

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Empowerment en la gestión de las instituciones educativas

Trabajo académico presentado para optar el Título de Segunda
Especialidad Profesional de Investigación y Gestión educativa

Autor:

Mendoza Berrocal, Edith Ernestina

PIURA – PERÚ

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Empowerment en la gestión de las instituciones educativas

Los suscritos declaramos que la monografía es original en su contenido y
forma

Mendoza Berrocal, Edith Ernestina (Autor)

Segundo Oswaldo Alburqueque Silva (Asesor)

PIURA – PERÚ

2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

En Piura, a los veintitrés días de febrero del dos mil diecinueve, se reunieron en un ambiente de la I.E. P. Pontificia, los integrantes del Jurado Evaluador, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la educación peruana, al Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo, coordinador del programa; representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Raúl Suscún Ynfante (secretario) y Mg. Raúl Alfredo Sánchez Ancojima (Vocal), con el objeto de evaluar el trabajo académico denominado: "Empowerment en la gestión de las instituciones educativas"; para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional de Investigación y Gestión educativa a la señora Mendoza Berrocal, Edith Ernestina.

A las NOGVE horas VEINTÉ minutos y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto.

Luego de la exposición del trabajo, la formulación de preguntas y la deliberación del jurado lo declararon APROBADO por UNANIMIDAD con el calificativo QUINCE.

Por tanto, Mendoza Berrocal, Edith Ernestina, queda APTA, para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida optar el Título de Segunda Especialidad Profesional de Investigación y Gestión educativa.

Siendo las NOGVE horas con CINCUENTA minutos, el presidente del jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad todos los integrantes del jurado.

Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo,
Presidente del Jurado

Dr. Raúl Suscún Ynfante,
Secretario del Jurado

Mg. Raúl Alfredo Sánchez Ancojima,
Vocal del Jurado

*A Dios, a mi familia quienes son mi
fortaleza, para seguir mis objetivos,
cumplir metas trazadas.*

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

CAPÍTULO I: EMPOWERMENT Y GESTIÓN

| | |
|--|-----------|
| EDUCATIVA..... | 9 |
| 1.1. Orígenes del Empowerment..... | 9 |
| 1.2. Empowerment | 10 |
| 1.2.1. Características del Empowerment..... | 11 |
| 1.2.2. Actitudes del colaborador en el Empowerment..... | 12 |
| 1.2.3. Ventajas del empowerment en las empresas..... | 13 |
| 1.3. El gerente, líder pedagógico | 13 |

‘CAPÍTULO II: EL EMPOWERMENT DIRECCIONA LA GESTIÓN EN

| | |
|--|-----------|
| LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS..... | 17 |
| 2.1. Empowerment en la educación.- | 16 |
| 2.1.1. Implementación del empowerment..... | 17 |
| 2.2. Motivación con empowerment | 18 |
| 2.3. Gestión en la Institución | 20 |
| 2.4. Calidad del servicio escolar | 21 |
| 2.5. Elementos de la calidad del servicio | 22 |
| 2.6. Cultura escolar | 24 |

CONCLUSIONES

REFERENCIAS

RESUMEN

El presente trabajo monográfico da a conocer la importancia del Empoderamiento en la Gestión Educativa, para ello se recoge información de diversas fuentes que permita dar soluciones a los problemas que se presenten en la Institución Educativa.

El empoderamiento brinda diferentes alternativa, para tomar decisiones adecuadas ante el entorno o realidad en el cual se administra la institución, como se sabe la relación entre dirigentes y subordinados se da de forma vertical donde se impone las decisiones tomadas por los directivos, olvidando la democracia, comunicación y trabajo en equipo de la comunidad educativa, es por ello que se propone un nuevo esquema empoderando la gestión de las instituciones, delegando funciones con sus subordinados

Palabras Claves: Empowerment, Gestión, Institución educativa.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es importante dar una pausa y analizar el proceso de administración de las organizaciones sobre todo educativas, donde si antes lo importante era qué enseñar, hoy es necesario enfocarse el actor principal que es el estudiante y de igual manera a los colaboradores de la Institución como son los docentes y todos los que intervienen en la comunidad educativa, siendo relevante sus necesidades, enfocándonos en puntos estratégicos para lograr el éxito de la entidad.

Desde esta perspectiva nace como una opción el Empowerment, como una de las dimensiones para gestionar el talento humano, canalizando habilidades, destrezas y aptitudes de la comunidad asumiendo como compromiso el progreso de la Institución Educativa.

