



---

## **EL EMPOWERMENT DOCENTE: PIEZA CLAVE PARA EL ÉXITO EN EL DESEMPEÑO EDUCATIVO**

*Dra. María Mayela Terán Cázares*

*Institución de Adscripción: Facultad de Contaduría Pública y Administración. Universidad  
Autónoma de Nuevo León*

*Dirección: Cd. Universitaria. San Nicolás de los Garza, Nuevo León*

*Correo electrónico: [mayela.teran@gmail.com](mailto:mayela.teran@gmail.com)*

*Nacionalidad: mexicana*

*Fecha de envío: 20/Abril/2015*

*Fecha de aceptación: 25/Mayo/2015*

---

### **Resumen**

La presente investigación analiza la relación entre los factores internos y externos del entorno organizacional educativo, los cuáles influyen en el Empowerment docente, este se desarrolla a través del análisis de las dimensiones correspondientes al Empowerment docente. En este estudio se realzan las contribuciones teóricas más significativas del Empowerment docente, a través de las cuáles se llega a la condición de la importancia de que los docentes perciban la oportunidad de tomar parte en el establecimiento de metas y ser participes en el desarrollo de políticas de sus programas educativos. Se estudió una muestra de 22 docentes pertenecientes a una Institución Educativa Privada en el nivel Universitario, en la cual se determinó el impacto de los factores internos y externos en el Empowerment y su rendimiento en su desempeño educativo, considerando la cultura escolar como uno de los factores internos de influencia.

### **Palabras Clave:**

Empowerment Docente, Factores internos y externos, Cultura escolar

### **Introducción**

En las organizaciones existe una búsqueda constante por la excelencia y la calidad en todos los niveles, esto independientemente del giro o actividad que persigan. También existen una variedad de factores y aspectos que determinan y promueven esta excelencia y calidad. Dentro del ámbito educativo en específico existen diferentes aspectos que han captado la atención de especialistas en este giro, como ejemplos podemos mencionar la calidad de los programas curriculares, la efectividad de los sistemas de evaluación, el rendimiento académico de los alumnos, la integración tecnológica, etc. Esto es parte de asegurar la excelencia y Calidad que se persigue, siendo estos aspectos periódicamente revisados, modificados o actualizados tanto en el sector público como en el privado con el propósito de satisfacer y cumplir con las demandas educativas que el dinámico sector organizacional va exigiendo en su constante evolución.

Uno elemento que en los últimos años ha estado tomado más importancia y difusión dentro de organizaciones, en países en su mayoría desarrollados, es el “*Empowerment*”, el cual puede tener diferentes connotaciones y definiciones. El “*Empowerment*” proviene del hecho de liberar el conocimiento, la experiencia y el poder motivacional que ya poseen las personas pero que de alguna manera han estado en gran medida sin uso. Sin embargo consideramos que este aspecto, el empowerment, tiene un impacto no solo a nivel docente sino también en aspectos como, el logro académico de los alumnos, el ambiente laboral, el cumplimiento de metas a nivel organizacional y demás, el cual, aun no ha tomado su valor e importancia real dentro del sistema educativo en nuestro país. Es importante considerar que el concepto “Calidad Educativa” no solo involucra una mejora en aspectos del alumnado y su rendimiento académico sino que además de otros elementos, persigue también un mejoramiento en el desempeño de todos los agentes y procesos del sistema educativo, incluyendo a los docentes en su profesionalismo, participación y

grado de involucramiento escolar. La carencia o limitación de *Empowerment* en los docentes verdaderamente puede constituir una pieza faltante clave para el éxito y distinción de un plantel educativo. Expuesto lo anterior consideramos que se debe dar crédito y validación al impacto y efecto del “*Empowerment*” por lo que partiendo de los argumentos antes mencionados se puede desprender la pregunta de investigación en este trabajo: ¿Qué factores internos y externos del Empowerment Docente están presentes en los docentes a nivel universitario? De igual manera se pretende realizar un desglose teórico-conceptual que muestre la relación de cada uno de estos factores con el Empowerment Docente así como precisar su relación con la Cultura Escolar como factor externo. A través de este estudio se pretenden alcanzar adicionalmente los siguientes objetivos específicos:

Calcular los niveles globales percibidos de todos los factores internos y externos del Empowerment Docente en cada uno de los docentes pertenecientes al plantel educativo que componen la muestra de estudio.

Precisar la correspondencia global entre la Cultura Escolar y el Empowerment Docente, así como evaluar el efecto global de la Cultura Escolar en el Empowerment Docente de la población objeto de estudio. Teniendo como fundamento el planteamiento del problema de esta investigación procedemos a detallar la sustentación teórica y conceptual en base a una extensa revisión de la literatura en torno a este tema.

