

Efecto de un programa de talento humano en el desarrollo del empoderamiento docente

Effect of a human talent program on the development of teacher empowerment

Flor Fanny Santa-Cruz Terán^{1,a}, Roxana Elizabet Acosta Gutierrez^{2,b} y Karina Del Rocío Carranza Lau^{2,c}

¹ Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú

² Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, Perú

^a ORCID: [0000-0003-4032-9620](https://orcid.org/0000-0003-4032-9620) E-mail: santacruz210575@gmail.com

^b ORCID: [0000-0002-9631-3778](https://orcid.org/0000-0002-9631-3778) E-mail: acostaroxana147@gmail.com

^c ORCID: [0000-0001-6799-137X](https://orcid.org/0000-0001-6799-137X) E-mail: krcl_84@hotmail.com

Recibido 08/02/2023

Aceptado 01/06/2023

Sección: Artículo Original

Resumen

El éxito de las organizaciones educativas depende de las buenas prácticas del talento humano que promueven el empoderamiento de los docentes para lograr cambios positivos en su campo de acción. El objetivo del presente estudio es demostrar el efecto de un programa de talento humano para desarrollar el empoderamiento del docente de la zona andina del Perú. El estudio fue tipo aplicada, con un diseño preexperimental, los participantes fueron docentes y el instrumento que se utilizó fue un cuestionario del empoderamiento docente que fue validado por expertos y confiable; lo cual se aplicó antes y después del programa. Los resultados obtenidos mostraron un progreso estadísticamente significativo en la mejora del empoderamiento de los docentes. Se concluyó que la aplicación del programa de talento humano incrementó significativamente el empoderamiento de los docentes, según la prueba T de Student, el cual demostró un alto nivel de significancia con un p-valor < 0.05. Por lo tanto, el desarrollo del programa tuvo un efecto positivo y significativo en el desarrollo del empoderamiento personal, relacional y colectivo del docente donde se demuestra que se eleva el nivel profesional, fortalece el liderazgo, aumenta la calidad de vida laboral y posibilita la implementación efectiva de reformas escolares.

Palabras clave: docente; empoderamiento; talento humano.

Abstract

The success of educational organizations depends on the good practices of human talent that promote the empowerment of teachers to achieve positive changes in their field of action. The objective of this study is to demonstrate the effect of a human talent program to develop teacher empowerment in the Andean region of Peru. The study was applied type, with a pre-experimental design, the participants were teachers and the instrument used was a teacher empowerment questionnaire that was validated by experts and reliable; which was applied before and after the program. The results showed statistically significant progress in improving teacher empowerment. It was concluded that the application of the human talent program significantly increased the empowerment of teachers, according to Student's T test, which demonstrated a high level of significance with a p-value < 0.05. Therefore, the development of the program had a positive and significant effect on the development of the personal, relational, and collective empowerment of the teacher, where it is shown that the professional level is raised, leadership is strengthened, the quality of working life is increased, and the implementation is possible. effective school reforms.

Keywords: teacher; empowerment; human talent.

Cómo Citar:

Santa-Cruz Terán, F. F., Acosta Gutierrez, R. E., & Carranza Lau, K. D. R. (2023) Efecto de un programa de talento humano en el desarrollo del empoderamiento docente. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 14(3), 181–191. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.14.3.829>

Introducción

Las organizaciones educativas de hoy necesitan desarrollar estructuras que sean más flexibles y receptivas al cambio, y esto proviene de la capacitación del talento para mejorar la capacidad de docente. Es por ello la necesidad de empoderar a los docentes para que usen su experiencia, creatividad, así como toma de decisiones que permitan mejorar en su desempeño profesional y ayudar a que la institución educativa sea una organización de calidad.

El empoderamiento docente ha sido un tema muy poco estudiado, nace en la educación latinoamericana desde los escritos de Pulo Freire (1969, 1979) quien desarrolla una teoría que pone de manifiesto a la educación para el desarrollo de la libertad rompiendo las cadenas de una sociedad oprimida, cabe destacar que si bien es cierto que Freire no menciona el empoderamiento como tal, pero permite identificar conceptos como autonomía, participación y acción dialógica como esenciales para hablar de empoderamiento.