Es por ello que el personal directivo y docentes deben establecer una estrecha relación donde todos se puedan escuchar delegando funciones, innovando constantemente. Actualmente se observa diversas discrepancias mayormente por desconocimiento, es donde el empoderamiento surge para equilibrar la organización, administración de la institución educativa, con calidad ética y moral.

Los directivos ante los cambios vertiginosos que se dan deben fomentar estrategias, en cuanto al área de recursos humanos, que permitan el éxito personal e institucional.

En el Capítulo I, se describe los fundamentos teóricos acerca del Empowerment en la gestión educativa.

En el Capítulo II, se considera la importancia del Empowerment en la organización educativa.

Finalmente se presenta las conclusiones de acuerdo a los objetivos planteados, incluyendo los antecedentes bibliográficos que fundamentan la monografía realizada.

OBJETIVO GENERAL:

Fundamentar la importancia del empowerment en la gestión de las Instituciones Educativas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Identificar las actitudes de directivos con la comunidad educativa en el proceso de gestión de la Institución Educativa.

Describir el empowerment como dimensión en la gestión educativa para el logro del éxito de la Insitución

CAPÍTULO I

EMPOWERMENT Y GESTIÓN EDUCATIVA

En el Capítulo I, se fundamenta teóricamente las variables, mediante la recopilación de antecedentes para sustentar el trabajo realizado,

1.1. Orígenes del Empowerment

"Todavía hoy si le pedimos a un alto directivo de una gran empresa moderna que defina el Empowerment, podemos escuchar que consiste en decir a la gente lo que quieren de ellos, darles recursos, y dejarles solos,. Esto habría sido impensable en algunas décadas atrás, y de hecho MacGregor suscito gran controversia."
(rockersponch, 2011)

"Pero según los expertos, eso no es suficiente solo hay un Empowerment, cuando los empleados sienten que pueden tomar la iniciativas acordes con las directrices de la organización, incluso más allá de sus responsabilidades asignadas, es decir su creen que algo debe hacerse y pueden hacerlo, lo hacen sin temores . Naturalmente, visto así, el Empowerment suscita reservas en algunos directivos que prefieren verlo de otra manera, tal vez porque piensen que su personal no está preparado."
(rockersponch, 2011)

"Primero se cedió, o quizás se simulo ceder poder a personas claramente escogidas, a través de equipos de personas, posteriormente a principios de los 90, surgen los Empowered, OR self-directed, teams. Antes de eso, surgía el trabajo en

equipo en diversas modalidades, a través de círculos de calidad, grupos de desarrollo. Con lo cual se va gestando el desarrollo del espíritu de pertenencia y se fue aprendiendo a trabajar en colaboración. Los trabajadores se vieron quizás sorprendidos por la oportunidad de formular públicamente sus puntos de vista, y quizás contrastarlos incluso con sus superiores. Justamente, la presencia de distintos niveles jerárquicos condicionaba en muchos casos la comunicación interna del equipo, había en esos casos, un cierto clima de autoridad vigilante."(rockersponch, 2011)

"Surgieron, por consiguiente, los equipos autodirigidos, con mayor o menor autonomía, siempre con misiones y conclusiones que dependían de la aprobación de los directivos. Como ejemplo en Estados Unidos, algunas primeras empresa que empezaron a utilizar el Empowerment como método de gestión, Texas Instruments, Procter&Gamble, la cadena hotelera Ritz-Carton, esta cadena hotelera obtuvo en premio nacional a la calidad en el año 1992, de modo que sigue apostando por su fórmula básica de: Competencias + Empowerment + Excelencia."(rockersponch, 2011)

1.2. Empowerment

La necesidad del Empowerment surge en una empresa productiva de tamaño mediano, donde el señor Marvin Pitts era el protagonista en su esfuerzo de llevar la empresa a ser una de las más productiva y de incrementar estos sentimientos de triunfo en las mentes de los empleados, tarea lógicamente difícil para el que no tiene bases de cómo se debe actuar para que los empleados se sientan facultados de tomar decisiones y de aportar ideas que mejoren continuamente.

Marvin se había encargado de la Gerencia General y había adquirido buena reputación en este puesto, lo que lo llevo a convencerse de que "la falta de liderazgo en la cima era generalmente la causa de los problemas de una compañía" y, de paso también se dio cuenta de que "el modo de pensar que te llevo éxito en el pasado no es el que te llevara al éxito en el futuro".

