

## ***Empowerment y desempeño docente en la institución educativa***

**Javier Heraud de Trujillo, Perú**

*Empowerment and teacher performance in the Educational Institution Javier*

*Heraud of Trujillo, Peru*

**Flor Fanny Santa Cruz Terán\***

---

### **Resumen**

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el *empowerment* (empoderamiento) y el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud de Trujillo, Perú. Se enmarcó en las investigaciones descriptivas con un diseño correlacional a partir de una muestra de 40 docentes. La recolección de datos se obtuvo a través de dos cuestionarios; uno para cada variable, considerándose válido y confiable. Los resultados arrojaron que el p – valor (Sig.) es de 0,038 es menor que 0,05, entonces a un 5% de confianza se rechaza la Hipótesis nula y el coeficiente de correlación Pearson es 0,330 e indica que existe relación directa baja. Se concluye que el *empowerment* tiene una relación directa con el desempeño docente. Se recomienda ejecutar un Plan de gestión sobre el *empowerment* como un factor importante en la mejora del desempeño docente para favorecer a toda la comunidad educativa.

**Palabras clave:** *empowerment*; empoderamiento; talento humano; desempeño docente

### **Abstract**

This study aimed to determine the relationship between empowerment and teacher performance in the Educational Institution Javier Heraud of Trujillo, Peru. It was framed within descriptive investigations with a correlational design starting from a sample of 40 teachers. Data collection was obtained through two valid and reliable questionnaires -one for each variable. The results showed that the p - value (Sig.) is 0.038, which is less than 0.05, and then to 5% confidence level, the null Hypothesis is rejected, and the Pearson correlation coefficient is 0.330, indicating that there is little direct relationship. It is concluded that empowerment is directly related to teacher performance. It is recommended to implement a management plan about the empowerment as an important factor in improving teacher performance to favor the complete educational community.

**Keywords:** empowerment; human talent; teacher performance

---

\* Universidad César Vallejo, Perú

Correo electrónico: flor210575@gmail.com

## Introducción

En estos últimos años, los procesos organizacionales educativos han sufrido grandes cambios y transformaciones en nuestra sociedad, siendo una necesidad importante enfocarnos en uno de los puntos más estratégicos como clave para el éxito de toda organización. El *empowerment* (empoderamiento) como una de las dimensiones de la gestión del talento humano en el campo educativo es una tarea clave en las organizaciones educativas, donde este se debe gestionar como parte del desarrollo personal con habilidades, destrezas y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de la institución educativa. Es por lo cual el personal directivo y los docentes deben innovar continuamente, porque entender la realidad no se puede mejorar desde la subordinación. En las instituciones educativas es donde se refleja una multiplicidad de problemas y se presenta un esquema obsoleto fundamentado en la relación dirigente - dirigido de subordinación que no facilita la solución a los problemas, todo ello confrontan los planteles educativos, de forma permanente, es por lo cual se debe proponer un nuevo paradigma en la relación director-docente-alumno fundamentada en los elementos presentes del empoderamiento y expresada en delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitir el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo (Chiavola, Cendrés Sánchez, 2008). Es por lo que, el docente debe asumir funciones crecientemente complejas y de mayor alcance, con cualidades intelectuales y didácticas, con preparación cultural, con capacidad de gestión, con espíritu profesional de vocación, con calidad ética y moral, interesarse por las necesidades, emociones, sentimientos, deseos, aspiraciones, habilidades, capacidades y potencialidades. Todo ello será posible si los directivos de la institución educativa permitieran dar empoderamiento a sus docentes.

Para fundamentar nuestro estudio de investigación Duque, González, Mejía, Patiño, Soto & Toro (2012) presentan una investigación titulada “El empoderamiento de directivos docentes, docentes y administrativos en la administración del sistema de gestión de la calidad”, en la cual concluyen que el empoderamiento de docentes, directivos docentes y administrativos en el SGC, es el factor diferencial y significativo para que la cultura de la calidad esté presente en todas las actividades de gestión de las instituciones educativas. Este empoderamiento debe estar alimentado permanentemente por variables como el liderazgo dentro de cada uno de los procesos, la transferencia del conocimiento y el trabajo en equipo. Así mismo, en este contexto tenemos a Raspa (2009), en su tesis denominado: “Formación gerencial del director y gestión del talento humano en instituciones de educación básica” de Venezuela, llega a las siguientes conclusiones: Existe relación positiva media o moderada entre las variables en estudio. El director aplica estas