Desde el enfoque de la Psicología Social el empoderamiento se define como un proceso que implica proporcionar las herramientas necesarias para que otros logren de manera efectiva y eficiente un resultado deseado. Por lo tanto, empoderar a los docentes es labor del personal directivo, lo cuales deben dar responsabilidades y poder de decisión a los maestros para conseguir trabajar en equipo y así preparar programaciones educativas que beneficiarán a los educandos (Santa Cruz, 2015). Así mismo, el empoderamiento proporciona a los docentes un conjunto de herramientas para aumentar su fortaleza, mejorar sus capacidades y aumentar su potencial para mejorar su situación (Asunción, 2019).

Por lo tanto, para desarrollar el empoderamiento en los docentes se debe incorporar herramientas de gestión que permita lograr cambios. Es así que, existen estudios que demuestran los efectos positivos de las acciones y actividades de la gestión del talento de los docentes en el ámbito educativo. El objetivo de la gestión del talento es la adecuada dirección, planificación y coordinación de los recursos humanos de la organización educativa para promover un mejor desempeño del docente con el fin de lograr las metas individuales y de todo el personal.

Estudios previos sobre la temática del presente estudio demuestran que mientras se plantean y ejecutan lineamientos sobre estrategias de gestión cultural eficiente en organizaciones creativas dirigidas a los

recursos humanos los cuales permiten una educación emocional y de empoderamiento (López y Bustamante, 2021). Otro de los estudios que permiten reforzar la importancia de gestionar el talento humano es el estudio sobre el empowerment como herramienta de gestión estratégica efectiva en el desempeño laboral, cuyos resultados demuestran que “la delegación, las acciones incluyentes, la motivación oportunidad y el ‘dejar ser’ contribuyen de manera significativa para que los individuos puedan tener un desarrollo acorde con los valores institucionales y organizacionales” (Piguave-Bello et al, 2021, p. 17). También, Padilla y Hernández (2022) establecen que la formación del talento humano en el empoderamiento es una valiosa oportunidad conjunta para que las facultades construyan nuevos conocimientos en una gama de competencias que deben ser reconocidas; asimismo indican que la formación de talentos para el empoderamiento organizacional es un producto activo de la inversión científica intelectual dedicada al estudio de fenómenos sociales que requieren una respuesta institucional pública o privada.

De acuerdo con lo anterior, aunque existen estudios que han demostrado que este modelo puede implementarse, aún no es posible implementar completamente el modelo de gestión del talento docente para el empoderamiento en las instituciones educativas. Esto se debe a que el director no conoce el funcionamiento gremial de cada uno, como por ejemplo sus talentos, competencias y cómo ayudarlo a mejorar para que el mismo tenga cualquier mejor funcionamiento y para que se sientan estimulados a hacer todos los días mejor su trabajo. De continuar con el problema y no aplicar ningún programa, taller o estrategias, los docentes continuarán con el desánimo, insatisfechos en su campo laboral, siendo los más afectados los estudiantes, afectará significativamente su operatividad en el proceso de enseñanza aprendizaje. Por lo tanto, es necesario implementar un programa de gestión del talento diseñado para beneficiar a toda la organización educativa, ya que cuando los docentes están bien física, mental y emocionalmente, tendrán un mejor desempeño laboral y tendrán más confianza en su desempeño profesional para promover el éxito educativo.

Esta realidad no se encuentra alejada del contexto educativo de la zona rural andina del Perú, en donde muchos docentes creen que son dependientes de sus autoridades a nivel institucional y que su desempeño no es el mejor, lo que presenta en ellos desmotivación, sentimiento de falta de poder; se sienten limitados para tomar decisiones, muchas veces se debe al director de la institución educativa sobre todo cuando son

líderes autoritarios. De acuerdo a estos argumentos se plantea como objetivo general demostrar el efecto de un programa de talento humano para desarrollar el empoderamiento del docente y de acuerdo a sus objetivos específicos se plantea determinar la influencia del programa en las dimensiones personal, relacional y colectiva del empoderamiento del docente de la zona andina del Perú.

Marco teórico

Empoderamiento

A fines de la década de 1990 surgió el concepto de empoderamiento, que fue un proceso estratégico para mejorar las organizaciones educativas. Asimismo, es uno de los puntos más relevantes para el crecimiento personal con capacidades y actitudes de la persona que se sienta involucrada en el progreso de la organización educativa. Esto va a permitir promover a cualquier personal altamente calificado que puede manejar tácticas o herramientas organizacionales (Chamorro, 2023; Chiavola et al., 2008). Todo ello “va a ser viable si los directivos de la organización educativa permitieran ofrecer empoderamiento a sus maestros. Este empoderamiento debería estar alimentado permanentemente por cambiantes como el liderazgo en todos los procesos, la transferencia del entendimiento y el trabajo en grupo” (Brian, 2012, p. 114).