El empowerment, es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente, este también se conforma en equipos, que son grupos de trabajo con empleados responsables de un producto, servicio que comparten el liderazgo colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo.

El empowerment, significa empoderamiento, o lo que es lo mismo brindar poder a la gente que labora en una organización para decidir y actuar con responsabilidad, es preciso considera que en la realidad que viven algunas organizaciones, este empoderamiento se constituye en una herramienta gerencial fundamental para romper modelos mentales rechazados por centra el interés en el liderazgo autoritario que tiene que como objetivo dirigir y controlar a la gente. El empowerment de acuerdo con Ronquillo (2006)

No constituye una simple delegación de tareas y responsabilidades, si no aprender a guiar a la gente a convertirse en gerentes de su puesto y a disponer de mayor tiempo para otras tareas de dirección tales como evaluar y afinar misión, la visión, evaluar la competencia (benchmarking), estar atento a los cambios del entorno para responder rápidamente a las nuevas necesidades y expectativas cada vez más exigentes y discriminadores para poder sobrevivir y seguir en curso las organizaciones. (Valdés Pérez, Elisa. 2005)

1.2.1. Características del Empowerment

- Orgullo: Sentir la satisfacción por hacer las cosas bien constantemente.
- Unión y solidaridad: El esfuerzo conjunto al reconocer que todos son interdependientes.
- Voluntad: Deseo de hacer siempre ese esfuerzo para seguir alcanzando las metas más altas.

- · Atención a los detalles: El hábito constante de controlar todos los factores por pequeños que parezcan sobre todo en aquellos que inciden en la operación y en el cliente.
- · Credibilidad: La confianza que se desprende al convertir en el compromiso personal, individual y grupal las promesas realiza

1.2.2. Actitudes del colaborador en el Empowerment

"Aleman citado por Kenmenth (2007), argumenta que no puede ser atribuido al colaborador únicamente, por lo que consideran cuatro dimensiones que proyectan la orientación del colaborador en su rol de trabajo; significado, competencia, autodeterminación e impacto, la cuales a continuación se describen:"(Ríos, Téllez y Ferrer, 2010)

1. "Significada. Valor que se le asigna a las metas o propósitos de trabajo en relación con los ideales o criterios propios del colaborador, involucra un conflicto entre los requerimientos del rol de trabajo y sus creencias, valores y comportamiento. "(Ríos, Téllez y Ferrer, 2010)
2. "Competencia. También llamada autoeficacia, es una creencia individual en las capacidades para desarrollar determinadas actividades haciendo uso de las habilidades que posee. "(Ríos, Téllez y Ferrer, 2010)
3. "Autodeterminación, puede decirse que es el sentimiento individual de poder elegir si se inicia a no una actividad en el trabajo; un ejemplo de ello es tomar la decisión sobre los métodos de trabajo, el ritmo y el esfuerzo para realizar las actividades. "(Ríos, Téllez y Ferrer, 2010)
4. "Impacto. Es el grado con el cual un colaborador puede influir estratégica, administrativa u operativamente fuera del trabajo. Cabe aclarar que la dimensión de impacto es diferentes." (Aragón Patricia. 2014 citado en Ríos, Téllez y Ferrer, 2010)

1.2.3. Ventajas del empowerment en las empresas

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

- 4.1. Mejora constantemente la calidad de trabajo. – Amplia las habilidades y tareas que se utilizan en el puesto.
- 4.2. Promueve la innovación y creatividad.
- 4.3. Proporciona autonomía sobre las decisiones acerca del trabajo.
- 4.4. Se ejecutan tareas enteras en vez de llevar a cabo únicamente parte de ellas, es decir, procesos ejecutorios con criterio holístico Satisface al cliente.
- 4.5. Direccionamiento preciso de todas sus acciones orientadas al mercado.
- 4.6. Aporte sinérgico de una nueva y mejor relación con los empleados entre ellos y entre la organización (Chiavola, Carlos; Cendrós Parra, Pavel; Sánchez F., David. 2008)

1.3. El gerente, líder pedagógico

Ackoff (2000) considera que el gerente de hoy cumple tres funciones principales: en primer lugar, crear un ambiente en el cual los empleados puedan hacer su trabajo tan bien como saben hacerlo; en segundo lugar, capacitar a los empleados para que mañana hagan las cosas mejor de la que las pueden hacer hoy; la tercera función, gerenciar las interacciones de aquellos por quienes y para quienes son responsables, las interacciones de sus unidades con otras unidades dentro de la organización y las interacciones de sus organizaciones con otras de su entorno.

