

Investigación Arbitrada

El empowerment como herramienta de optimización de la administración educativa

AUTOR: YORMAN A. ARELLANO A.
AYORMAN@GMAIL.COM
PROFESOR UNIVERSIDAD DE “LOS ANDES”
NÚCLEO UNIVERSITARIO “VALLE DEL MOCOTIES”
RECIBIDO: 12/05/2016 REVISADO: 21/09/2016 ACEPTADO: 12/10/2016

Resumen

29

El presente estudio tuvo como finalidad proponer un plan gerencial basado en el empowerment como herramienta de optimización para la administración educativa. Dicho trabajo, de tipo cuantitativo, en la modalidad de proyecto factible, se apoyó en un estudio de campo, cuya población estuvo compuesta por cincuenta y tres (53) docentes, con función administrativa. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y, como instrumento, un cuestionario contentivo de treinta y cuatro (34) ítem propuestos mediante una escala Likert de cinco (5) alternativas de respuesta. Entre las conclusiones del diagnóstico destacan diversas debilidades en la identificación de las fuerzas internas de la institución estudiada, aunque, ocasionalmente, se promueven los principios de participación y organización de los diferentes actores escolares para favorecer el trabajo dinámico y cooperativo. Igualmente, se detectó que no se delegan funciones a todo el personal de la institución, en miras a un trabajo más productivo. Las situaciones previamente descritas, sirvieron de fundamento al diseño de la propuesta cuyo objetivo es promover el empowerment como herramienta de optimización para la administración educativa.

Palabras claves:

Educación, administración, gestión, el empowerment, optimización.

Empowerment as an educational administration optimization tool

Abstract

This study aimed to propose a management plan based on empowerment as a tool of optimization for educational administration. This work, quantitative, in the form of feasible project, was based on a field study, whose population was composed of fifty-three (53) teachers with administrative functions. As data collection technique was used the survey, and, as a tool, a questionnaire of thirty four (34) items proposed by a Likert scale of five (5) alternatives answers. Among the diagnostic findings highlighted several weaknesses in identifying the internal forces of the studied institution, although, occasionally, the principles of participation and organization of various school actors are promoted to foster dynamic and cooperative work. Similarly, it was found that no functions are delegated to all personnel of the institution, this in order to work more productivity. The previously described situations, served as the basis the design of the proposal which aims to promote empowerment as a tool of optimization for educational administration.

Keywords: Education, administration, management, the empowerment, optimization.

En América Latina la educación ha venido sobrellevando una serie de cambios y reformas en los proyectos educativos con la finalidad de aumentar los niveles de calidad del servicio mediante el desarrollo del talento humano. En este sentido, en Venezuela, se visualiza un proceso de cambio social en razón de estarse estableciendo movimientos de transformación gerencial, caracterizados por acciones de empoderamiento que favorecen la promoción del desarrollo de la gestión escolar en todas sus dimensiones.

Esto justifica el hecho de que en el ámbito educativo, según Agüero (2008), “se tenga que desarrollar actividades tanto individuales como grupales para una gestión de recursos humanos que contribuya aumentar la confianza de todo el personal, la responsabilidad, el compromiso y la creatividad del gerente” (p. 62). Es decir, una gerencia más participativa y dinámica que se oriente a colaborar en el cumplimiento de los objetivos y decisiones e innovaciones que se corresponden con la participación de directivos, docentes, pero que además debe incorporar a los demás actores responsables del buen funcionamiento de la institución, mediante la aplicación de estrategias tomando en consideración las prioridades y atender los intereses tanto de la institución como de la comunidad educativa.

En tal sentido, de acuerdo con la opinión de Mejías (2005), “es evidente que a través de la práctica continua en el quehacer de la escuela el personal directivo asume nuevos roles de acuerdo a la

demanda de su propio entorno” (p. 152), en otras palabras, el directivo debe apostar diariamente al fomento y construcción de una escala de valores que permita conocer y comprender su proceso comunicacional, sus relaciones, el nivel de satisfacción y el proceso de adaptación del personal adaptándose a las nuevas responsabilidades sociales con espíritu de pertenencia, mejorando sus habilidades y su propia preparación académica.