Considerando la especificidad del concepto de poder, el concepto de empoderamiento en relación con la educación se encuentra en el trabajo de Freire con la pedagogía crítica, según el concepto de educación deliberativa o pedagogía del oprimido (Freire, 1970), este empoderamiento significa tener poder para que se escuchen las voces de estudiantes y docentes sensibles a los grupos marginados, es decir, empoderarlos en su vida.

En la parte organizativa de la persona, el proceso denominado empoderamiento integra la gestión del equipo, la comunicación y la autogestión, se hace evidente la aceptación de la cooperación y participación de todos los miembros del equipo en la investigación y promueve el desarrollo de la competencia, la responsabilidad y la autoridad para promover la responsabilidad individual (Puji et al, 2016; Simón, 2021), Así, el foco está en un ambiente de trabajo donde todos tengan autonomía, carga de trabajo, apoyo organizacional y empoderamiento. Su creencia de que tienen una ventaja real en términos de estándares de servicio, calidad y eficiencia crea una

sensación de seguridad en toda la organización y rompe el pensamiento jerárquico tradicional que impulsa la toma de decisiones (McGregor, 2007, Reyes et al 2016).

Por lo tanto, el empoderamiento debe seguir siendo una tendencia bien recibida por varias empresas, demostrando que no se trata de maximizar la producción a toda costa, sino de mejorar las condiciones de los empleados, brindar confianza y prestar más atención a la presencia humana para aumentar la motivación de los trabajadores y el sentido de pertenencia al participar activamente (Esumer, 2017). En esta misma línea, Acuña et al (2022) sostienen que el empoderamiento no es empoderar a personas que ya tienen poder con conocimientos y habilidades, sino delegar responsabilidades para que se sientan comprometidas y motivadas.

Empoderamiento docente

Empoderar al docente es muy fundamental para el quehacer educativo; por ello, el “empoderamiento se identifica con el proceso que proporciona las necesarias herramientas para conseguir resultados deseados con eficiencia y eficacia” (Barrera, 2021, p.695). La UNESCO (2022) lo reafirma indicando que las condiciones indispensables para crear un nuevo contrato social es empoderar a los docentes, reforzar la financiación y proporcionar oportunidades de aprendizaje a lo largo de toda la vida.

Tradicionalmente, los directores son responsables de la eficacia de sus escuelas. Esto sigue siendo muy cierto ya que los directores buscan influir en el proceso de cambio para aumentar la participación y el empoderamiento de los maestros. Cuando los directores inician estos cambios, lo hacen principalmente a través de interacciones con los maestros utilizando componentes de la teoría de la influencia social en el empoderamiento de los docentes (Rinehart et al 1998).

Los docentes empoderados tienen la oportunidad de desarrollar sus habilidades individuales y recibir apoyo de colegas y de la administración para desarrollar sus habilidades y hacer una diferencia profesional en el trabajo y en la vida escolar (Pasternak et al, 2023)

Es así como Asunción (2019) afirma que el “empoderamiento docente busca desarrollar en éste actitudes de liderazgo, de problematización y apropiación del saber enseñar que permite innovar en su praxis docente haciéndose dueño y constructor de su propia realidad” (p.10).

Es posible que el empoderamiento sea fundamental para la reforma de la gestión educativa, pero pocos académicos han explorado las condiciones que promueven efectivamente el empoderamiento, ya que está relacionado con características organizacionales intrínsecas, como factores del tipo de organización, estructura, el tamaño y el desempeño anterior (Kang, et al 2021), considerando seis subdimensiones del empoderamiento: a) toma de decisiones, b) crecimiento profesional, c) cultura de apoyo, d) autoeficacia, e) autonomía laboral y f) uso de información de desempeño. Es así, que el empoderamiento es un proceso mediante el cual los miembros de la institución educativa desarrollan la capacidad de asumir la responsabilidad de su propio crecimiento y resolver sus propios problemas.

Por otro lado, Rowlands et al. (1997) manifiesta que el empoderamiento comprende tres magnitudes, la primera es la magnitud personal, aquí se involucra el desarrollo del sentido del yo y la capacidad personal, logrando que un sujeto tome decisiones y enfrente diversas situaciones que se le puedan presentar. El segundo es el relacional, que implica la agilidad de negociar e influir en la naturaleza de las interacciones, son considerados los aspectos psicológicos del desarrollo e intercambios personales que sustentan el ejercicio adecuado del poder sociopolítico. Y, el tercero es el colectivo, en el cual conlleva el trabajo en grupo para desarrollar cambios sociales generando equidad.