## **Marco Teórico:**

### **Antecedentes del Empowerment**

En este apartado incluimos algunas conceptualizaciones plasmadas en base a la literatura y textos de algunos estudiosos del tema. Citamos primeramente a Ginnodo (1997), quien además de incluir su definición de Empowerment como “el proveer con los medios y la oportunidad para

tomar decisiones y tomar acciones que influyan directamente en el cliente”, hace una observación importante al mencionar que encontrar una definición exacta o correcta del término puede ser una tarea difícil. Sin embargo desde el aspecto teórico el autor menciona también que el “Empowerment” no puede ser forzado ya que para llegar a este estado la gente necesita aprender los conceptos y habilidades que apoyan esta conducta. En otro contexto de ideas el autor Ken Blanchard (1996) resalta que el verdadero Empowerment no consiste en darle poder a la gente sino que más bien consiste en liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que ellos ya poseen. En base a lo anterior, indica que existen 3 claves para lograr que el proceso de Potenciación (Empowerment) a los empleados se alcance, los cuales son: 1) compartir información crítica y detallada sobre el rendimiento y desempeño de la compañía, 2) crear autonomía por medio de fronteras y 3) reemplazar la jerarquía con equipos auto dirigidos. En otra conceptualización del término se encontró que el Empowerment es fundamentalmente una manera diferente de trabajar en conjunto; en donde los empleados se sienten responsables no solo de hacer el trabajo sino de hacer trabajar mejor a la organización entera. El nuevo empleado es alguien que soluciona activamente los problemas y quien ayuda a planear como lograr tener las cosas hechas y participar en su realización. Las organizaciones están estructuradas de manera que la gente siente que puede alcanzar los resultados que desean, que pueden hacer lo que se necesita hacer no solo lo que es requerido de ellos y además de esto pueden esperar a ser recompensados al hacerlo, (Scott & Jaffe, 1991).

### ***El Empowerment dentro del Ámbito Educativo***

Dentro de la literatura sobre el concepto “*Empowerment Educativo*”, se encontró uno de los casos exitosos en la creación de ambientes en donde los miembros del staff han podido sentirse potencializados para soñar, crear e implementar programas sin tener que buscar el

consentimiento de los directivos. El mismo director del plantel al que nos referimos explica que el cumplimiento de esta meta tomó tiempo, mucha practica, guía constante y paciencia para desarrollarse, sin embargo como él lo describe, esto dio origen a 10 estrategias que lograban nutrir la confianza que los profesionales desean en un lugar de trabajo colaborativo, las cuales se incluyen en la figura 1.