De tal forma, que la gestión gerencial es de gran importancia en el proceso educativo dada la asignación de funciones que construyen el pilar fundamental del proceso gerencial, mediante el cumplimiento de un proceso que dependa en gran medida de la ejecución de las políticas educativas, que se fundamenta en el trabajo cooperativo y mediante la orientación y convencimiento de los cambios que han de generarse en las instituciones.

En esta perspectiva, las organizaciones educativas se han visto en la necesidad de aplicar una nueva administración del recurso humano, mediante la transformación del proceso comunicacional, la incorporación de la tecnología y la delegación de la responsabilidad para alcanzar el éxito Institucional. Es por ello, que el Empowerment como herramienta gerencial busca una relación armónica entre la organización y su gente para aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

En relación con lo expuesto, Carrasquel (2007), afirma que el Empowerment “consiste en capacitar y facultar para dar poder y autoridad a los empleados, así los trabajadores tendrán influencia y poder de decisión sobre su trabajo sin necesidad de requerir constante permiso para actuar” (p. 41). Es decir, una nueva forma de gestión donde los recursos humanos tiene una valoración trascendental basada en la delegación de la autoridad y responsabilidad para obtener beneficios como, el incremento de la creatividad, responsabilidad y compromiso en el bienestar del personal, pero que además contribuya a promover el liderazgo participativo y el trabajo en equipo.

En esta misma perspectiva, Díaz (2005), manifiesta que el Empowerment quiere decir “potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a las personas y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo” (p. 5). Lo que es lo mismo, tomar poder para estimular una mayor participación activa a todo el personal, pero además incorporar sus opiniones y experiencias en la toma de decisiones, que sin duda una herramienta que desarrolla las capacidades individuales y grupales del personal en un ambiente laboral se acondiciona las necesidades del trabajador y viceversa.

Es importante resaltar que el empowerment como un sistema de gestión de recursos humanos, contribuye a aumentar la confianza de los integrantes de la institución, la responsabilidad, autoridad y com-

promiso en la satisfacción de todos los actores escolares, la creatividad, compartiendo el liderazgo y facilitando el desarrollo de las tareas administrativas, tendente a lograr el éxito de la gestión escolar, de esta manera, se asegura alcanzar las metas que aspira el Estado en materia educativa.

Por consiguiente, la gestión escolar reviste gran importancia en el hecho educativo, puesto que la misma se convierte en piedra angular del factor educativo, al ser considerada como mecanismo mediante el cual se propende concebir una forma idónea de regir los cuadros educacionales, para González, Pulido y Siracusa (2011), la gestión escolar se define:

Como el proceso que busca el fortalecimiento de una cultura de participación de la comunidad, teniendo como eje central la escuela, incrementando la base democrática de la sociedad, a la vez que propicia mejores condiciones educativas para los miembros de la propia comunidad (p. 78)

32

Dentro de este contexto, es oportuno destacar que en la actualidad la gestión escolar en algunas instituciones educativas a nivel nacional presentan una serie de debilidades que afectan el logro de los objetivos propuestos para obtener una educación de calidad, debido a que personal directivo centra su interés y trabajo en las actividades administrativas para cumplir con documentación y muy poco centra la atención en el desarrollo de las funciones administrativas.

Por otra parte, en la gestión gerencial que se desarrolla actualmente se exhibe poco interés por la institucionalidad de competencias o capacidades para la gestión de procesos de integración, cooperación y manejo de conflictos; así como un escaso dominio en el desarrollo y apoyo a iniciativas diversas que fomenten los vínculos interculturales, la comunicación e información. Asimismo, se observa que particularmente en el campo educativo, la práctica gerencial participativa no ha contado con el apoyo y aceptación de algunos directivos, con la explicación de esta situación pudiera unirse al hecho de que hay gerentes que no se sienten identificados con los propósitos ni con las necesidades y requerimientos de la comunidad escolar, desarrollando la indiferencia y la pasividad a los miembros de la organización escolar.

En esta perspectiva López (2006), manifiesta que la gestión escolar “está concentrada en el poder del personal directivo sin tomar en cuenta la participación del personal en la toma de decisiones, carencia de compromiso, persistencia y falta de congruencia y energía de acción para estimular a todo el personal” (p. 91). Es decir una gerencia sin empoderamiento, carente de talento de sus miembros, no se comparte el liderazgo, escasa colaboración en el mejoramiento continuo del proceso de trabajo, planificación y toma de decisiones relacionadas con los métodos y tareas.