En ese sentido se debe entender que el empoderamiento docente no es para lograr un poder de dominación hacia sus estudiantes sino entender que este sea un generador de nuevos conocimientos y de desarrollar habilidades de los estudiantes.

Talento humano

La definición de talento según la Real Academia Española de la Lengua (RAE) se refiere a una persona que es inteligente o apta para una determinada profesión; inteligente significa que entiende y comprende, es decir tiene la capacidad de resolver problemas porque desarrolla habilidades y experiencia necesarias, aptitud en el sentido de que son competentes en una actividad porque pueden y están dispuestos a hacerlo bien.

Es importante reconocer a un profesional con talento como profesionales comprometidos que aplican sus habilidades para lograr resultados excepcionales en un entorno y una organización. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo y para ello; se debe desarrollar el talento de profesionales

innovadores y emprendedores. Esta es una clasificación horizontal ya que cualquier profesional puede innovar en su rol. Este tipo de profesionales son los que más valor aportan a la empresa. Por lo tanto, para que exista el talento son: competencia, compromiso y acción. Estos componentes siempre deben estar visibles entre los profesionales competentes, porque sin ellos es difícil demostrar que tienen algo de talento (Jericó, 2001).

Por otra parte, Alvarado y Barba (2016) sostiene que el talento se entiende como una capacidad innata o adquirida para desempeñar con eficacia o éxito una actividad, tarea o función profesional se define al talento como la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas, aplicando todas sus competencias, capacidades, habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización (Santa Cruz, 2019).

Es por ello importante resaltar que la competencia es la capacidad de una persona para practicar o utilizar un oficio, profesión u ocupación. En este sentido, las personas son el principal recurso de cualquier organización para su óptimo.

Por lo tanto, las organizaciones o instituciones pueden diferenciar los roles de cada profesional, según Ulrich y Dulebon (2015), los diferentes roles del talento son: socio estratégico, donde la planificación se realiza de forma contextualizada estratégicamente; el talento de un especialista administrativo, es decir, una persona que desarrolla procesos enfocados en los aspectos técnicos y la calidad del servicio prestado optimización de todos los recursos posibles.

Es así que gestionar el talento humano es uno de los grandes retos que tiene todo directivo en este siglo XXI. Es por ello que el gestor del talento humano debe considerar diferentes enfoques funcionales de recursos humanos para formular una gestión más eficaz (García, 2016).

Programa del talento docente

El programa es un trabajo planificado durante un período de tiempo determinado. El programa de talento humano son las actividades que se desarrollarán y facilitarán para la adquisición, organización e identificación del conjunto de habilidades y actitudes a aprender en el tiempo esperado.

Por otro lado, el talento puede ser muchas cosas, entre ellas inteligencia, aptitud, habilidades, conocimientos,

experiencias, puede interpretarse como una característica distintiva de una persona (Jiménez, 2019). Por ello, el talento es un hábito que hay que cultivar para convertirlo en una habilidad a través de mucha práctica. Por lo tanto, desarrollar actividades de entrenamiento puede mejorar las características de una persona a través de conocimientos y habilidades. Es así como en las instituciones educativas los docentes pueden desarrollar habilidades o conocimientos sobre el empoderamiento.

El desarrollo del programa del talento para empoderar al docente se caracteriza por la individualidad y diversidad del profesional docente, que determinan sus capacidades (conocimientos, habilidades, destrezas) y, por tanto, su potencial individual (Chávez y Vizcaíno, 2017).

Así mismo, Asunción (2019) sostiene la importancia de las metodologías activas en el empoderamiento de los educadores porque exigen ser competentes en el diseño y la operacionalización de situaciones didácticas pedagógicas, si bien es cierto el empoderamiento hace referencia al proceso interno de confianza que permite a una persona desarrollarse plenamente, también es cierto que amerita motivar y/o desafiar a agentes externos que pongan la voluntad en el poder de los individuos y los conviertan en agentes de cambio individual y colectivo.

