión de la FOUC
17	Es tomado en cuenta para la elaboración de objetivos, estrategias, acciones a seguir y toma de decisiones.
18	Considera que tiene las habilidades y actitudes necesarias para poder involucrarse en actividades que le competen a la dirección

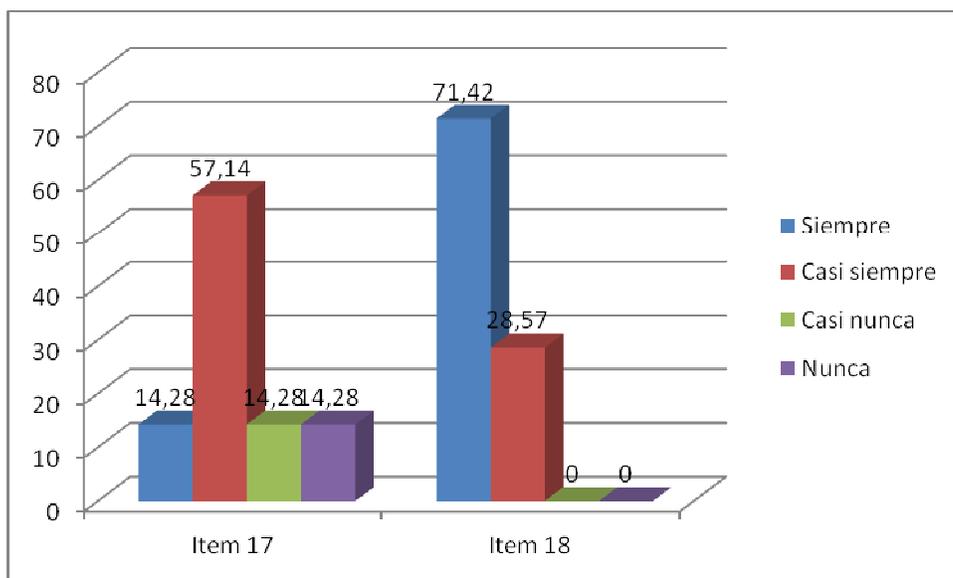
Tabla N°9

Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Funciones Gerenciales

Ítem	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%	
17	1	14,28	4	57,14	1	14,28	1	14,28	7
18	5	71,42	2	28,57	0	0	0	0	7

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la unidad curricular Iniciación a la Operatoria Dental y Oclusión de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo; Por Nazar (2018).

Grafico N° 9 Distribución de Porcentajes para la Dimensión Funciones Gerenciales. Datos tomados de la tabla N° 9



Fuente: Nazar, (2018)

Interpretación:

Relativo a la variable Gerencia Educativa, evaluada a través de la dimensión: Funciones Gerenciales, Indicadores: Dirección, En el ítem N°17 se le preguntó a los docentes si eran tomados en cuenta para la elaboración de objetivos, estrategias y acciones así como toma de decisiones de su unidad, el 57,14 por ciento (4) respondió casi siempre, mientras que 14,28 por ciento (1) dijo siempre, 14,28 por ciento (1) casi nunca y la misma cantidad 14,28 por ciento (1) respondió nunca. En el ítem N° 18 se le interrogó si se consideraba competente en relación a habilidades y actitudes necesarias para involucrarse en la fase de dirección a lo que respondieron 71,42 por ciento (5) siempre y 28,57 por ciento (2) casi siempre.

Lo que permite deducir que en esta unidad curricular la mayoría es tomado en cuenta en la fase de dirección y todos creen tener habilidades y destrezas para estar involucrado

. Es importante mencionar que dentro de esas habilidades debe está el liderazgo, la comunicación y la motivación como lo expresa Baltodano (2009), ya que en esta fase se elabora misión y visión y se vela porque se cumpla mediante el establecimiento de objetivos estratégicos y acciones.

Esta fase es de suma importancia por lo que es importante que todo el personal de la unidad curricular se involucre, mas si en la totalidad afirma tener habilidades y destrezas para desarrollar esta fase.