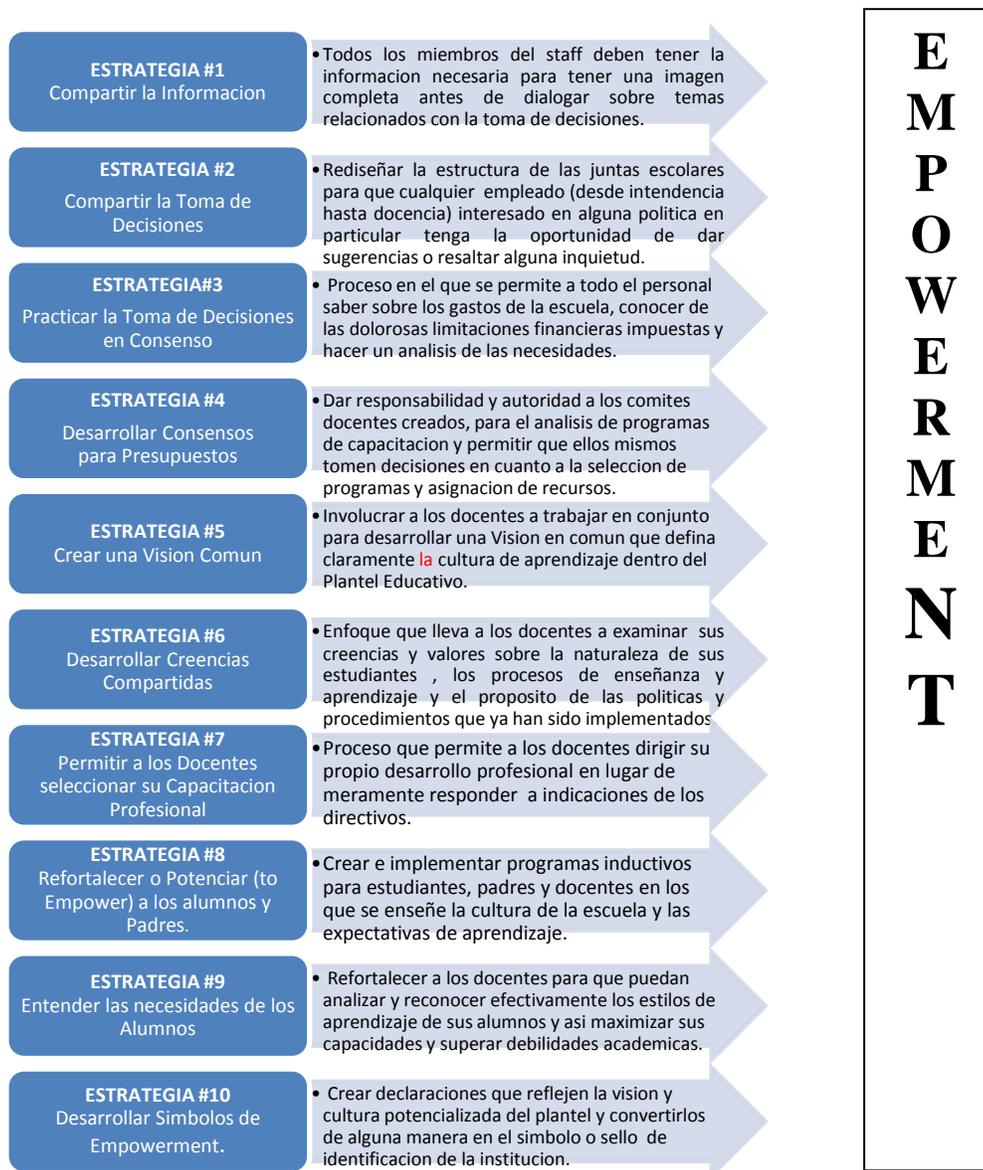


Figura 1. "10 Estrategias para el Empowerment". Fuente: Elaboración propia resumida del libro "10 Strategies for Staff Empowerment", Bill Lamperes, (2004).

Con la finalidad de iniciar con la observación y contraste en las líneas de estudio del empowerment docente, se desarrolló un esquema comparativo (tabla1), en donde se analizan la línea liberal y la conservadora ( Glickman 1989, Lightfoot 1986, Liebermann 1988 y Maeroff 1988 en Blase, 2001).

<b>LINEAS DE ESTUDIO SOBRE EL EMPOWERMENT DOCENTE</b>	
<i>Liberales</i>	<i>Conservadores</i>
<b>Enfatizan la capacidad de los Docentes en estado de “Empowerment”, a mejorar las condiciones en sus propios salones de clase.</b>	Comparan al “ <i>Empowerment</i> ” con el profesionalismo. A los docentes se les da una nueva clase de respeto a través del reconocimiento y mejoramiento de sus condiciones de trabajo.

Tabla 1: Esquema Comparativo el Empowerment Docente: Liberales vs Conservadores. Fuente: Empowering Teachers “What successful principals do” por Joseph Blase, et al., 2001.

El Empowerment puede ser facilitado a través de los siguientes métodos: *Propiedad* que da a los docentes el sentido de que ellos tienen el mismo derecho de efectuar cambios tal y como los directivos los pueden hacer, *Elección* que significa que los docentes deben tener la libertad de efectuar elecciones en cuanto al currículo, las estrategias de enseñanza, los materiales e incluso la selección de personal docente para el plantel en que labora, *Autonomía* en donde los docentes deben ser capaces de establecer sus propias metas y planes de acción y *Toma de Decisiones* que se refiere a que los docentes en estado de Potenciación (empowerment) deciden que enseñar, como enseñar, que materiales usar y como evaluar a sus alumnos, Stone (1995).

En base a lo desarrollado por Byham y Cox (1992 en Manes, 2005), para implementar el empowerment en una institución educativa, se analiza como esta debería generar los siguientes factores internos y externos para el éxito de la institución en este concepto: a) entendimiento del

significado del empowerment y la decisión de implementarlo, b) una visión compartida y aceptada, en base a valores e ideario que guíen la toma de decisiones, c) sistemas de perfiles directivos, docentes y no docentes que brinden un claro entendimiento de las responsabilidades del trabajo y los métodos para medir logros en base a objetivos, d) tareas diseñadas para facultar la toma de decisiones y la responsabilidad que de ella surja, e) comunicación efectiva sobre planes, logros y fracasos, hacia arriba y hacia abajo, f) sistemas de recompensas y reconocimientos que cultiven el sentido de pertenencia y la autoestima de los colaboradores, g) sistemas de promoción y selección para identificar la calidad del personal y los líderes directivos adecuados a la realidad de cada institución, h) cambio de determinados sistemas que perjudican el empowerment, h) fortalecimiento del liderazgo directivo, i) habilidades técnicas y laborales del personal docente, j) habilidades interpersonales y capacidad para la resolución de problemas, k) habilidades del personal no docente frente al servicio a alumnos y a padres, l) organización y grupos de apoyo efectivos, m) equipos de trabajo integrados con espacios propios.