Es importante destacar que en una gestión escolar efectiva, la toma de decisiones es vital para el desarrollo de políticas académico-administrativas fundamentadas a través de la eficiencia y la búsqueda de la calidad educativa, lo que no permite entender que la toma de decisiones corresponde a un asunto democrático y colectivo, con orientaciones definidas que respaldan el desarrollo integral de las instituciones, para evitar caer en la improvisación ocasionando la poca aplicación de correctivos y modificando el estado de anomia dentro de la gerencia participativa.

En tal sentido, la gestión escolar debe facilitar a directivos, docentes y demás actores escolares las herramientas básicas para desarrollar eficazmente su labor, promoviendo de esta manera su papel de líder dentro del contexto en el cual se desenvuelve, al promover la reflexión sobre la práctica pedagógica, se debe procurar que el personal directivo y docente tengan una apreciación y conocimiento fundamental de la política, filosofía, objetivos y metas de la educación; así como velar por el cumplimiento de sus roles de mediador, orientador, promotor social, investigador y director.

33

De este modo, se explican las deficiencias que se presentan en la gestión escolar de la institución en estudio, donde se viene observando una sucesión de debilidades en la administración del recurso humano, comunicación interpersonal, toma de decisiones y organización de las diferentes actividades que permitan un desarrollo efectivo de las actividades administrativas y académicas; de allí que se hace necesaria la promoción de la participación activa del personal directivo y docente como parte de un equipo comprometido en la optimización del proceso escolar, así como también mayor responsabilidad, trabajo en equipo y cooperación en la toma de decisiones.

Se cree, que tal situación se debe entre otras causas, a la disconformidad del personal, apatía o respuesta negativa hacia las actividades que le son asignadas por el personal directivo. Este rechazo depende en gran medida a la falta de comunicación asertiva, poca motivación y estímulo por el esfuerzo en las diferentes actividades que se desarrollan dentro y fuera de la institución, limitada participación del personal en la toma de decisiones, falta de organización interna pues el equipo directivo asume muchas responsabilidades sin delegar funciones de trabajo, deficiencia en los procesos de seguimiento y evaluación hacia el personal y el escaso sentido de pertenencia del personal hacia la institución.

La situación expuesta ha generado entre otras consecuencias: incumplimiento de los objetivos trazados en la gestión académica y administrativa del plantel, conflictos y desavenencias entre directivos y resto del personal, gerencia poco interactiva, inasistencias y retardos continuos de miembros del personal, desconocimiento de resultados del trabajo que se desarrolla, escaso reconocimiento del trabajo administrativo, pedagógico y comunitario, decisiones autori-

tarias centradas solo en el interés del directivo e insatisfacción laboral manifiesta por diferentes miembros del personal que la laboran en la institución.

Las debilidades o deficiencias en la gestión escolar ameritan la generación de cambios y transformaciones que permitan una acción más dinámica, democrática y comprometida por parte del personal directivo, por lo que se propone el modelo de empowerment como estrategia innovadora inspirada en valores para la transformación de la gestión institucional, mediante la formación y promoción del talento humano para el fortalecimiento sustancial y sostenible en la gestión escolar.

34

Por lo antes expuesto, se plantea la necesidad de realizar esta investigación, cuyo objetivo fundamental es proponer un plan gerencial basado en el Empowerment como herramienta de optimización de la administración educativa, es por ello que se esbozan las siguientes interrogantes: ¿Cómo es la gestión escolar que se desarrolla en el Liceo Bolivariano “Ezequiel Zamora” del municipio Tovar del estado Mérida?; ¿Qué conocimiento posee el personal directivo y docente en cuanto al Empowerment como herramienta de optimización de la administración educativa?; ¿Cuál es la factibilidad del diseño de un plan gerencial basado en el Empowerment como herramienta de optimización de la administración educativa?; ¿Qué aspectos debe contener el diseño de un plan gerencial basado en el Empowerment como herramienta de optimización de la administración educativa en el L. B. “Ezequiel Zamora”?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan gerencial basado en el Empowerment como herramienta de optimización de la administración educativa en el Liceo Bolivariano “Ezequiel Zamora” del municipio Tovar del estado Mérida.