TABLA N° 10 Resultados de los ítems 19 y 20

Variable: Gerencia Educativa

Dimensión: Funciones gerenciales

Indicadores: Control

Ítems

N°	Usted como docente de la unidad curricular de Iniciación a la Operatoria dental y oclusión de la FOUC
19	Se considera evaluado, supervisado para ver si logra cumplir con los objetivos que se plantean
20	Cree que la fase de control sea de vital importancia para medir y corregir el desempeño docente en su unidad curricular.

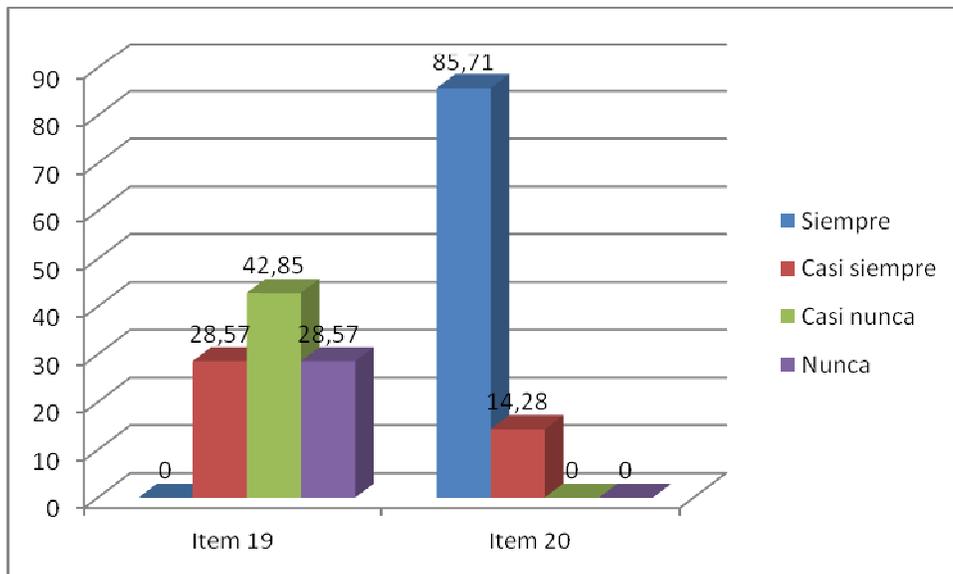
Tabla N°10

Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Dimensión Funciones Gerenciales

Ítem	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%	
19	0	0	2	28,57	3	42,85	2	28,57	7
20	6	85,71	1	14,28	0	0	0	0	7

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la unidad curricular Iniciación a la Operatoria Dental y Oclusión de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo; Por Nazar (2018).

Gráfico N° 10 Distribución de Porcentajes para la Dimensión Funciones Gerenciales. Datos tomados de la tabla N° 10



Fuente: Nazar, (2018)

Interpretación:

Concerniente a la variable Gerencia Educativa, evaluada a través de la dimensión: Funciones Gerenciales, Indicadores: Control, En el ítem N°19 se le preguntó al docente si consideraba ser evaluado para ver si cumplió con los objetivos, el 42,85 por ciento (3) respondió que casi nunca, un 28,57 por ciento (2) nunca y un 28,57 por ciento (2) casi siempre. Referente al ítem N°20 que preguntaba si la fase de control era vital para medir y corregir el desempeño así como, ver si se lograron los objetivos planteados, el 85,71 por ciento (6) respondió siempre y 14,28 por ciento (1) respondió casi siempre.

Aquí se puede observar que en la fase de control, muy importante en toda organización educativa, los docentes de esta unidad curricular en su mayoría no consideran que estén siendo evaluados para ver si cumplen su rol aunque todos reconozcan su importancia.

Esto se confirma por lo dicho por Baltodano (2009), donde esta fase permite conocer si las metas establecidas se cumplen, midiendo y corrigiendo el desempeño de cada docente individual y grupal.