Las dimensiones estudiadas en la presente investigación sobre el Empowerment Docente se derivan de la investigación “The Empowered School District Project”, llevada a cabo en nueve distritos escolares de Estados Unidos entre 1989 y 1992. A continuación se incluye una breve descripción de cada una de ellas en base a las investigaciones realizadas por la Doctora Paula M. Short (1992).

Toma de Decisiones: Esta dimensión del “Empowerment” se relaciona con la participación docente en decisiones críticas que afectan directamente su trabajo. Un elemento clave en el “Empowerment” es el de proveer al docente un rol significativo en la toma de decisiones dentro de la escuela. Sin embargo, para que esto suceda los docentes deben creer que su participación es genuina y que su opinión tiene un impacto crítico en los resultados de la decisión tomada (Short

& Green, 1989 en Short, 1992). El tipo de cultura escolar que motiva hacia el involucramiento en la toma de decisiones se caracteriza por una apertura general y capacidad para correr riesgos. Este ambiente anima a los docentes a aplicar nuevas ideas y enfoques. Aunque debemos resaltar también que los docentes se pueden mostrar desinteresados en participar en la toma de decisiones si ellos perciben que sus directivos buscan sus opiniones pero que en realidad son ellos mismos quienes imponen de alguna manera las decisiones finales en lugar de darles esa oportunidad a los docentes (Short, et al.,1991 en Short, 1992);

Crecimiento Profesional: Esta dimensión se refiere a la percepción docente en cuanto a las oportunidades que el plantel provee para que crezca y se desarrolle profesionalmente, para aprender continuamente y expandir las habilidades propias del individuo a través de la vida laboral dentro de la escuela. En relación a esto Maeroff (1988 en Short, 1992) cree que un requisito para el empowerment docente es el de ayudar a los maestros a convertirse en profesionales con mayores y mejores conocimientos pedagógicos y al mismo tiempo asistirlos al desarrollar un repertorio de estrategias para enseñar;

Estatus: Se refiere a la percepción que los maestros tienen sobre el respeto profesional y la admiración de sus colegas. Así también se refiere al apoyo que sienten y al respeto que reciben por sus conocimientos y expertise. El estatus docente se ve afectado por la impotencia característica de organizaciones burocráticas (Ashton & Webb 1986 en Short, 1992);

Auto – Eficacia: Este se refiere a la percepción docente sobre la creencia de que ellos tienen las habilidades y capacidades necesarias para ayudar a sus alumnos a aprender, que son competentes al crear programas efectivos para los estudiantes y que pueden efectuar cambios en el aprendizaje de los mismos.

Autonomía: La Autonomía, como una dimensión del empowerment se refiere a la convicción docente de que puede controlar ciertos aspectos de su vida laboral. Esto puede ser en relación al control sobre los horarios de actividades escolares, control sobre el currículo escolar, sobre los libros de texto a utilizar y sobre la planeación de la instrucción.

Impacto: El impacto se refiere a la percepción docente de que se tiene un efecto e influencia en la vida escolar. Ashton y Webb (1986 en Short, 1992) sugieren que la autoestima de los maestros crece cuando ellos sienten que están haciendo algo valioso, que lo hacen de una manera competente y que son reconocidos por sus logros.

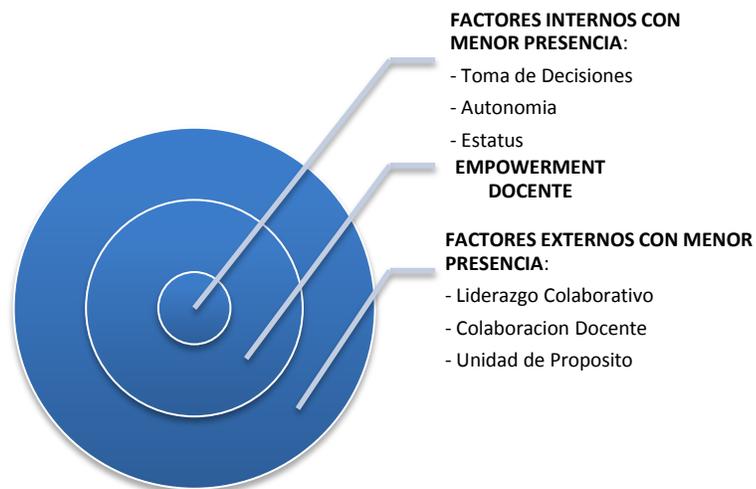
### **Relación del Empowerment Docente con el Factor Cultura Escolar**