técnicas de la administración o promoción del talento humano del personal, impactando en la productividad y en el desempeño, visualiza a la estrategia del *empowerment* como la de mayor frecuencia de dichas técnicas impactando en el desempeño docente. También fue pertinente considerar a Chiavola, Cendrós y Sánchez (2008) quienes presentan su trabajo de investigación “El empoderamiento desde una perspectiva del sistema educativo”, Venezuela, donde concluyen que el empoderamiento en las organizaciones educativas pudiera fomentar un personal altamente calificado que puede manejar estrategias o herramientas organizacionales; el docente y los alumnos pueden generar interés dentro de la misma, lo cual va a condicionar un ambiente de gran expectativa pero de fructífera actividad creativa. En cuanto al antecedente considerado pertinente para la segunda variable tenemos a Quispe (2011), que nos presenta su trabajo de investigación titulado “Relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010”, Perú. La conclusión más pertinente de acuerdo a la variable de estudio del presente trabajo, en cuanto al desempeño docente, fue que predomina el nivel básico (50%). El 41% de los docentes alcanzan los niveles competente y destacado. Se demuestra que la aplicación confusa de los estilos de liderazgo del director permite obtener bajos resultados en el desempeño docente de dichas instituciones educativas.

De acuerdo con la fundamentación científica, existen diversos aportes teóricos que dan mayor relevancia a nuestro estudio de investigación. Ferreira (2008) señala “el *empowerment* constituye una estrategia de fortalecimiento organizacional a través de la cual se le confiere poder a sus miembros para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso, para el logro de objetivos planteados” (p.22). En esta misma línea, Johnson (2002), afirma que el *empowerment* se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional. Es por ello, Zúñiga (2006), citado por Raspa, 2009, p.71), sostiene que el *empowerment* es conceder autoridad a los empleados para que tomen decisiones, clave en el ámbito de la responsabilidad. Con el *empowerment* la empresa otorga responsabilidad y el empleado acepta la responsabilidad. En relación a ello, Gil (2013) señala que el concepto de *empowerment* es dar poder de decisión y acción a los trabajadores y Viejo (2011) señala que el *empowerment* es un proceso fluido, continuo, que no termina al terminar la tarea. Tiene que ver con la dirección por objetivos, la confianza y las palabras son trabajo en equipo y liderazgo. Es por ello, que Figuera & Paisano (2006) sostienen que el *empowerment* es una herramienta mediante la cual se capacita a los

trabajadores para brindarles responsabilidad y poder para la toma de decisiones lo que va a permitir una mejor fluidez de la comunicación y un ambiente donde el liderazgo es compartido. Soria (2013) afirma que los trabajadores facultados mediante *empowerment* benefician a la organización y se benefician a sí mismos; es así que en una empresa en la que los empleados han sido facultados, éstos aportan sus mejores ideas e iniciativas al trabajo con un sentido de entusiasmo, propiedad y orgullo, por lo tanto van a actuar con responsabilidad. Es así que el objetivo principal del *empowerment* es distribuir niveles adecuados de poder, autoridad, autonomía y responsabilidad en toda la organización y, de ese modo, fortalecer a todos los miembros de ésta, aumentando su esfuerzo y dedicación y, a la vez, aprovechando al máximo sus conocimientos, habilidades y capacidades.

El *empowerment* como proceso estratégico de las organizaciones educativas persigue una buena relación entre los directivos y docentes, esto a su vez busca mejorar el talento humano que va a lograr tener buenos resultados en los estudiantes. Por lo tanto en este mismo contexto se plantea que los beneficios generales de la excelente implementación del *empowerment* serán: el aumento de la satisfacción y la confianza de las personas que integran la organización, tener un equipo de trabajo donde todos compartan responsabilidad, y la importancia de involucrar al personal en las tomas de decisiones. Todos estos beneficios serán satisfactorios porque se tendrán directivos, docentes y estudiantes satisfechos, más contentos y comprometidos con la calidad de una buena institución educativa.