Metodología

El proceso metodológico del estudio fue tipo aplicada, con método cuantitativo, y con diseño pre-experimental, con pre y pos prueba. Los participantes del estudio corresponden a 20 docentes de una institución educativa pública; ubicada en una zona rural de la sierra peruana. Las características propias de la población de estudio son: Las edades fluctúan entre las edades de 24 y 52 años, de los cuales 8 son varones y 12 mujeres. Sus actividades laborales de docencia se desarrollan en la región de la sierra del departamento de La Libertad (Perú). Los participantes confirmaron su participación en el taller mediante el consentimiento informado que fue brindado de forma oral o escrito.

El instrumento utilizado para medir el empoderamiento en los docentes fue un cuestionario de escala de Likert de 5 puntos (que va desde Totalmente en desacuerdo hasta Totalmente muy de acuerdo), así mismo, el instrumento consta de 20 ítems, clasificados en tres dimensiones: personal, relacional y colectiva. La dimensión *personal* abarca desde el ítem 1 hasta el 6, la dimensión *relacional* desde el ítem 7 al 12 y la dimensión *colectiva* desde el

ítem 13 hasta el 20. Se validó por juicio de tres expertos con grados de magister y doctorado. Adicionalmente se realizó la validación estadística utilizando el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) donde se reportó las cargas factoriales por dimensiones para grupos y total. Los indicadores de bondad de ajuste mostraron ser adecuados ($CFI \geq 0.90$, $TLI \geq 0.90$, $RMSEA \leq 0.30$, $SRMR \leq 0.30$).

Se administró el cuestionario a los participantes del estudio antes del programa y se recopilaron para después analizar los datos. Luego, los docentes desarrollaron actividades de acuerdo con el programa de talento humano para desarrollar el empoderamiento en los docentes. Después de cinco meses, el cuestionario se utilizó como pos prueba para finalmente procesar y analizar los datos del pre y pos prueba.

El proceso de esta investigación fue inicialmente una búsqueda de información teórica utilizando diversas repositorios, revistas y bases de datos. Posteriormente, se desarrolló el programa de Talento Humano, compuesto por 20 sesiones con estrategias y actividades relacionadas a desarrollar e incrementar el empoderamiento en los docentes.

El tiempo de ejecución del programa fue de cinco meses (agosto – diciembre), cada sesión tuvo una duración de 40 minutos, trabajándose una vez por semana en sus horas colegiadas, siendo estos: (1) Me siento Valorado en mi I.E. (2) Valoro lo que hago. (3) El clima laboral y mi desempeño en mi I.E. (4) La autonomía en mi campo laboral. (5) Reconozco mis capacidades personales. (6) Mis valores como docente. (7) ¿Cuánto logro influir en las metas de mi I.E.? (8) Somos docentes competentes. (9) Cada uno de nosotros puede ser un líder. (10) Mis habilidades como docente dentro y fuera del aula. (11) Responsabilidades compartidas. (12) Apoyamos el crecimiento y desarrollo de nuestros colegas. (13) Nuestras opiniones son importantes. (14) Contribuimos al 100%. (15) ¿Cómo ser resilientes? (16) Valoramos nuestra capacidad para dirigir una I.E. (17) ¿Cómo valoramos nuestro desempeño docente? (18) Importancia de los trabajos colegiados. (19) Soy un docente empoderado. (20) Asumiendo roles directivos.