En contraste a todo lo citado anteriormente en relación a los factores característicos que fomentan al Empowerment Docente encontramos algunas investigaciones que sugieren que desafortunadamente en muchas ocasiones el ambiente escolar falla en generar un sentido de empowerment entre los docentes (Hallinger & Richardson, 1988 en Harpell et al., 2010). Entre los aspectos que contribuyen a este problema se incluyen: las rutinas excesivas y repetitivas, el aislamiento entre los colegas, presión en tiempos y la falta de personal. La Cultura Escolar que se compone de los procedimientos, valores y expectativas que guían el comportamiento de las personas dentro de la organización tiene efectivamente un impacto en el desarrollo e impulso de la potenciación docente tal y como se ha demostrado en diferentes investigaciones en donde se ha encontrado un vínculo muy fuerte entre un ambiente o clima escolar positivo y un elevado nivel de productividad de su cuerpo docente así como del desempeño de su alumnado. Los vínculos socioculturales impulsan la visión conjunta de la realidad y la coincidencia de sus miembros en acciones relativas a aspectos esenciales del discurrir institucional. El ambiente

sociocultural del centro educativo activa los pensamientos, sentimientos y conductas compartidos hasta producirse una afinidad propia de una genuina comunidad.

## Método

Una vez detallada la sustentación teórica alrededor del Empowerment Docente se presenta el modelo grafico propuesto (Figura 2), el cual muestra los factores internos y externos del Empowerment Docente con menor presencia dentro de los planteles educativos.



**Figura 2. Modelo “Análisis de los Factores que influyen en el Empowerment Docente”. Elaboración Propia**

Del anterior modelo gráfico se desglosan las siguientes hipótesis detalladas de estudio:

**H1:** Los factores internos del Empowerment Docente que presentan una menor difusión y presencia en los docentes, son la toma de decisiones, la autonomía y el estatus docente.

**H2:** Los factores externos del Empowerment Docente que presentan una menor difusión y presencia en los docentes, son el liderazgo colaborativo, la colaboración docente y la unidad de propósito.

**H3:** Existe una correlación positiva muy estrecha entre la Cultura Escolar y el Empowerment Docente.

La fase analítica de los respectivos fundamentos teóricos planteados como lo son el Empowerment Docente y los Factores Internos y Externos que influyen en él, aportó indicativos importantes en cuanto a la interpretación del fenómeno en estudio. Hecho que nos permitió encontrar los elementos para definirlo como una investigación de tipo cuantitativa por lo que la muestra utilizada para recoger información es representativa de la población objeto de estudio.

En la Operacionalización de las variables se utilizó la definición revisada en la literatura, para cada una de los factores en cuestión, en la medición del empowerment docente se utilizó como instrumento la encuesta o escala titulada “School Participant Empowerment Scale” (SPES por sus siglas en inglés) (Short & Rinehart, 1992). Este instrumento de 38 ítems mide el empowerment docente bajo seis dimensiones: (1) Toma de decisiones, (2) Crecimiento Profesional, (3) Estatus, (4) Auto-eficacia, (5) Autonomía e (6) Impacto. El instrumento usa una escala de puntuación de 5 puntos para cada uno de los 38 ítems (desde 1=Totalmente en desacuerdo hasta 5=Totalmente de Acuerdo). Para medir la Cultura Escolar se utilizó la encuesta titulada “School Culture Survey” (SCS por sus siglas en inglés). Esta encuesta fue diseñada por Steve Gruenert y su consejero doctoral Jerry Valentine de la Universidad de Missouri, Columbia en 1988. La encuesta fue desarrollada en base a la literatura relacionada con la cultura escolar, las culturas escolares efectivas y culturas escolares colaborativas.

La versión final de la SCS contiene seis factores con 35 preguntas. Las opciones para las 35 preguntas son desde 1=Totalmente en desacuerdo hasta 5=Totalmente de Acuerdo.

En esta etapa de la investigación, además de la Operacionalización, se desarrolló el proceso de validación, en el que se hizo la traducción de los ítems de su idioma nativo inglés al español, esta

traducción fue validada por expertos de Centros de Idiomas. Posteriormente, se continuó con el proceso de validez de contenido con expertos en las variables investigadas. Después, mediante un proceso de Face validity, con expertos relacionados con el nivel educativo, se adaptaron los ítems del cuestionario en lenguaje y estructura a la población de estudio. Para finalizar el proceso de validación, se aplicó una prueba piloto en una población muy relacionada a la estudiada.

## **Resultados**

En términos de los resultados obtenidos de la investigación a través de los datos recolectados de los instrumentos de medición aplicados a la población de estudio se procede dentro de este apartado a la fase analítica. En la tabla 3 se muestran los datos arrojados del total de encuestas aplicadas en base a las percepciones obtenidas en relación a los factores internos o dimensiones del Empowerment Docente. En las columnas (de la 2 a la 23) se incluyen los promedios globales de cada factor para cada uno de los participantes (las cuáles se identifican con E1, E2, E3, etc.). En la fila titulada “Total Promedio” se muestran los promedios obtenidos del constructo Empowerment Docente en cada plantel. En la columna total promedio, se observa el promedio acumulado de cada uno de los factores.