Es por esto que Alves de Costa (2000) considera que los gerentes deben orientar el trabajo gerencial hacia la delegación de autoridad, es decir, al relacionarlo con el proceso de empoderar, implica dar poder a otros, estableciendo estrategias que desarrollen el potencial humano y el logro de objetivos propuestos; de este modo, el gerente aprende a redimensionar correctamente los retos, estableciendo metas factibles

de ser alcanzadas en compañía del capital humano empoderado para cumplir con las funciones asignadas.

Por otra parte, se puede decir que lo planteado por el autor anteriormente citado, permite considerar que se debe tener apertura para negociar planes y metas, ofreciendo las condiciones adecuadas en el establecimiento de proyectos para ser realizados con eficiencia y eficacia, teniendo cuenta el recurso humano con que se cuenta, orientando el uso de las capacidades y habilidades de estas personas en beneficio de la organización; por lo que el gerente al empoderar debe también acompañar a sus empleados en los proyectos y al realizar actividades delegadas, debe ofrecer el apoyo requerido, creando expectativas y estimulando las iniciativas, generando compromisos a fin de lograr un ambiente de participación y motivación en todo el equipo de trabajo.

Lo antes expuesto permite mejorar la gestión gerencial al incorporar a todos sus miembros al delegar autoridad y tomar decisiones por consenso, en la búsqueda de la calidad educativa, logrando así aumentar la efectividad en el proceso gerencial. Cabe mencionar que para establecer estrategias en este campo, que permitan mejorar la calidad en los procesos gerenciales, requieren aumentar las necesidades de saber dirigir y realizar una buena planificación estratégica y cumplir la visión y misión establecida en la escuela.

Por otro lado, el gerente educativo requiere características, según Dale (1992), tales como:

- (a) flexibilidad y adaptabilidad;
- (b) tolerancia;
- (c) visión global y amplia;
- (d) capacidad de aprendizaje;
- (e) decisión y firmeza;
- (f) capacidad comunicativa y
- (g) buenas habilidades interpersonales.

Todos y cada uno de estos aspectos, conllevan al desarrollo de una gestión orientada a la estimulación del aprendizaje, logrando la creación de instituciones en las cuales se aprende haciendo, a través del establecimiento de una gerencia del conocimiento.

CAPÍTULO II

EL EMPOWERMENT DIRECCIONA LA GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

2.1. Empowerment en la educación.-

La gerencia educativa del siglo XXI tiene como objetivo fundamental conjugar los esfuerzos de las personas para lograr los propósitos de la organización. La tarea del gerente, según Carrasquel (2004), es inspirar y ayudar a sus colaboradores para que realicen cada día mejor su trabajo, por cuanto uno de sus roles es administrar las interacciones y no las acciones entre los integrantes del sistema, entendiéndose por sistemas una serie de actividades articuladas hacia el logro de una meta común.

"En las empresas modernas, el *Empowerment* es un medio para eliminar burocracias, ganar flexibilidad y aumentar la **productividad** y **competitividad**. Y como **herramienta** de responsabilidad, autonomía e implicación, el **Empowerment** constituye un **factor clave** para sostener en el tiempo los esfuerzos desarrollados por la organización y destinados a **implementar el sistema de gestión**."(Calidad y Gestión, s.f)

Cabe destacar que a través de la gerencia educativa se logra una mejor distribución y utilización de la gran variedad de recursos que se encuentran en ellas, pero sobre todo las personas en la organización, por consiguiente, la gerencia se interpreta como la integración de las necesidades del individuo en materia de crecimiento, tanto a nivel personal como profesional y esto se logra cuando se asignan cuotas de poder a los empleados delegando responsabilidad para un trabajo efectivo.