En esta interrogante se evidencia que la unidad curricular tiene grandes fallas en este aspecto porque la mayoría de los docentes afirma no ser evaluados aunque todos reconozcan que es importante, así que entre las estrategias que se deben plantear es de vital importancia reactivar la fase de control porque es la última pero no por ello la menos importante, yo diría que es la más importante en un proceso gerencial porque va a permitir medir si se cumplieron los objetivos y metas planteadas para hacer los correctivos pertinentes y así iniciar nuevamente el proceso gerencial que al final es un proceso que como docente se ejerce a diario en nuestro rol como gerente.

CONCLUSIONES

Los resultados de la información obtenida a través del cuestionario realizado a los docentes de la Unidad Curricular Iniciación la Operatoria Dental y Oclusión, así como también mediante la revisión bibliográfica que sustenta esta investigación, permitió deducir las siguientes conclusiones:

En función del objetivo Diagnosticar el empoderamiento que poseen los docentes de la unidad curricular iniciación a la operatoria dental y oclusión de la FOUC de acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que solo el 42,85 por ciento de los docentes cree tener liderazgo frente a sus compañeros por lo que es un factor importante el que puedan manejar estrategias de empoderamiento que les permitan aumentar esta competencia, ya que en el empoderamiento el liderazgo es una habilidad que se puede desarrollar, permitiendo en el personal autonomía, motivación y autocontrol.

En la unidad curricular se requiere que todos los docentes tengan cierto liderazgo para poder influenciar a sus compañeros, para lograr compromiso con los objetivos que se plantearon y vencer cualquier obstáculo que se pueda presentar.

En relación a la motivación en la unidad curricular el 71,42 por ciento del personal docente está motivado, este factor es de gran importancia debido a que un personal motivado es más fácil para ser empoderado, sin embargo hay que establecer estrategias que permitan crear condiciones favorables para que la motivación se dé y se mantenga en el tiempo.

En la unidad curricular el 57,14 por ciento considera que la comunicación es rápida y fluida, esto facilita el proceso debido a que lo que se busca es que la misma sea eficaz y eficiente.

En lo que respecta a tomar decisiones y resolver conflictos el 100 por ciento de los docentes de la unidad curricular se considera capacitado para en determinados momentos tomar decisiones y resolver conflictos que se le puedan presentar, lo que quiere decir que el personal está capacitado para realizar estas funciones de gran importancia,

Pero en lo concerniente a delegar, uno de los principales lineamientos del empoderamiento, solo el 42,85 por ciento cree poder hacerlo mientras que el 57,13 por ciento considera que pone en riesgo el cumplimiento de objetivos si lo hace por lo que en este aspecto es importante aplicar estrategias. En relación a esto el rol del líder es clave, esto se relaciona directamente con que el 57,13 por ciento de los docentes de la unidad curricular no se considera líder.

Por lo que es clave para empoderar a los docentes de esta unidad curricular mejorar estos dos aspectos debido a que al diagnosticarlo se evidenció que si bien manejan algunos lineamientos hay otros imprescindibles que se deben mejorar.

En relación al objetivo Describir la gerencia educativa que desarrollan los docentes de la unidad curricular iniciación a la operatoria dental y oclusión de la FOUC de acuerdo a los resultados obtenidos se evidenció que el 85,71 por ciento considera que es tomado en cuenta para elegir estrategias que ayudan al cumplimiento de objetivos de la unidad curricular, es decir que participan en la fase de planificación, el 71,42 por ciento cree estar capacitado y tener autoridad para distribuir trabajo y asignar recursos en relación a la organización, el 71,42 por ciento considera que lo toman en cuenta al momento de elaborar objetivos, estrategias y puede tomar decisiones por lo tanto la mayoría considera que también participa en la fase de dirección, pero en relación a la fase de control los docentes encuestados en un 71,42 por ciento no se considera evaluado ni supervisado por lo que se hace evidente

que si bien tres aspectos de la gerencia están siendo bien aplicados este último que corresponde a la fase de control no se está ejerciendo adecuadamente y este es de vital importancia en todo proceso gerencial ya que permite conocer si los objetivos y metas de la unidad curricular se están cumpliendo, así como también mide y corrige el desempeño tanto individual, es decir, de los docentes como de la unidad curricular.