En la Tabla 4, se muestra los datos recolectados del instrumento que mide el factor externo Cultura Escolar el cual tiene un impacto en el nivel de Empowerment Docente presente en los docentes que componen la muestra.

TABLA DE PROMEDIOS POR DOCENTE DE LOS FACTORES INTERNOS DEL EMPOWERMENT DOCENTE																								
FACTORES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	TOT	
																							PROM	
Auto eficacia	4.6	4.4	4.5	4.1	4.5	4.3	4.3	4.4	4.4	4.8	4.8	4.2	4.7	4.8	4.6	4.7	4.6	4.6	4.6	4.4	4.5	4.6	4.6	4.5
Autonomía	3.9	4.3	4.3	3.6	4.1	4.4	4.0	4.5	3.6	4.7	4.8	4.3	4.3	3.9	4.3	4.5	4.8	4.0	4.3	4.3	3.9	4.6	4.6	4.2
Crecimiento profesional	4.8	4.1	4.7	4.0	4.4	4.3	4.4	4.5	3.4	4.6	4.6	3.8	4.6	4.8	4.3	4.5	4.9	4.3	4.4	4.5	4.3	4.7	4.7	4.4
Estatus	4.7	4.2	4.4	4.1	4.4	4.3	4.2	4.5	3.8	4.5	4.7	4.2	4.3	4.6	4.3	4.7	4.7	4.1	4.6	4.4	4.0	4.8	4.8	4.4
Impacto	4.6	4.4	4.5	3.8	4.4	4.3	4.1	4.5	4.0	4.6	4.5	4.2	4.3	4.5	4.3	4.4	4.5	4.5	4.5	4.1	4.2	4.6	4.6	4.4
Toma de decisiones	3.6	3.8	3.8	3.3	3.6	3.9	4.3	4.0	3.6	4.6	3.9	4.0	3.4	3.5	4.0	3.8	3.7	3.5	4.2	3.9	3.6	4.2	4.2	3.8
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>4.3</b>	<b>4.2</b>	<b>4.3</b>	<b>3.8</b>	<b>4.2</b>	<b>4.2</b>	<b>4.2</b>	<b>4.3</b>	<b>3.8</b>	<b>4.6</b>	<b>4.5</b>	<b>4.1</b>	<b>4.2</b>	<b>4.3</b>	<b>4.3</b>	<b>4.4</b>	<b>4.4</b>	<b>4.1</b>	<b>4.4</b>	<b>4.2</b>	<b>4.0</b>	<b>4.5</b>	<b>4.2</b>	<b>4.2</b>

Tabla 3: Promedios de los Factores Internos o Dimensiones del Empowerment Docente Fuente: Elaboración Propia.

**TABLA DE PROMEDIOS POR DOCENTE DEL FACTOR EXTERNO “CULTURA ESCOLAR”**

FACTOR	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	TOT
																							PROM

ISSN: 2448-5101 Año 1 Número 1  
Julio 2014 - Junio 2015

Apoyo colectivo	4.5	3.6	4.3	3.5	4.3	3.8	4.3	4.5	2.6	3.9	4.4	3.3	4.0	4.1	4.7	4.2	4.8	3.7	4.2	4.4	4.0	4.8	<b>4.1</b>
Colaboración docente	3.8	3.2	4.1	3.2	3.7	3.4	3.9	4.1	2.8	3.9	4.2	3.5	3.9	4.0	4.2	4.0	4.1	3.2	3.9	3.7	3.4	4.1	<b>3.7</b>
Desarrollo profesional	4.4	3.7	4.3	4.1	4.3	3.9	4.0	4.0	3.2	4.1	4.5	3.9	4.4	4.3	4.2	4.2	4.4	4.1	4.3	4.1	4.0	4.3	<b>4.1</b>
Liderazgo colaborativo	4.1	3.0	4.2	3.7	3.7	3.8	3.9	4.3	2.8	3.6	4.0	3.3	3.7	4.0	4.1	4.2	4.4	3.1	4.0	4.1	3.4	4.2	<b>3.8</b>
Sociedad de aprendizaje	4.5	4.0	4.1	4.5	4.3	3.7	4.0	3.4	3.5	4.1	4.4	4.0	4.5	4.3	4.3	4.1	4.6	4.2	4.3	4.0	3.7	4.4	<b>4.1</b>
Unidad de propósito	4.5	3.7	4.2	4.1	4.2	3.8	4.2	4.3	3.5	4.0	4.6	3.6	4.0	3.9	4.3	4.3	4.7	4.0	4.0	4.4	3.8	4.7	<b>4.1</b>
<b>TOTAL</b>																							
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.2</b>	<b>3.4</b>	<b>4.2</b>	<b>3.8</b>	<b>4.0</b>	<b>3.7</b>	<b>4.0</b>	<b>4.2</b>	<b>3.0</b>	<b>3.9</b>	<b>4.3</b>	<b>3.6</b>	<b>4.0</b>	<b>4.1</b>	<b>4.2</b>	<b>4.2</b>	<b>4.5</b>	<b>3.6</b>	<b>4.1</b>	<b>4.1</b>	<b>3.6</b>	<b>4.3</b>	<b>4.0</b>