"El impacto de diferentes actividades efectivas en el empowerment, es la transición de una autoridad única del director a una autoridad colectiva de los miembros de la comunidad escolar, la participación de una comunidad de líderes ayuda a reducir el sentido de aislamiento que comúnmente caracteriza un escenario en el que las actividades propuestas por maestros son a menudo confinadas a sus salones de clase" (Barth 1987, en Michael E. Ward, et al., 1999 citados por Obregón y Terán, s.f)

"Por otro lado existe también el deseo de muchos directores y otros líderes escolares de involucrar a otros en la toma de decisiones y llevar a cabo su implementación, pero que frecuentemente se encuentran inseguros o indecisos de cómo proceder,"(Martin, 1990 en Michael E. Ward, et al., 1999 citados en Obregón y Terán, s.f)

"Aquellos dispuestos en asumir la tarea pueden encontrar que diversos factores de la comunidad u otros atributos organizacionales dificulten este proceso "(Murphy, 1994 citados en Obregón y Terán, s.f)

"El proceso gerencial que se aplique sobre todo en la escuela, se orienta hacia la búsqueda de la formación de organizaciones saludables, con metas claras, explícitas y concretas; toma de decisiones por información, con una estructura con base en procesos y una comunicación abierta y sin barreras; caracterizado por un mínimo de competencia interna, donde el conflicto sea de ideas y no de personas, logrando una confrontación."(Obregón y Terán, s.f)

2.1.1. Implementación del empowerment

"Para implementar un proyecto de Empowerment de manera eficaz y a corto plazo, deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:"(Calidad y Gestión, s.f)

- "Facultar a las personas, entendiéndose por ello a valorarlas y comprender las contribuciones que pueden hacer, asumiendo la responsabilidad de las decisiones y del trabajo."(Calidad y Gestión, s.f)

- "Favorecer el intercambio de información, ya que cualquier iniciativa exitosa se basa en una mejora en la comunicación."(Calidad y Gestión, s.f)
- "Aportar los recursos necesarios, verificando de lo que se dispone y determinar si es necesario sumar nuevos recursos."(Calidad y Gestión, s.f)
- "Crear una cultura del Empowerment en el interior de la organización, en la que se definan claramente los nuevos valores que se van a adoptar, tales como el compromiso, la lealtad, la solidaridad, compañerismo, la calidad en el trabajo y la responsabilidad."(Calidad y Gestión, s.f)
- "Aprovechar al máximo las habilidades y experiencias del equipo, ayudando a las personas a tener confianza en sus propias habilidades."(Calidad y Gestión, s.f)
- "Redactar los objetivos, que deben ser mensurables y específicos para la persona y para la tarea con que se relaciona, de modo que ésta sepa qué se espera de ella."(Calidad y Gestión, s.f)
- "Capacitar a los gerentes como coaches, facilitadores y entrenadores de sus respectivos equipos."(Calidad y Gestión, s.f)
- "Establecer un sistema de apoyo y mantenimiento sostenido del clima laboral obtenido."(Calidad y Gestión, s.f)

2.2.Motivación con empowerment

Motive gente usando VIP: validación, información y participación.

- **Empowerment es total:**
 "Los gerente con empowerment motivan a su personal involucrándolos y compartiéndolos en las tareas que tienen que hacer, no forzándolos ha hacerlas empleando el deseo natural de la gente de ser útil y de hacer notoria la diferencia entre el modo y la forma en que enfocan sus actividades. Lo frecuente en las organizaciones es recompensar únicamente a la gente por su esfuerzo individual y no por trabajo en equipo, el gerente con empowerment trata de enseñar nuevas recompensas por trabajar en equipo, compartir y ayudarse entre

sí."(EMPOWERMENT- EMPODERAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES, 2014)

- **El trabajo satisface necesidades humanas**

"El concepto de empowerment cuestiona el punto de vista que afirma que la organización y los individuos están en conflicto, empowerment sugiere que la organización puede satisfacer a los individuos y también logran lo que desean, puede ser una relación de ganar mutuamente benéfica."(EMPOWERMENT-EMPODERAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES, 2014)

"Es asombroso que organizaciones con poderosos sistemas técnicos dignos del siglo veintiuno están rodeadas por reglas burocráticas que fueron concedidas a principios del siglo veinte y que además tratan de motivar a su personal utilizando ideas sobre la naturaleza humana que datan del principio del siglo diecinueve."(EMPOWERMENT- EMPODERAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES, 2014)

¿Que motiva a sus empleados?