En lo que respecta a la segunda variable: “desempeño docente”, como docentes somos agentes de cambio para la buena enseñanza, buscando garantizar aprendizaje de calidad en los estudiantes al cumplir con los dominios y competencias que debemos ejercer, para obtener trato democrático y trabajo en equipo considerando el liderazgo (Minedu, 2012). Para efectos de nuestro trabajo: es la capacidad para llevar a cabo, de manera competente, las funciones inherentes al desarrollo de su actividad educativa y de manera más específica al ejercicio de la docencia en sus dimensiones: capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con los alumnos y los resultados de su labor educativa.

Por otro lado, podemos ver la problemática que se ve reflejada en las instituciones educativas públicas debido a las políticas de cada gobierno. Es así que se observa que existe desmotivación, escaso desarrollo de talentos, falta de compromiso, todo ello por parte de algunos docentes. Por ello que nos planteamos la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es la relación que existe entre el *empowerment* y el desempeño docente en dicha institución educativa de la ciudad de

Trujillo? Para contrastar la teoría con la realidad y comprobar nuestros objetivos de estudio, nos planteamos la siguiente hipótesis general: existe relación directa y significativa entre el *empowerment* y el desempeño docente en una institución educativa de la ciudad de Trujillo. De igual modo, la presente investigación pretende lograr el siguiente objetivo: determinar la relación que existe entre el *empowerment* y el desempeño docente en una institución educativa en la ciudad de Trujillo.

El presente trabajo se justifica en lo teórico; porque presenta un modelo de cambio y provee una visión crítica de las tendencias actuales del *empowerment* en las instituciones educativas, que va a servir para mejorar la calidad educativa en el desarrollo del desempeño docente. En el aspecto metodológico, aporta instrumentos de recolección de datos sometidos al proceso de validez y confiabilidad. En el aspecto social-educativo, de acuerdo con los resultados y conclusiones que se obtuvieron va a favorecer a toda la comunidad educativa para reflexionar y gestionar eficazmente el *empowerment* en la IE para transformarlo en una organización innovadora, enfocada en el buen desempeño del docente, por lo cual los beneficiados serán los estudiantes porque recibirán una educación de calidad, en la cual mejorarán en sus aprendizajes.

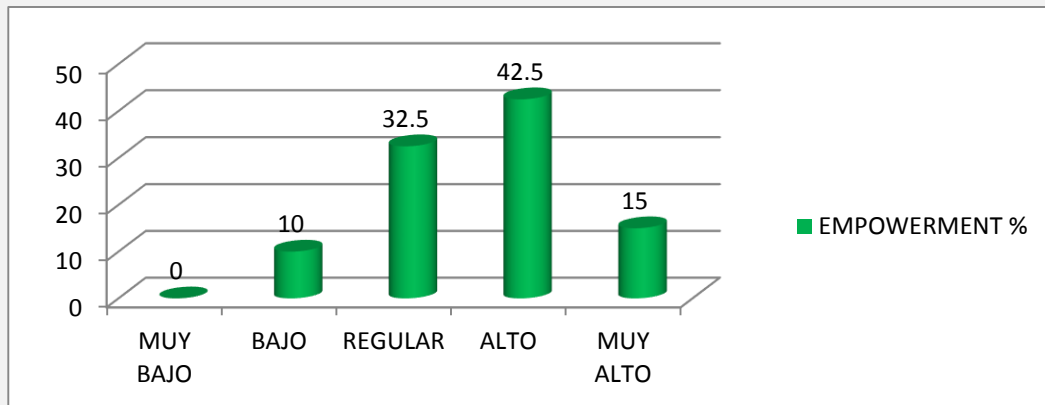
### **Materiales y métodos**

El presente estudio de investigación es un diseño descriptivo-correlacional, tipo No Experimental, y su método es deductivo. Tuvo como muestra universal a 40 docentes del nivel secundario. La recolección de datos se obtuvo a través de dos cuestionarios (*empowerment* y desempeño docente). Fue validada por juicio de tres expertos, los cuales indicaron pertinencia con algunas observaciones y sugerencias; una vez determinada la validez de contenido se diseñó el instrumento final a aplicar. También se sometió a una prueba piloto para determinar la validez interna y luego se procesó en el programa SPSS v19 la confiabilidad del instrumento que se hizo por el método Alpha de Cronbach y se obtuvo un valor de 0.935, siendo un instrumento altamente confiable. Los métodos estadísticos que se utilizó para nuestro análisis de datos fueron realizados mediante la prueba Estadística Descriptiva en el que se han determinado sus respectivas tablas y figuras estadísticas para interpretar la información y la Estadística Inferencial mediante el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ), se obtuvieron los resultados y se realizó el análisis que nos permitió determinar la conclusión del problema, basado en los objetivos planteados.