Tabla 4: Promedios por Docente del Factor Externo Cultura Escolar. Fuente: Elaboración Propia

Comprobación de Hipótesis

En esta sección se efectuaran las comprobaciones de las hipótesis anteriormente planteadas, como apoyo a este proceso de comprobación de hipótesis, en la tabla 5 se muestra una comparación enfocada en los factores internos y externos del Empowerment Docente, tomando los valores promedio obtenidos de dichos factores.

**FACTORES QUE INFLUYEN EN EL EMPOWERMENT DOCENTE**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>Nivel Promedio Obtenido</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>Nivel Promedio Obtenido</b>
<b>Auto Eficacia</b>	<b>4.5</b>	Apoyo Colectivo	<b>4.1</b>
<b>Crecimiento Profesional</b>	<b>4.4</b>	Desarrollo Profesional	<b>4.1</b>
<b>Impacto</b>	<b>4.4</b>	Sociedad de Aprendizaje	<b>4.1</b>
<b>Estatus</b>	<b>4.4</b>	Unidad de Propósito	<b>4.1</b>
<b>Autonomía</b>	<b>4.2</b>	Liderazgo Colaborativo	<b>3.8</b>
<b>Toma de Decisiones</b>	<b>3.8</b>	Colaboración Docente	<b>3.7</b>

Tabla 5. Esquema Comparativo de los Promedios Globales Obtenidos de cada uno de los Factores Internos y Externos del Empowerment Docente. Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 5, se puede corroborar que los factores internos con un promedio menor obtenido son el Estatus Docente, la Autonomía y la Toma de Decisiones ya que en base a las percepciones de los docentes participantes en este estudio estos tres factores se manifiestan de una forma un tanto limitada. En cuanto a los factores externos que influyen en el Empowerment Docente, se encontró que elementos como la Colaboración Docente y el Liderazgo Colaborativo fueron los que alcanzaron los niveles más bajos en comparación con el resto de los elementos del factor externo Cultura Escolar. Como excepción tenemos al factor Unidad de Propósito ya que este aspecto estuvo entre los niveles más altos en promedio general según las percepciones docentes.

Para comprobar la tercera hipótesis planteada se utilizó el procedimiento estadístico de correlación de Pearson para lo cual se sustituyeron los valores obtenidos de las encuestas en la siguiente ecuación:

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \sum (y_i - \bar{y})^2}}$$

Cuya interpretación es la siguiente:

El valor del índice de correlación varía en el intervalo [-1,1]:

- Si  $r = 1$ , existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada relación directa: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante.
- Si  $0 < r < 1$ , existe una correlación positiva.
- Si  $r = 0$ , no existe relación lineal. Pero esto no necesariamente implica que las variables son independientes: pueden existir todavía relaciones no lineales entre las dos variables.
- Si  $-1 < r < 0$ , existe una correlación negativa.
- Si  $r = -1$ , existe una correlación negativa perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada relación inversa: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante.

Al sustituir los valores en la fórmula antes descrita se determinó el siguiente resultado:

<b>Resultado Obtenido de la Fórmula</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	
	<b><math>r = 1</math></b>	<b>Correlación Positiva Perfecta</b>
<b><math>r = 0.70465</math></b>	<b><math>0 &lt; r &lt; 1</math></b>	<b>Correlación Positiva</b>
	<b><math>r = 0</math></b>	<b>No existe correlación Lineal</b>
	<b><math>-1 &lt; r &lt; 0</math></b>	<b>Correlación Negativa</b>
	<b><math>r = -1</math></b>	<b>Correlación Negativa Perfecta</b>

Tabla 6. Correlación entre el Empowerment Docente y el Factor Externo Cultura Escolar. Fuente: Elaboración Propia.

Por medio de esta verificación matemática se pudo dar validez a la hipótesis inferida, la cual refiere que existe una correlación positiva muy estrecha entre la Cultura Escolar y el Empowerment Docente (Tabla 6). La interpretación teórica de este resultado obtenido es que al existir una relación positiva entre los dos constructos analizados sus valores tienen un efecto en conjunto por lo que a medida de que aumentan los valores de uno por consecuencia aumentan los valores del segundo y a medida que disminuyen los valores de uno por consiguiente disminuyen los valores del segundo.