Objetivos específicos

Diagnosticar la gestión escolar que se desarrolla en el Liceo Bolivariano “Ezequiel Zamora” del municipio Tovar del estado Mérida.

Identificar el conocimiento que posee el personal directivo y docente en cuanto al Empowerment como herramienta de optimización de la administración educativa.

Determinar la factibilidad del diseño de un plan gerencial basado en el Empowerment como herramienta de optimización de la administración educativa.

Diseñar un plan basado en el Empowerment como herramienta de optimización de la administración educativa en el Liceo Bolivariano “Ezequiel Zamora” del municipio Tovar del estado Mérida.

Bases Teóricas

Gerencia

La gerencia es una función administrativa, de carácter netamente profesional, contenida de un cargo directivo, el cual implica cualidades y exigencias a nivel personal y profesional sobre todo un conjunto de acciones determinadas que beneficien la conducción exitosa de las funciones que el cargo conlleva; el mismo tiene dentro de sus variadas funciones, representar a la organización frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos propuestos dentro de la organización.

Al mismo tiempo, Méndez (2000), define la gerencia como “una ciencia, porque tanto su proceso como su producto están basados en principios. Es social, porque tiene la finalidad comprender al hombre en el ámbito de las organizaciones que él mismo constituye” (p. 27); por lo tanto, la gerencia puede definirse como el manejo eficiente de recursos orientados al logro de objetivos en una organización; por lo tanto, constituye el balance entre el método y los resultados del esfuerzo y la eficiencia y de la eficacia

35

Gerencia Educativa

En cuanto a la gerencia educativa numerosos investigadores la consideran como un proceso que regula y predice las acciones, que mediante el apoyo en la sistematización de procesos favorece racionalización de las acciones y decisiones y en correcta cohesión de las personas. De esta manera, la gerencia educativa tiene entre sus tareas promover un liderazgo de consenso que permita unificar en beneficio de un proyecto educativo institucional. Al respecto, Bustos (2006), señala:

CLa gerencia educativa realizada por el personal directivo, actualmente ha perdido alcance y centra su atención en el desarrollo estricto de programas en la asistencia puntual y regular de los docentes, pero con las demandas de los proyectos se requiere pasar de un esquema sencillo a organizaciones que demandan cambios de actitud desde el cuerpo directivo hasta el personal docente (p. 48)

En tal sentido, se quiere significar que la gerencia educativa es el proceso mediante del cual se emplaza y dirige la labor docente y administrativa en la escuela y sus interacciones con el ambiente comunitario, con miras a conseguir los objetivos corporativos mediante el esfuerzo y la responsabilidad de todos los miembros, de la comunidad escolar.

Lo expuesto conduce a plantear que el gerente educativo, no sólo debe tener una sólida formación y capacitación en el área de su especialidad, sino que además debe poseer una serie de competencias gerenciales que le permitan desarrollar efectivamente su rol gerencial, a fin de adaptarse a las demandas exigidas por su desempeño laboral. En consecuencia, en el ámbito educativo, la gestión escolar se refiere al proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso educativo, y por ello, en el contexto de su evolución, se hace hincapié en los planteamientos que exige la gestión efectiva en la institución escolar.

Empowerment

36

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 considerar 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 (p. 92)

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, el empowerment instituye un modelo de fortalecimiento en el campo organizacional, mediante el otorgamiento de poder a sus miembros del personal para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso, Además, los estándares exigidos por las instituciones, requieren la consolidación de organizaciones renovadas.

En este contexto, para Ollero (2005), “el empowerment se fundamenta en la figuración de que las únicas personas que pueden transformar o facilitar los cambios, es asimismo; pues la dependencia de los otros puede ser sustituida poco a poco por la dependencia de uno mismo” (p. 48). Esta idea comprende todas y cada una de las funciones que éste modelo ofrece a las personas, empezado por un movimiento de independencia en muchas áreas del contexto social.

En correspondencia con lo expresado, Suárez (2007), desde su manifiesta que el empowerment, “parte de un proceso que impulsa al personal a desarrollar en el individuo sus propias experiencias y habilidades, mediante la revisión de sus necesidades primordiales hasta lograr su compromiso y confianza a la organización”. (p. 268). En

otras palabras, se le responsabiliza al gerente educativo la característica de ser líder funcional que pone en práctica un sistema de autoevaluación de su esfuerzo en el desempeño, a fin de reconocer con exactitud las fortalezas y debilidades de su personal directivo y docente para de este modo, poder reconocer, de acuerdo con la necesidad, la promoción del desarrollo del ser humano como el principal recursos de la institución educativa.