Las siguientes son las motivaciones tradicionales:

- "Seguridad en el trabajo"
- "Recompensa económica."
- "Promociones."
- "Todos pueden ser un VIP"(EMPOWERMENT- EMPODERAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES, 2014)

Validación:

- "Respeto a los empleados como personas"
- "Flexibilidad para cubrir las necesidades personales"

- "Fomentar el aprendizaje el crecimiento y habilidades nuevas"(EMPOWERMENT- EMPODERAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES, 2014)

Información:

- "Conocer porque se hacen las cosas"
- "Obtener información interna acerca de la compañía."(EMPOWERMENT- EMPODERAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES, 2014)

Participación:

- "Empleados con control sobre la forma de hacer su propio trabajo"(EMPOWERMENT- EMPODERAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES, 2014)
- "Intervención a las decisiones que los afectan."(EMPOWERMENT- EMPODERAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES, 2014)

"La clave para crear un lugar de trabajo con empowerment es explorar entre esas nuevas motivaciones para crear un lugar de trabajo donde la gente quiera trabajar, esto significa que es más fácil que sus empleados le ayuden a hacer un buen trabajo si se sienten tratados como gente y siente que la organización va a tener en cuenta sus necesidades, si sabe por qué están haciendo las cosas y si pueden ayudar a hacer la mejor manera de realizar su trabajo."(EMPOWERMENT- EMPODERAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES, 2014)

2.3.Gestión en la Institución

La gestión de la Escuela está en manos del equipo directivo. Hay, como en todas las organizaciones, niveles de autoridad y de toma de decisiones, que no se establecen desde una mirada impositiva, pero tampoco desde un sistema laissezfair. El éxito en la dirección está en el empoderamiento de todos los que intervienen en este proceso de dirección.

Empoderamiento o apoderamiento se refiere al proceso por el cual se aumenta la fortaleza espiritual, política, social o económica de los individuos y las comunidades para impulsar cambios positivos de las situaciones en que viven. Generalmente implica el desarrollo en el beneficiario de una confianza en sus propias capacidades. (Wikipedia, 2015)

Para Blanchard, Carlos & Randolph(1997) citado por Fang,Y. P(2013), el empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña.

2.4. Calidad del servicio escolar

"El concepto de calidad de servicio se asocia con los esfuerzos que cada organización debe realizar en la creación de una cultura, la cual permite producir bienes y prestar servicios considerados de calidad, para optimizar su productividad y beneficios, garantizando al mismo tiempo la permanencia y la competitividad en el mercado, también como factor relevante, lograr la satisfacción de sus clientes. Cobra, M. (2000) señala que la calidad de servicio es quizá uno de los factores más determinantes del éxito de cualquier empresa. "(Ly y Valiente, 2015)

"En materia de educación superior, el Estado, como en otras esferas de la sociedad, cumple la función general de establecer políticas y crear mecanismos que aseguren este servicio a todos los ciudadanos. Las instituciones de educación superior creadas por particulares son gestionadas en plena competencia de demanda-oferta, imparten educación nítidamente de mercado, en la que sólo las condiciones de alta

calidad de sus servicios serán sus ventajas comparativas y competitivas."(Ly y Valiente, 2015)

2.5. Elementos de la calidad del servicio

Según Simons, R. (2009, p. 15). Los elementos de la calidad de servicio son los siguientes:

- **EXACTITUD**

"Debemos dar información correcta y completa a nuestros clientes, bien sea en forma escrita u oral. Transcribe la información sin omisiones, ni errores para evitar incurrir en costos innecesarios por documentos defectuosos. "(Ly y Valiente, 2015)

- **PRONTITUD / RAPIDEZ**

"Cumple con las tareas a efectuar dentro del límite de tiempo preestablecido, asegurándote de no reducir la calidad de las mismas. Hacer llamadas innecesarias, hablar con compañeros, dejar cosas para después y recibir visitas sociales en horas de trabajo, va en detrimento de la calidad de servicio. "(Ly y Valiente, 2015)

- **CORTESÍA**

"Consiste en asumir una actitud positiva en el trabajo, en demostrar buenos modales y una conducta impecable. La cortesía debe estar presente en todo momento y para cada persona durante la jornada laboral. Cuando atienes a un cliente con cortesía, este percibe un clima agradable, amigable y se siente contento y dispuesto a utilizar el servicio que le es ofrecido. "(Ly y Valiente, 2015)

"Enfoca toda tu atención en el cliente, establece contacto visual. Escúchale atentamente y pregúntale, respetuosamente, cómo le puedes ayudar. Si el contacto es telefónico identifícate con el cliente diciendo el nombre de la Empresa, tu oficina o área de trabajo y tu primer nombre. Seguidamente, pregúntale como le puedes

ayudar, escucha atentamente y enfoca respetuosamente toda tu atención en él. "(Ly y Valiente, 2015)