En función del objetivo Determinar la incidencia del empoderamiento en la gerencia educativa de los docentes de la unidad curricular iniciación a la operatoria dental y oclusión de la FOUC de acuerdo a los resultados obtenidos, se observó que el empoderamiento incide de forma positiva en la gerencia educativa ya que un docente con liderazgo, motivado, capaz de tomar decisiones, resolver conflictos mediante una comunicación fluida, con capacidad de delegar a sus compañeros que tengas habilidades en otras áreas que tal vez él no, se le facilita el cumplimiento de objetivos que favorecen a la unidad curricular.

El empoderamiento da autonomía, permite innovar, favorece altos grados de compromiso en los docentes que lo aplican, da sentido de pertenencia y favorece el trabajo en equipos.

Según los resultados obtenidos los docentes de Iniciación a la Operatoria Dental y Oclusión tienen ciertos lineamientos del empoderamiento que se pueden mejorar y otros que se deben desarrollar como habilidades en sus docentes mientras que en lo referente a proceso gerencial hay aspectos que mejorar y otros que corregir como es la fase de control.

Una vez diagnosticado el empoderamiento presente en los docentes de la unidad curricular, donde se observó que están motivados, mantienen comunicación fluida, son capaces de tomar decisiones pero no poseen liderazgo ni les gusta delegar, a nivel

de la gerencia educativa que desarrollan los docentes de la unidad curricular se observó que participan en la planificación, organización y dirección pero la gran mayoría reconoce que hay grandes fallas en la fase de control y visto que el empoderamiento incide de forma positiva en la gerencia educativa por los resultados obtenidos es que se recomienda plantear estrategias de empoderamiento.

En este sentido, el ultimo objetivo del trabajo es Plantear estrategias de empoderamiento en la gerencia educativa a los docentes de la unidad curricular iniciación a la operatoria dental y oclusión de la FOUC que serán de gran utilidad , de manera que puedan ejercerlas, mejorando aspectos que ya poseen y desarrollando habilidades en otros aspectos que no estaban siendo ejecutados y que debe ser aplicado por el docente en su rol de gerente educativo como lo son:

1. Ejercer liderazgo de forma horizontal (formar equipos autónomos para resolver conflictos y tomar decisiones) liderazgo centrado en los colaborados y no en el gerente.
2. Delegar funciones (designar responsabilidad a aquellos más capacitados)
3. Reconocer el buen trabajo y recompensar los resultados.
4. Facilitar recursos para capacitar y desarrollar habilidades en los otros docentes.
5. Comunicar a cada miembro de forma fluida y rápida para facilitar la toma de decisiones y resolución de conflictos

En relación a delegar funciones, se debe delegar de forma dosificada, estableciendo objetivos y resultados, plazos para cumplirlos y puntos de control en cada paso, esto desarrollará habilidades en los docentes, aumentando su crecimiento

personal y motivación. Delegar tareas rutinarias en donde otros estén mas capacitados, controlar avances solicitando informes con reuniones con hora y fecha establecidas, esto permite un feedback y tener escucha activa.

Se puede concluir que al analizar las estrategias de empoderamiento en la gerencia educativa en los docentes de la unidad curricular iniciación a la operatoria dental y oclusión de la FOUC se considera relevante poner en práctica las mismas para mejorar el funcionamiento de la unidad curricular.

RECOMENDACIONES

Dado los resultados obtenidos se recomienda:

A los docentes de la unidad curricular Iniciación a la Operatoria Dental y Oclusión aplicar las estrategias de empoderamiento en la gerencia educativa debido a que incide de forma positiva en la gestión del docente.