## Resultados

Para calcular los resultados se utilizaron los programas Excel y SPSS v19. Los resultados fueron los siguientes:

Figura 1. Nivel alcanzado del empowerment en los docentes



Fuente: elaboración propia

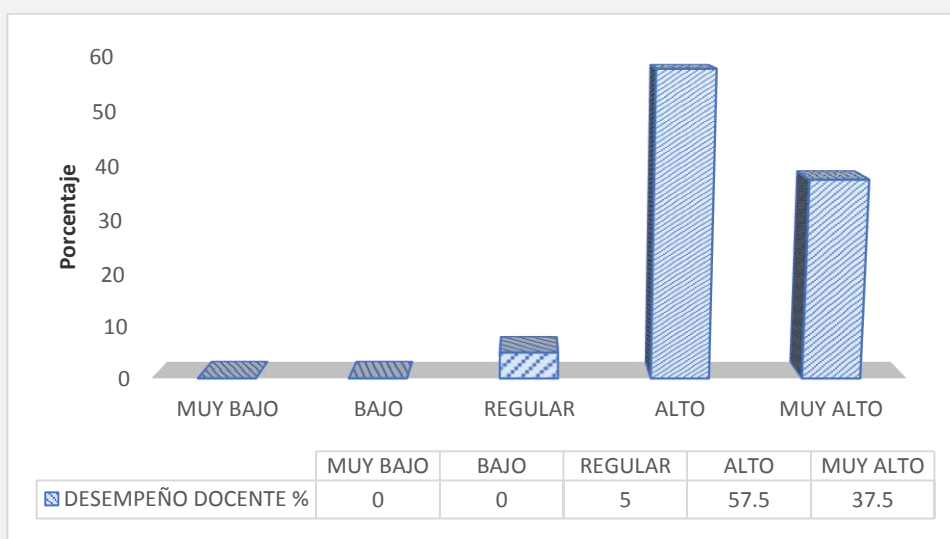
El 42.5% de los encuestados opinan que el *empowerment* se convierte en una herramienta estratégica que fortalece el liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana, y se convierta en un sistema radicalmente funcional (Johnson, 2002), considerándolo en un nivel alto. También podemos observar que un 10% de los participantes percibe bajo el nivel de la dimensión del *empowerment*.

Figura 2. Niveles según los indicadores del empowerment



Fuente: elaboración propia

Figura 3. Nivel alcanzado del desempeño docente



Fuente: Elaboración propia

El 95% de los encuestados opina que existe un buen desempeño docente, esto nos indica que tienen la capacidad para llevar a cabo, de manera competente, las funciones inherentes al desarrollo de su actividad educativa y de manera más específica al ejercicio de la docencia en sus dimensiones: capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con los alumnos y en los resultados de su labor educativa. También podemos observar y un 5% lo considera regular a la variable del desempeño docente.

Tabla 1: Análisis de correlación del empowerment y el desempeño docente en una institución educativa

		Correlaciones	
		DIMENSIÓN <i>EMPOWERM</i> <i>ENT</i>	DESEMPE ÑO DOCENTE
DIMENSIÓN <i>EMPOWERMENT</i>	Correlación de Pearson	1	,330*
	Sig. (bilateral)		,038
	N	40	40

DESEMPEÑO DOCENTE	Correlación de Pearson	,330*	1
	Sig. (bilateral)	,038	
	N	40	40

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**Fuente:** Elaboración propia

### **Análisis de hipótesis**

Nota: Información obtenida de los cuestionarios aplicados a los docentes y personal directivo (SPSS v19). Se observa que el P valor (Sig.) es de 0,038 es menor que 0,05, entonces aun 5% de confianza se rechaza la Hipótesis nula (H0), esto nos permite decir que existe una relación significativa entre el *empowerment* y el desempeño docente. El Coeficiente de correlación de Pearson es 0,330 indica que existe relación directa baja entre el *empowerment* y el desempeño docente, es decir si baja el *empowerment* baja el desempeño docente.