Características del Empowerment.

Es importante destacar que el empowerment de acuerdo con la opinión de Wulson (2002) “no constituye una simple delegación de tareas y responsabilidades, si no que implica una filosofía de trabajo en donde las estructuras piramidales dan paso a una organización más plana, cuyos pilares fundamentales son la confianza, la valoración y el respeto por la gente” (p. 84). Esta filosofía genera un fuerte contraste con el tradicional modelo del gerente educativo que controla los docentes y administrativos. En la actualidad se necesitan instituciones con directivos dispuestos a dar el máximo y a aprender permanentemente, volviéndose más responsables, con mayor iniciativa y creatividad, más ágiles en la toma de decisiones y solución de problemas.

37

En relación con lo expresado, Valdés (2005), afirma que las características del empowerment son de gran relevancia y están determinadas por la delegación de autoridad, compromiso, eficiencia y reconocimiento” (p. 49), en otras palabras, representa la interacción y coordinación de las actividades que son significativas para la organización.

Paradigma de la Investigación

La investigación se enmarcó en el paradigma cuantitativo, el cual se fundamenta en la realidad social a imagen y semejanza de la realidad física. En este sentido Pallela y Martins (2010), expresa que el “enfoque cuantitativo se fundamenta en el positivismo, el cual percibe la uniformidad de los fenómenos, aplica la concepción hipotético-deductiva como forma de acotación y predica que la materialización del dato es el resultado de procesos derivados de la experiencia” (p. 40). Por lo que su abordaje se restringe a lo medible a lo cuantificable, a mantener lo establecido, su característica fundamental es la selección subjetiva e intersubjetiva de indicadores de ciertos elementos de procesos, hechos, estructuras y personas, es decir, que nunca ven un fenómeno integrado, sino a un conjunto de partículas de los fenómenos relacionados con la observación.

En relación al diseño Hurtado (2008), sostiene que “las investigaciones en la modalidad de proyecto factible se concreta en cuatro fases fundamentales; diagnóstico, determinación de factibilidad, diseño y evaluación de aplicabilidad de la propuesta” (p. 233). Segui-

damente se presenta la descripción de las fases:

Diagnóstico: en esta fase se aplicaron los instrumentos (cuestionarios) a los sujetos que conformaron la muestra en estudio; seguidamente se ordenó la información la cual fue presentada en cuadros y gráficos con su respectivo análisis cuantitativo, permitiendo obtener las conclusiones que sirvieron de fundamento para la elaboración de la propuesta.

Factibilidad: esta fase tiene por objeto determinar la posibilidad real de aplicar estrategias apoyándose en el empowerment como herramienta para la optimización de la administración educativa, donde se establecieron los criterios que permitieron asegurar el uso óptimo de los recursos técnicos, financieros, humanos y materiales empleados así como los efectos del proyecto en el área o sector al que se destina.

38 **Diseño de la Propuesta:** la estructura de la propuesta del plan gerencial basado en el Empowerment como herramienta de optimización de la administración educativa; se elaboró siguiendo las fases de: presentación, objetivos, fundamentación teórica, plan de acción, factibilidad y aplicabilidad de la propuesta.

Conclusiones del Diagnóstico

Luego de presentados y analizados los resultados se formuló las siguientes conclusiones: En cuanto a la variable gestión escolar en la dimensión funciones administrativa se obtuvo que en el proceso de planificación pocas veces se identifican las fuerzas internas de la institución (debilidades y fortalezas), a la vez que en la formulación de estrategias solo en ocasiones se promueven los principios de participación dentro del Liceo conjuntamente con los docentes. De igual modo, se presentan debilidades en la organización, por cuanto sólo algunas veces se organiza a los diferentes actores escolares para favorecer el trabajo dinámico y cooperativo

En esta misma perspectiva de las funciones administrativas, se determinó una limitada coordinación de las diferentes actividades que se realizan en el institución, por cuanto casi nunca se delega funciones en el personal para un óptimo desempeño, además que se carece del seguimiento al trabajo administrativo que se desarrolla en la institución, solo a veces se ejerce control de las diferentes actividades que se desarrollan y no existe un proceso de evaluación en las diferentes actividades que se planifica y desarrolla lo que no permite la retroalimentación oportuna.