A los jefes de departamentos se les sugiere aplicar estas estrategias tanto al departamento de Prostodoncia y Oclusión, así como a otros departamentos de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

A las autoridades de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, finalmente, se le recomienda buscar expertos que impartan talleres de empoderamiento a los docentes para capacitarlos y desarrollar habilidades en ellos que potencialicen su rendimiento.

A los futuros investigadores se sugiere realizar este tipo de estudio con una muestra más amplia.

Referencias

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. Recuperado de <http://www.FreeLibros.org>
- Arellano, Y. (2016). *El empowerment como herramienta de optimización de la administración educativa. Mucuties universitaria volumen 3*, (5), 29-40. Recuperado de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/mucuties/article/download/8442/8392>
- Arias, F. (2012) *El proyecto de investigación*. Caracas. Editorial Episteme.
- Baltodano, V. y Badilla, A. (2009). *Aportes de la administración moderna a la gerencia educativa. Educare volumen 13*, (2), 147 -158. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194114401012>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.FreeLibros.org>
- Chiavola, C. (2008). *El empoderamiento desde una perspectiva del sistema educativo. Omnia volumen 14*, (3), 130-143. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711121007>
- Colmenares, M. y Delgado, F. (2008). *La correlación entre rendimiento académico y motivación de logro: elementos para la discusión y reflexión. Redhecs Volumen 5*, (3). Recuperado de <http://ojs.urbe.edu/indexphp/redhecs/article/view/63>
- Constitución Bolivariana (1999). Gaceta oficial N° 5453. Caracas, Venezuela.

- De los Ríos, P. (2012). *El empowerment organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial* (tesis de maestría). Universidad de Almería, Almería, España. Recuperado de http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3749/Trabajo_7042_113.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fernández, S. y Rosales, M. (2014). *Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación*. Congreso iberoamericano de ciencia, tecnología, innovación y educación, Buenos Aires, Argentina.
- García, Y. (2014). *Estudiantes universitarios con bajo rendimiento académico, ¿qué hacer?*. *Edumecentro Volumen 6, (2)*. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742014000200018
- Gutiérrez, S. (2015). *Manejo efectivo del empowerment en los gerentes de las multinacionales en Colombia*. (Tesis de especialista). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Colombia.
- Hortal, A. (2007). *Ética profesional y Universidad*. Caracas. Venezuela: Publicaciones UCAB.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2005). *Comportamiento organizacional*. Recuperado de <http://www.FreeLibros.org>
- Ley de Universidades. Gaceta oficial N° 1429. Caracas, Venezuela.

- López, F. (2008). *Tendencias de la educación superior en el mundo y en América Latina y el Caribe*. Scielo Volumen 13, (02). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772008000200003>
- Ojeda, D. (2016) *Influencia de la planificación estratégica y el empowerment en el clima organizacional de los docentes de la ecuación educativa “Juana Alarco de Dammer” Miraflores, lima, 2015* (tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- Pallela, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas, Venezuela: Fedupel.
- Quispe, A. (2018) *Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D. L. 1057- Dirección regional de educación Amazonas, 2018*, (tesis de magíster). Universidad César Vallejo, Perú.
- Rabouin, R. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. Recuperado de <http://www.FreeLibros.org>
- Rodríguez, H. (2014) *Empoderamiento de la gestión, como estrategia para lograr las metas institucionales en los planteles educativos adscritos al sector N° 02 del municipio escolar N° 8, San Carlos Estado Cojedes* (tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Valencia. Venezuela.
- Santa cruz, F. (2015). Empowerment y desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud de Trujillo, Perú. *Espergesia Volumen 2*, (1), 1-12. Recuperado de <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/ESPERGESIA/article/view/658>
- Tamayo, M. (2009). *El proceso de la investigación científica*. Distrito Federal, Mexico: Limusa.

Anexos

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

Requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento.