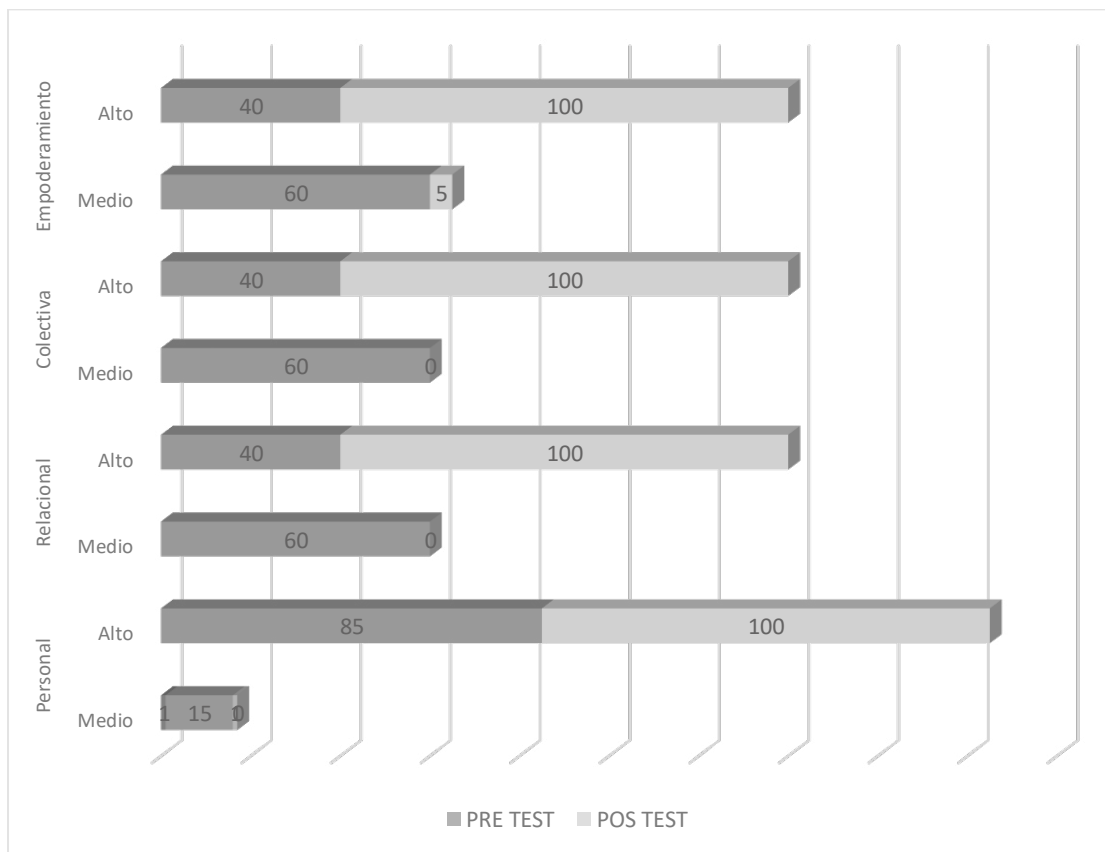
Las técnicas de procesamiento y análisis de datos fueron representadas mediante matriz de datos, de acuerdo con la aplicación del pre- prueba y post- prueba. Los datos fueron analizados y presentados mediante la estadística descriptiva y la estadística inferencial previo a ello se realizó la prueba de normalidad de Shapiro Wilk, por lo que según los resultados presenta una distribución normal ya que el p-valor > 0.05 , con

un 0.509 (pre- prueba) y un 0.768 (pos-prueba) por lo que se aplicó la prueba t de student, de igual manera para la dimensión colectiva en el pre- prueba (0.120) y post prueba (0.071), mientras que la para la dimensión personal en el pre- prueba (0.005) y post prueba (0.000)

y la dimensión relacional en la pre- prueba (0.534) y en la post- prueba (0.003) se aplicó la prueba de Wilcoxon, ya que estas no tienen una distribución normal.

Resultados y discusión

Figura 1
Comparación de porcentajes del empoderamiento antes y después del programa.



Nota: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento.
Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 1 se muestra que, en las dimensiones del empoderamiento, antes de la aplicación del programa se encontraban en un nivel medio en las dimensiones relacional y colectiva del empoderamiento y después de la aplicación del programa en los docentes, en el post test se encontró que todos los participantes se encontraban en un nivel alto, logrando que los docentes incrementen su empoderamiento en el desarrollo de sus actividades educativas. Por lo tanto, se evidencia que las sesiones desarrolladas en el programa de talento humano han permitido empoderar a los docentes. Estos resultados se asemejan a Piguave-Bello et al (2021) quien demuestra que la incorporación, los incentivos de oportunidad y el ‘dejar ir’ contribuyen significativamente al desarrollo de las personas.

Según los resultados los docentes, en su totalidad, lograron desarrollar el empoderamiento personal. Esto

muestra que el docente desarrolla el sentido del yo y su capacidad personal. Al fin y al cabo, el empoderamiento personal logra que un sujeto tome decisiones y enfrente diversas situaciones que se le puedan presentar. Esto se confirma con lo manifestado por (Pascual, 2019) quien indica que el “empoderamiento es un proceso siempre interno, sea dentro del individuo o colectivo al que pertenece” (p. 39)

De acuerdo a los resultados, en la dimensión relacional, casi todos logran desarrollar la agilidad de negociar e influir en la naturaleza de las interacciones, son considerados los aspectos psicológicos del desarrollo e intercambios personales que sustentan el ejercicio adecuado del poder sociopolítico (Pascual, 2019). Un medio clave es la competencia cooperativa, que se ocupa del conjunto de habilidades que pueden dar forma a la pertenencia a un grupo, además se asegura que

todos los involucrados mejoren su desempeño y trabajo en equipo para lograr un objetivo común (Fernandez-Rio et al, 2022). Esta competencia cooperativa puede pensarse como una función de “hacer”, relacionado con la práctica de estrategias interactivas y creativas para fomentar el diálogo, la crítica y la reflexión (Díaz Méndez et al, 2023).