Para la dimensión habilidades gerenciales, los resultados analizados, dan cuenta de la existencia de debilidades en cuanto al liderazgo del personal directivo, debido a la falta de una dirección eficiente las relaciones institución comunidad, sólo en ocasiones se promueve

la participación de todos los actores escolares en las diferentes actividades que se realizan, y la comunicación algunas veces se da de manera oportuna, a esto se une la débil motivación que se brinda al personal que labora en el plantel para obtener lo que dificulta la obtención de resultados positivos.

En relación con la variable, el empowerment y su dimensión características los encuestados manifestaron que pocas veces se delega funciones a todo el personal para trabajar de manera cooperativa, a la vez que pocas veces se faculta a miembros del personal para que tomen decisiones en las responsabilidades asignadas; sin embargo, algunas veces se compromete a cada miembro del personal por su trabajo para obtener resultados positivos y se promueve la responsabilidad como valor fundamental en el cumplimiento de funciones.

Para finalizar, se presenta la dimensión elementos, en el cual se manifiesta un escaso incentivo al trabajo en equipo para el aprovechamiento del tiempo y limitada promoción del trabajo cooperativo en los docentes para fortalecer el trabajo administrativo. Sin embargo, la mayoría coinciden que algunas veces se mantiene una comunicación efectiva para favorecer la interacción con el personal, de igual manera en ocasiones se incorporan las opiniones del personal al momento de tomar decisiones que favorecen el colectivo, y en cuanto a la capacidad de cambio pocas veces se incorporan elementos innovadores para promover el trabajo colectivo y armónico y se utilizan las innovaciones tecnológicas para facilitar el trabajo en equipo.

Referencias

- Agüero, O. (2008). Marketing interno y Empowerment. Caracas. Editorial Ékare.
- Bustos, X. (2006). Orientaciones Básicas para el Mejoramiento de la Productividad en la Supervisión del Nivel Preescolar. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo - Venezuela.
- Carrasquel, A. (2007). El empowerment como estrategia gerencial para la formación de equipos autodirigidos en las organizaciones educativas. Trabajo de Grado de Maestría. No publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.
- Díaz, F. (2005) Gestión de Competencias en los Procesos México. 1ª edición. Editorial Mc Graw Hill.
- González, E., Pulido, S. y Siracusa, G. (2011) Gestión escolar participativa: un bootstrap transdisciplinario para el gerente de las escuelas bolivarianas. Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales (barquisimeto - venezuela) Año 2011 N°1(5) 66-81. Disponible en: [http://www .grupocieg.org/](http://www.grupocieg.org/)

archivos_revista/2011-1-5(66-81)%20Gonzalez%20Pulido,%20ira-cusa%20rcieg%20febrero%2011_articulo_id20.pdf [Consulta, 2014, Febrero 11].

Hurtado, J., (2008). Metodología de la Investigación Holística. Caracas. IUTP. Sypal.

López, M. (2006). Gestión de Competencias. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

Méndez, E. (2000). Gerencia Académica. Venezuela: Editado por la Universidad del Zulia.

Mejías, F. (2005). Formación del recurso humano para el trabajo. Venezuela. Publicaciones de la Universidad Santa María.

Ollero, (2005) Competencias del Directivo en la Escuela Básica. México. Editorial Trillas.

Palella, S. y Martins, F. (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa. (3a. ed.). Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Liberador (FEDUPEL).

Ronquillo, H. J. L. (2006). Administración Básica de la Empresa Familiar. Un Enfoque Práctico. Editorial: Panorama.

Suarez, L. (2007). Autoempoderamiento de los Procesos Administrativos. (2ªed) Argentina. Editorial Kapelusz.

Valdés, E. (2005). Empowerment. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/capitalhumano.htm>. [Consulta 2014, Febrero 19].

Wuilson, (2002) Empowerment (Página web en línea). Disponible: <http://www.uaca.ac.cr/acta/1999nov/gdiaz.htm> (Consulta 2005, marzo 28)