### **Conclusiones**

Una vez efectuado el análisis cuantificable, comparaciones y comprobaciones numéricas de los resultados recabados en este estudio damos lugar a resaltar algunas deducciones e inferencias relevantes de estos mismos datos.

Al obtener un promedio global del Empowerment Docente presente en cada uno de los docentes participantes fue posible además de conocer las percepciones de los docentes, el identificar los niveles alcanzados de cada uno de los factores internos y externos del Empowerment Docente así como apreciar que factores tienen menor presencia, aún y cuando la mayoría de los especialistas en el tema destacan la importancia de los factores internos “Toma de Decisiones” y “Autonomía” nos encontramos con el hecho de que estos dos elementos tienen una presencia un tanto limitada en comparación con el resto de los elementos del Empowerment Docente, por lo que a pesar de que tienen un impacto significativo en el fortalecimiento de la potenciación docente son dos áreas que aun no han podido desarrollar o exponer al máximo los mismos docentes.

Los docentes encuestados sienten y perciben cierto impedimento o restricción al ejercer funciones relacionadas con el control de horarios, currículo escolar, libros de texto a utilizar, la experimentación, así como la participación y responsabilidad en la toma de decisiones hacia

procesos académico-administrativos de la institución. Por otro lado se obtuvo un mejor resultado promedio al analizar el factor interno Estatus ya que según las percepciones docentes ellos sienten más apoyo y respeto por sus conocimientos y experiencia en relación a los dos factores internos antes analizados.

Ahora bien al efectuar el análisis matemático correspondiente a uno de los Factores Externos que influye en el Empowerment Docente se pudo identificar una muy estrecha correlación entre ambos constructos. Con la comprobación llevada a cabo se pudo constatar el impacto del factor externo Cultura Escolar por lo que quedo validada la sustentación teórica que hizo referencia al vínculo entre un ambiente o clima escolar positivo y un elevado nivel de productividad de su cuerpo docente así como del desempeño de su alumnado.

Con esto podemos deducir que los elementos de la cultura escolar tales como la colaboración docente, el desarrollo profesional, el liderazgo colaborativo y la unidad de propósito entre otros, tienden a influir en gran medida en la consolidación del Empowerment Docente.

Para futuras líneas de investigación, se proponen los siguientes análisis:

Evaluar y analizar otros factores externos que estén también vinculados con el fortalecimiento del Empowerment Docente, como los comportamientos de ciudadanía organizacional.

Diseñar y aplicar nuevos instrumentos de medición del Empowerment Docente que se enfoquen en los aspectos y características particulares a la docencia y al sistema educativo en nuestro país debido a que los instrumentos utilizados para el presente estudio fueron diseñados a partir de las necesidades y características del sistema educativo en Estados Unidos.

### **Referencias Bibliográficas**

Blanchard K., Carlos J. P. y Randolph A.R. (1996). *Empowerment takes more than a minute*. Berret-Koehler Publishers, Inc.

Blanchard H. K., Carlos P. J. y Randolph A. W. (1999). *Three Keys to Empowerment*.

Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Blasé J. (2001) *Empowering Teachers: What successful principals do?* Corwin Press, Inc. Sage Publications Ltd.

Ginnodo (1997). *The Power of Empowerment*. Pride Publications, Inc.

Gruenert, S., Valentine, J. (1998). *School Culture Survey*. Middle Level Leadership Center: <http://www.mllc.org>

Harpell J. V., Andrews J.W. (2010). *Administrative Leadership in the Age of Inclusion: Promoting Best Practices and Teacher Empowerment*. The Journal of Educational Thought; Autumn 2010; 44, 2; Academic Research Library

Lamperes B. (2004). *10 Strategies for Staff Empowerment*. Academic Research Library

Manes J. M. (2005) *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Ediciones Granica S.A.

Scott C. D., Jaffe D. T. (1991). *Empowerment: a practice guide for success*. Course Technology CrispLearning.com

Short P. (1992). *Dimensions of Teacher Empowerment Document Resume*. Disponible de la base de datos Proquest Tesis y Abstractos.

Short P., Rinehart J. (1992). *School Participant Empowerment Scale*. Middle Level Leadership Center: <http://www.mllc.org>

Short P., Rinehart J. (1992). *Teacher Empowerment and School Climate Document Resume*. Disponible de la base de datos Proquest Tesis y Abstractos.

Stone S. (1995). *Empowering teachers, empowering children*. Academic Research Library

Valentine J. (2006). "*Collaborative Culture for School Improvement: Significance, Definition, and Measurement*". Research Summary Middle Level Leadership Center