- **"PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA** Llega a tu lugar de trabajo o cita a la hora establecida o según el horario."(Ly y Valiente, 2015)

- **COMUNICACIÓN**

"Comunicarse es transmitir, dar el recado, expandirse, relacionarse. Comunicativo es quien se relaciona con facilidad. La comunicación puede ser verbal y no verbal. La imagen que irradiamos, los gestos que hacemos, la mirada con que envolvemos a las personas y el tono de voz que empleamos, entre otras, siempre dejan una impresión que puede ser agradable o desagradable, simpática o antipática, eficiente o frustrada, según la manera como nos dirigamos a nuestros clientes."(Ly y Valiente, 2015)

"La habilidad en tratar con las personas exige diplomacia o comunicación inteligente, pulida, versátil. La comunicación debe ser efectiva para sí poder captar el mensaje de nuestros clientes. No basta con comunicarnos. Hay que hacerlo con tacto y sabiduría."(Ly y Valiente, 2015)

- **"CALIDAD DEL MATERIAL ESCRITO** El material que hacemos llegar a nuestros clientes debe ser claro y preciso, para que así podamos causar una buena impresión en él. Utiliza el material que la empresa tiene destinado para cada uno de los fines previstos en nuestras operaciones. "(Ly y Valiente, 2015)

- **"PROFESIONALISMO** Manéjate profesionalmente frente al cliente y los compañeros de trabajo, evita el chismorreo, hacer esperar al cliente y estar desinformado sobre nuestros productos y los de la competencia. Está alerta ante situaciones sospechosas que puedan conllevar fraudes, detecta errores en la ejecución de las tareas y trabaja en ellos oportunamente."(Ly y Valiente, 2015)

- **"APOYO** Presta un servicio orientado a la satisfacción del cliente. Recuerda que aunque no trabajes directamente con el cliente, el objetivo común de la organización es el de servir de apoyo para brindar el mejor servicio al cliente. Todos estos elementos debemos tenerlos muy presentes a la hora de prestar nuestros servicios, ya que ellos permitirán que nuestro trabajo sea desarrollado bajo la consigna de la calidad de servicio. Tal vez lo más importante y significativo que una organización pueda ofrecer a un cliente, sea el comportamiento de su personal. "(Ly y Valiente, 2015)

"El trato recibido será recordado por más tiempo que ningún otro aspecto de nuestros servicios, está comprobado que un cliente insatisfecho contará su mala experiencia a 9 ó 10 personas, incluso más si el problema es serio; mientras que un cliente satisfecho, contará su buena experiencia a 3 ó 4 personas. Por tanto, no podemos darnos el lujo de que una mala experiencia produzca efectos negativos y la pérdida de nuestra participación en un mercado tan competitivo como lo es el de las empresas de servicios."(Ly y Valiente, 2015)

2.6. Cultura escolar

"Se ha resaltado la importancia de una variedad de aspectos tales como el respeto hacia la profesión docente, el involucramiento de los mismos en la toma de decisiones dentro del plantel y otros más que constituyen el cuerpo y la estructura del Empowerment, todos estos elementos tienen también una conexión directa o indirecta con la Cultura de la Institución Escolar ya que esta se compone de los procedimientos, valores y expectativas que guían el comportamiento de las personas dentro de la organización."(Hargreaves & Hopkins, 2005 citados en Obregón y Terán, s.f)

"La existencia de la cultura escolar está ligada a los mismos orígenes de la escuela como institución. La sociedad pide a la escuela que difunda una cultura determinada, pero la escuela, al llevar a cabo esta tarea, crea sus propios procedimientos de enseñanza, y entrega un producto cultural. Por una parte están los

programas oficiales, explícitos, aquello que se ha encargado a la escuela que enseñe; por otra, el conjunto de efectos culturales, no previsibles, engendrados por el sistema escolar de modo en buena parte independiente "(Chervel, 1996 en Viñao, 2006 citados en Obregón y Terán, s.f)

"En la literatura relacionada con la Cultura Institucional se hace mención a un aspecto importante del carácter de planteles escolares efectivos el cual se describe como la responsabilidad compartida de todos los agentes involucrados en la escuela, por lo que la administración o gerencia de la misma no es tarea única de los mandos altos en una jerarquía escolar. "(Obregón y Terán, s.f)