Así mismo, en los resultados obtenidos después de aplicar el programa de talento humano, todos lograron mejorar la dimensión colectiva. Esto se traduce “como la capacidad que un conjunto puede desarrollar para influir en los cambios sociales, laborar fines usuales y trascender el poder individual (Rowlands et al., 1997, p. 66).

Por lo cual, se fundamenta los resultados obtenidos después de aplicado el programa se procesaron los resultados descriptivos obteniendo que un 20% de los docentes se encuentra inicialmente en un nivel medio de empoderamiento y un 80% de docentes se encontraba en un nivel alto, luego de aplicado el programa se obtuvo que el 100% de los docentes se encuentra en un nivel de empoderamiento alto, lo que significa que el taller tuvo un efecto positivo ya que ahora todos los docentes se encuentran en un nivel alto, teniendo resultados similares con Gómez et al. (2012) en el cual, el panel más grande concluyó que es importante empoderar a los maestros para que la cultura se refleje en todos los puestos de su institución educativa.

Tabla 1

Medidas obtenidas en el pre y pos test según dimensiones personal y relacional del empoderamiento de los docentes.

		N	Rango promedio	Suma de rangos	Z	Sig. Asintótica (bilateral)
Personal post test	Rangos negativos	0 ^a	0.00	0.00		
Personal pre test	Rangos positivos	15 ^b	8.00	120.00	-3,449b	.001
	Empates	5 ^c				
Relacional post test	Rangos negativos	0 ^a	0.00	0.00		
Relacional pre test	Rangos positivos	19 ^b	10.00	190.00	-3,838b	.000
	Empates	1 ^c				
	Total	20				

Nota: Rangos / Prueba de Wilcoxon

De acuerdo con la tabla 2 se muestra los resultados obtenidos de la prueba no paramétrica Wilcoxon, en el cual se obtuvo una significancia del p valor menor a 0.05 (p-valor <0.05); por lo que se puede afirmar que genera diferencias entre los docentes, y tiene un efecto positivo en los docentes demostrando que pueden tomar decisiones conjuntas en favor de la institución educativa. Asimismo, en la dimensión personal de los docentes, se encontró que la prueba es estadísticamente significativa (p valor < 0.05), por lo que se concluye que dicha dimensión del programa si genero una diferencia del pre test al post test.

Antes de la aplicación del programa se pudo observar que destaca la dimensión personal, en la cual se espera que la capacidad personal se desarrolle para que se puedan tomar decisiones ante todas las situaciones que se presentan, en esta dimensión se muestra que el 15% de los docentes se encontraban en un nivel medio de empoderamiento y el 85% se encuentra en un nivel alto, luego de aplicado el programa se evidenció que todos los encuestados al 100% se encuentran en un

nivel alto, por lo que se puede afirmar que el taller si genera diferencias entre los docentes ya que ahora se encuentran preparados para tomar las decisiones frente a cualquier problema que se presente a futuro.

Por lo tanto, el desarrollo del empoderamiento permite fortalecer las capacidades y proceso formativo de los docentes porque les permitirá estar más motivados (Gómez et al., 2012; Padilla y Hernández, 2022).

A la misma vez, se evidencia que el programa de talento humano mejora la destreza en las relaciones interpersonales, este se enfoca en el aspecto psicosocial que busca mejorar la competencia colaborativa y así poder actuar como un conjunto en un solo sentido (Serrano-Pintado et al, 2022). Para ello se requiere que el docente desarrolle la competencia social y no sólo la competencia personal, profesional y pedagógica, porque estas competencias en conjunto permiten la mejora de la calidad de la educación (Simanullan & Panjaitan, 2022).

Tabla 2

Medidas obtenidas en el pre y pos test según dimensión colectivo del empoderamiento de los docentes.

	Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
Colectivo pre test	-5.45	3.10305	0.69386	-6.90227	-3.99773	-7.855	19	.000
Colectivo post test								

Nota: Prueba t de Student para muestras dependiente

La tabla 3, muestra los resultados obtenidos de la prueba estadística t de Student, se utilizó esta prueba ya que el pre y post test siguen una distribución normal, en el cual se obtiene una significancia o p valor menor a 0.05 (p valor <0.05) por lo que se puede afirmar que el programa si genera diferencias y se puede afirmar que los docentes ya se encuentran en condición de poder trabajar en grupo para poder facilitar todos los cambios necesarios en la institución educativa.