### **Discusión**

El *empowerment* es una herramienta importante que se debe aplicar en las instituciones educativas donde las autoridades educativas deben de confiar y dar empoderamiento a sus docentes para poder trabajar de forma libre en su quehacer educativo, que ejerzan liderazgo así como lo sostiene Jhonson (2002) el *empowerment* es una herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite la calidad total. Sólo así se verán beneficiados los estudiantes. También se considera que es tarea del personal directivo dar responsabilidades y poder de decisión a los docentes para lograr trabajar en equipo y así elaborar programaciones educativas que beneficiarán a los estudiantes. Con relación a lo anterior, Gil (2013) señala que el *empowerment* es dar poder de decisión y acción a los trabajadores. Es así, que podemos observar en la tabla 1, que el coeficiente de correlación de Pearson es 0,330\* y el p-valor (Sig.) es de 0,038 menor que 0,05, entonces a un 5% de confianza se rechaza la Hipótesis nula (H0), esto nos permite decir que existe una relación directa baja y significativa entre la dimensión del *empowerment* y el desempeño docente en una institución educativa de la ciudad de Trujillo. Esto se debe a las puntuaciones logradas a nivel de la dimensión del *empowerment* (Ver Figura 1) donde se ubicó en un nivel no tan alto ya que sólo el 42.5% de los docentes lo consideraron alto y un 10% lo considera bajo (así lo muestra la Figura 2, donde el 17,5% de los



participantes afirman que en la institución educativa se fomenta el liderazgo en un nivel bajo. El 45% de los participantes afirma que se desarrolla democracia institucional en un nivel alto, sin embargo el 40% afirma que se permite la participación con libertad en la toma de decisiones pedagógicas en un nivel regular. Mientras el 25% de los participantes afirma que en la institución educativa se fomenta el trabajo en equipo en un nivel muy alto).

Los resultados de esta dimensión son diferentes a los de Raspa (2009) donde aquellos fueron 57,06% y manifestaron que “siempre” se cumple y con mayor frecuencia el *empowerment* en su ámbito laboral educativo. Sin embargo, los presentes resultados de nuestro estudio se relacionan con las conclusiones de Duque, *et al.* (2012), quienes en su estudio afirman que el empoderamiento de docentes, directivos docentes y administrativos debe estar alimentado permanentemente por variables como el liderazgo dentro de cada uno de los procesos, la transferencia del conocimiento y el trabajo en equipo. En esta misma línea, se afirma que el *empowerment* se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el ejercicio del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional (Johnson, 2002). Dentro de esta perspectiva, Chiavola, Cendrós y Sánchez (2008) señalan que, hoy en día los gerentes educativos deben entender que los docentes y estudiantes son parte de la organización, por tal motivo pueden sentirse en pleno derecho de asumir la responsabilidad de poder solucionar cualquier problema que se presente, siempre manteniendo informada a la dirección y de esta forma se crea una comunicación que nutre el crecimiento académico operativo de la institución y el personal, donde pueda reinar la confianza, la armonía y el trabajo en equipo. A la vez, desarrolla la democracia institucional y permite la participación con libertad en la toma de decisiones pedagógicas.

Al observar los resultados en la tabla 3, se obtuvo que un 57.5% de los encuestados opina que el desempeño docente tiene un nivel alto. Estos resultados se diferencian de los resultados que obtuvo Quispe (2011), donde se constata que según su autoevaluación de los docentes, el 47% ubicó su desempeño en el nivel competente y predomina el 50% del nivel básico del desempeño docente. Esto se debió a la aplicación confusa de los estilos de liderazgo del director que permite obtener bajos resultados. Así mismo, Subaldo (2012) en su estudio “Las repercusiones del desempeño docente en la satisfacción y desgaste del profesorado”, nos afirma que las experiencias negativas llevan a la insatisfacción personal y profesional llegan a afectar el compromiso con la docencia y con la institución educativa. Por lo tanto, los docentes necesitamos estar motivados

constantemente, tener libertad para la toma de decisiones que ayuden al bienestar del educando y esto lo podemos lograr desarrollando estrategias de gestión y trabajando en equipo para lograr una buena calidad educativa. Es así, la importancia de desarrollarse en un ambiente donde cada miembro de una organización sienta confianza, compromiso, autonomía, valoración, respeto e integración, y la vez esté comprometido para ofrecer lo mejor de sí y poder lograr una transformación en el campo educativo, donde los resultados serán observados en la calidad de sus estudiantes y, a la vez, de la institución educativa a la cual pertenece.