"Por otra parte se hace referencia también de la importancia de que los directivos tengan más que una simple relación marginal a la enseñanza y aprendizaje dentro del salón de clase. Ya que todos contribuyen y forman parte de la Cultura Institucional, de la misma manera todos deben contribuir a su manejo y administración cuyo propósito es el de conducir hacia el Empowerment o Potenciación Institucional "(Hargreaves & Hopkins, 2005 citados en Obregón y Terán, s.f)

CONCLUSIONES

- PRIMERO.-** El empowerment es una herramienta que aparece como alternativa en el sistema educativo, para implementar una nueva política, donde cada agente educativo, sea autosuficiente e importante en la gestión educativa, donde la opinión de todos sea escuchada y compartida, incluso para motivar al personal a participar en las diversas actividades administrativas, pedagógicas, técnicas de la institución educativa. Empowerment busca la integración y delegación de funciones para obtener el éxito esperado.
- SEGUNDO.-** Se busca potenciar las fortalezas de la institución para mejorar el servicio educativo desde diferentes perspectivas, donde la persona y sus necesidades tengan relevancia en el que hacer educativo.
- TERCERO.-** La gestión educativa es el eje que administra los diversos recursos de la institución, donde el líder pedagógico debe integrar a su personal, motivar, capacitar, dando un trato adecuado para un correcto desempeño con usuarios externos y sobre todo con los estudiantes quienes son la razón de ser de la institución.
- CUARTO.-** Se debe implementar la parte logística y lograr la gestión de calidad en una cultura escolar innovadora, donde se valore el trabajo de todos los integrantes, para seguir en la misma línea de acción ante diversos eventos en los que la institución represente, sobre todo aprender aplicar la imparcialidad en la organización para el equilibrio institucional, logrando al éxito escolar esperado.

REFERENCIAS

Calidad y Gestión. (s.f). Empowerment En La Gestión De La Calidad. Disponible en:https://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/55_empowerment_gestion_calidad.html

EMPOWERMENT- EMPODERAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. (2014). EMPOWERMENT- EMPODERAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES [Entrada de blog]. Disponible en:<http://dorganizacionaluni.blogspot.com/2014/11/empowerment-empoderamiento-en-las.html>

Ly, J., y Valiente, D. (2015). Empowerment Y Su Efecto En La Calidad Del Servicio Del Área De Créditos Hipotecarios Del Banco De La Nación, Agencia1 Trujillo, 2013. Disponible en:<http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/5952/Tesis%20Doctorado%20-%20Jimmy%20Ly%20Layza.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Obregón, I., y Terán, M. (s.f). El impacto de la cultura escolar en el Empowerment docente: Estudio de instituciones públicas en el nivel preescolar básico. Disponible en:http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12_PF669_Empowerment_Docente.pdf

Ríos, M., Téllez, M., y Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. Disponible en:<http://docplayer.es/18816343-El-empowerment-como-predictor-del-compromiso-organizacional-en-las-pymes.html>

rockersponch. (2011). Empowerment. Disponible en:<https://www.clubensayos.com/Negocios/Empowerment/4317.html>

EMPOWERMENT EN LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ÍNDICE DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRINCIPALES

| | | |
|----------|--|------------|
| 1 | www.publicaciones.urbe.edu Fuente de Internet | 10% |
| 2 | Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante | 3% |
| 3 | www.liderazgoymercadeo.com Fuente de Internet | 2% |
| 4 | vanessaaldama.blogspot.com Fuente de Internet | 2% |
| 5 | www.gestiopolis.com Fuente de Internet | 2% |
| 6 | pt.slideshare.net Fuente de Internet | 2% |
| 7 | repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 8 | jobatrabajo.blogspot.com Fuente de Internet | 1% |

| | | |
|----|--|-----|
| 9 | prezi.com Fuente de Internet | 1% |
| 10 | acacia.org.mx Fuente de Internet | 1% |
| 11 | www.kriterion.com.do Fuente de Internet | 1% |
| 12 | dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 13 | biblioteca.usac.edu.gt Fuente de Internet | 1% |
| 14 | mejoramientoygerenciadeprocesos.blogspot.com Fuente de Internet | <1% |
| 15 | pendientedemigracion.uom.es Fuente de Internet | <1% |
| 16 | Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante | <1% |
| 17 | empowerment2013.blogspot.com Fuente de Internet | <1% |
| 18 | www.slideshare.net Fuente de Internet | <1% |

Excluir citas Activo Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía Activo