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

K: El número de ítems
 $\sum S_i^2$: Sumatoria de Varianzas de los Ítems
 S_p^2 : Varianza de la suma de los Ítems
 α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Sujetos	Items	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX
Sujeto 1		2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	4	2	1	1	2	2	1	1	2	1
Sujeto 2		3	1	1	1	2	2	2	1	1	4	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1
Sujeto 3		2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	3	2	2	1	1	1	2	2	2	1
Sujeto 4		4	3	3	1	1	1	3	3	2	1	4	3	2	3	2	3	3	3	2	1
Sujeto 5		2	1	3	1	3	3	3	1	1	1	2	2	2	1	3	1	2	3	3	1
Sujeto 6		3	2	1	1	3	3	1	1	2	1	2	3	4	1	1	1	4	1	4	1
Sujeto7		1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	3	3	1	1	3	3	2	1	3	2
Sujeto 8		1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	3	2
VARP (Varianza de la Población)		0,94	0,50	0,69	0,00	0,75	0,50	0,61	0,44	0,23	0,98	0,50	0,23	0,86	0,44	0,69	0,73	1,00	0,86	0,50	0,11

Suma de Ítems
31
32
33
48
39
40
35
28

S_p²: 35,44

K: El número de ítems
 $\sum S_i^2$: Sumatoria de las Varianzas de los Ítems
 S_p^2 : La Varianza de la suma de los Ítems
 α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{20}{20-1} \left[1 - \frac{11,56}{35,44} \right]$$

20 [1 - 0,33]
 19
 1,05 [0,67]
 $\alpha = 0,71$

20
11,56
35,44

1



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



Nombre del Evaluador: Cely Gonzalez
Especialidad: Dra en Educación
Grado Académico: Post Doctorado
Fecha: 10-11-2018

**ESTRATEGIAS DE EMPODERAMIENTO EN LA GERENCIA
EDUCATIVA**

Caso: Iniciación a la Operatoria dental y oclusión de la FOUC

Iliana Nazar

C.I. 15.190.420

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la conexión entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	X			X			X			X			
2	X			X			X			X			
3	X			X			X			X			
4	X			X			X			X			
5	X			X			X			X			
6	X			X			X			X			
7	X			X			X			X			
8	X			X			X			X			
9	X			X			X			X			
10	X			X			X			X			
11	X			X			X			X			
12	X			X			X			X			
13	X			X			X			X			
14	X			X			X			X			

15		X		X		X		X		
16	X			X		X		X		
17	X			X		X		X		
18	X			X		X		X		
19	X			X		X		X		
20	X			X		X		X		

Nota:

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos

SI NO

Que ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma 



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



Nombre del Evaluador: FREDDY CARRASQUERO
Especialidad: MAGISTER GERENCIA EDUCATIVA
Grado Académico: MAGISTER
Fecha: 09/11/18

**ESTRATEGIAS DE EMPODERAMIENTO EN LA GERENCIA
EDUCATIVA**

Caso: Iniciación a la Operatoria dental y oclusión de la FOUC

Iliana Nazar

C.I. 15.190.420

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la conexión entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	✓			✓			✓			✓			
2	✓			✓			✓			✓			
3	✓			✓			✓			✓			
4	✓			✓			✓			✓			
5	✓			✓			✓			✓			
6	✓			✓			✓			✓			
7	✓			✓			✓			✓			
8	✓			✓			✓			✓			
9	✓			✓			✓			✓			
10	✓			✓			✓			✓			
11	✓			✓			✓			✓			
12	✓			✓			✓			✓			
13	✓			✓			✓			✓			
14	✓			✓			✓			✓			

15	✓		✓		✓		✓	
16	✓		✓		✓		✓	
17	✓		✓		✓		✓	
18	✓		✓		✓		✓	
19	✓		✓		✓		✓	
20	✓		✓		✓		✓	

Nota:

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos

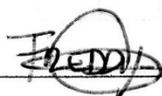
SI NO

Que Ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma





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



Nombre del Evaluador: Lisbeth Castillo

Especialidad: _____

Grado Académico: Magister en Investigación Educativa

Fecha: 10/11/13

**ESTRATEGIAS DE EMPODERAMIENTO EN LA GERENCIA
EDUCATIVA**

Caso: Iniciación a la Operatoria dental y oclusión de la FOUC

Iliana Nazar

C.I. 15.190.420

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la conexión entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	✓			✓			✓			✓			
2	✓			✓			✓			✓			
3	✓			✓			✓			✓			
4	✓			✓			✓			✓			
5	✓			✓			✓			✓			
6	✓			✓			✓			✓			
7	✓			✓			✓			✓			
8	✓			✓			✓			✓			
9	✓			✓			✓			✓			
10	✓			✓			✓			✓			
11	✓			✓			✓			✓			
12	✓			✓			✓			✓			
13	✓			✓			✓			✓			
14	✓			✓			✓			✓			

15	✓			✓			✓		✓		
16	✓			✓			✓		✓		
17	✓			✓			✓		✓		
18	✓			✓			✓		✓		
19	✓			✓			✓		✓		
20	✓			✓			✓		✓		

Nota:

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos
 SI NO

Que ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma Lesbeth Castillo



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



Estimado Profesor: Es grato dirigirme a usted, con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración para dar cumplimiento a los objetivos fijados en la investigación denominada :

ESTRATEGIAS DE EMPODERAMIENTO EN LA GERENCIA EDUCATIVA

Caso: Iniciación a la Operatoria dental y oclusión de la FOUC

La información por usted aportada será de carácter confidencial y representa un aporte para la realización del trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación.

Instrucciones:

- 1) Lea cuidadosamente cada ítem. Cada uno tiene cuatro (4) posibles respuestas, de las cuales solo seleccione una (1).
- 2) Marque con una equis (x) la alternativa que usted considere conveniente, así; Siempre (S), Casi siempre (CS), A veces (AV) y Nunca (N).
- 3) Responda de manera directa y sincera cada interrogante.
- 4) No deje ninguna pregunta sin contestar.

Agradeciendo su valiosa colaboración y atención.

Iliana Nazar

N°	Usted como docente en la unidad curricular de Iniciación a la Operatoria dental y oclusión de la FOUC	S	C	C	N
			S	N	
1	Se considera un líder en relación a sus compañeros				
2	Considera que es importante desarrollar liderazgo, como una competencia que refleje las habilidades de los docentes				
3	Se considera como un docente motivado				
4	Cree que la motivación es un proceso que favorece la gestión del docente.				
5	Considera que la comunicación es eficaz y eficiente				
6	Cree que la comunicación es fluida y rápida al momento de tomar decisiones o solucionar conflictos				
7	Se considera capacitado para tomar decisiones y facilitar así la resolución de conflictos				
8	Cree que entrenarse para tomar decisiones es importante				
9	Al momento de presentarse un conflicto considera que es capaz de manejarlo				
10	Cree que debe estar capacitado para resolver conflictos que se le puedan presentar en el día a día.				
11	Considera que puede delegar ciertas actividades a otros compañeros, sin que esto ponga en riesgo alcanzar los objetivos planteados.				
12	Las veces que ha delegado alguna actividad considera que se le facilita el cumplimiento de los objetivos planteados.				

13	Considera que es tomado en cuenta al momento de elegir estrategias que favorezcan el logro de objetivos de su área.				
14	Cree sea importante que se le involucre en algunos aspectos de la planificación de su área.				
15	Como gerente educativo tiene la autoridad para distribuir el trabajo y asignar recursos				
16	Considera que es importante poder intervenir en la fase de organización de la unidad curricular				
17	Es tomado en cuenta para la elaboración de objetivos, estrategias, acciones a seguir y toma de decisiones.				
18	Considera que tiene las habilidades y actitudes necesarias para poder involucrarse en actividades que le competen a la dirección				
19	Se considera evaluado, supervisado para ver si logra cumplir con los objetivos que se plantean				
20	Cree que la fase de control sea de vital importancia para medir y corregir el desempeño docente en su unidad curricular.				