Finalmente, se considera que este estudio es un aporte que permitirá contribuir con las futuras investigaciones, sobre todo a nivel local y nacional, debido a que en nuestra realidad aún no se conoce la importancia del empoderamiento en los docentes como una herramienta que aporta a la calidad educativa donde los beneficiados serán nuestros estudiantes.

Con respecto al objetivo planteado y a la hipótesis de investigación reforzados con los resultados obtenidos, se llega a la siguiente conclusión: existe relación directa baja y significativa entre la dimensión del *empowerment* y el desempeño docente ya que se observa que el p-valor (Sig) es de 0.038 y el Coeficiente de correlación de Pearson es 0,330\* es decir que a medida que bajan o disminuyen los valores de la variable del *empowerment* ocurre lo mismo con los valores del desempeño docente o viceversa.

---

Recibido [22/10/2015] Aceptado [27/12/15]

## Referencias

- Chiavola, C., Cendrés, P & Sánchez, D. (2008) El empoderamiento desde una Perspectiva del Sistema Educativo. *Omnia* 3(14), 130-143. Venezuela. Recuperado de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/omnia/article/view/7259>
- Duque, E., González, T., Mejía, T., Patiño, M., Soto, A y Toro, C. (2012). *El empoderamiento de directivos docentes, docentes y administrativos en la administración del sistema de gestión de la calidad en el INEM José Félix de Restrepo de Medellín* (Especialización en Gerencia Educativa). Universidad Católica de Manizales. Medellín, Colombia: Recuperado de <http://hdl.handle.net/10839/416>

- Fereira, N. (2008). *Empowerment del supervisor educativo y desarrollo del talento humano en educación básica* (Tesis de Maestría en Gerencia Educativa) Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela. Recuperado de <http://remembranza.wordpress.com/empowerment-del-supervisor-educativo-y-desarrollo-del-talento-humano/>
- Figuera, M., & Paisano, M. (2006). *El empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional* (Tesis de licenciatura). Universidad de Oriente, Venezuela. Recuperado de [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/652/1/TESIS-658.312404\\_F476\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/652/1/TESIS-658.312404_F476_01.pdf)
- Gil, F. (2013). *Empowerment: Democratización de la gestión empresarial*. Perú. Recuperado de <http://www.fernandogil.org/2013/02/empowerment-democratizacion-de-la-gestion-empresarial/>
- Jhonson, Y. (2002, abril 28). *Concepto de empowerment*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/concepto-de-empowerment/>
- Minedu. (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente. Resolución Ministerial N° 0547-2012 ED*. Perú. Recuperado de <http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450d-a43d-bd8cd65b4736> - [http://www.minedu.gob.pe/files/5087\\_201301030900.pdf](http://www.minedu.gob.pe/files/5087_201301030900.pdf)
- Quispe, T. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010*. Perú. (Tesis de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gestión de la Educación) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/cybertesis/2408/quispe\\_qp.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/cybertesis/2408/quispe_qp.pdf?sequence=1)
- Raspa, G. (2009). *Formación gerencial del director y gestión del talento humano en instituciones de educación básica*. (Tesis de Grado Maestría en Gerencia Educativa). Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela. Recuperado de <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-09-02795.pdf>
- Soria, I. (20 de junio, 2013). *¿Qué es el empowerment?* [Mensaje en un Blog] Recuperado de <http://blog.inspiringbenefits.com/inspiring-benefits/que-es-el-empowerment/>

Subaldo, L. (2012). *Las repercusiones del desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado (Tesis de Grado Doctorado en Psicología de la Educación y del Desarrollo Humano)*. Universidad de Valencia, España (Realizada en Perú). Recuperado de <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/24703/Tesis%20Doctorado%20%20Lucia%20Subaldo.pdf?sequence=1>

Diseño provisional