Asimismo, se evidencia que se enfoca en el trabajo en grupo, de manera que se facilita las gestiones, y cómo influyen en los cambios sociales de manera conjunta, por lo que al realizar el estudio de esta dimensión encontramos que 12% de los encuestados se encontraban en un nivel medio de empoderamiento y el 8% en un nivel alto.

Cuando se trata de empoderar a los docentes, partimos de un ámbito estrictamente profesional, de modo que

una dimensión de la vida y la identidad del docente, como trabajador y profesional, es una persona polifacética y un logro de la diversidad de roles (Alcaide-Aranda, 2013; Bada et al, 2023; Menchén, 2019). Este nivel colectivo también se enfoca en el trabajo de los grupos para facilitar la acción y cómo afectan colectivamente el cambio social al promover la participación (Montero, 2010). Así pues, se desarrolla la identidad de los docentes y su autovaloración como profesionales (Avalos y Sotomayor, 2012; Ordoñez, 2022; Vásquez et al, 2022).

Es por ello, la importancia del rol que desempeña el director en las instituciones educativas, en cual se demuestra la capacidad del liderazgo del director, desde su influencia, con la capacidad de modificar las acciones de los docentes (Pascual, 2019), ya que su liderazgo transformacional permitirá una gestión de cambios positivos en los docentes y tomar decisiones en conjunto (Masia et al, 2021).

Tabla 3

Comparación con la prueba t de Student

	Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
Pre test	-11.05	4.98920	1.11562	-13.38502	-8.71498	-9.905	19	.000
Post test								

En la tabla 4 se muestra, según la prueba t de Student, que el programa de talento humano desarrolla el empoderamiento en los docentes, donde se encontró que la prueba es estadísticamente significativa (p valor < 0.05), por lo que se concluye que el programa genera un efecto positivo en el desarrollo del empoderamiento de los docentes. Estos resultados se asemejan con los de López y Bustamante (2021) quienes afirman que ejecutar estrategias en la gestión permiten desarrollar empoderamiento. Lo mismo, Piguave-Bello et al (2021) manifiestan que gestionar el talento humano permite desarrollar el empoderamiento gracias a las acciones

libres y a la motivación por las oportunidades que se presentan en los docentes.

Es fundamental señalar, que este programa permitió al director mejorar la problemática de su institución educativa, tener un mejor entendimiento sobre el manejo de sus docentes y su crecimiento en sus especialidades, debido a que en el momento de conceder cargos seleccionará a los individuos correctos; ya que, este taller evidencia el impacto en cada uno de los docentes en los que fue aplicado, se logró grandes porcentajes de mejora sobre todo en las dimensiones personal

y colectiva. Este resultado se asemeja con el estudio de Padilla y Hernández (2022) quienes indican que la capacitación de talentos en el empoderamiento es una valiosa oportunidad compartida para que los docentes construyan nuevos conocimientos en una variedad de competencias que deben ser reconocidas.

De acuerdo con las limitaciones del estudio se debe tener en cuenta el tamaño pequeño de la muestra, así como la heterogeneidad con respecto a la generalización y el alcance de los resultados. La falta de un grupo de control de docentes también fue una limitación, es por ello que se sugiere a los futuros investigadores considerar estudios con grupo experimental y grupo control, para un mejor análisis estadístico. Por último, se sugiere dar continuidad a programas sobre gestión del talento docente en diferentes contextos en favor de la calidad educativa quién los más beneficiados serán los estudiantes.

Conclusiones

De acuerdo al objetivo planteado en el presente estudio, se demostró el efecto del programa de talento humano para desarrollar el empoderamiento del docente de la zona rural del Perú, donde se obtuvo un efecto positivo y significativo con un p -valor <0.05 .

El diseñar y aplicar un programa sobre gestión del talento humano permitió desarrollar y mejorar el empoderamiento de los docentes mediante las diferentes sesiones que estuvieron dirigidas para desarrollar empoderamiento según sus dimensiones; personal, relacional y colectivo, logrando un efecto positivo y significativo según los resultados estadísticos.

Se sugiere desarrollar programas de talento dirigidos a empoderar a los docentes y alentarlos a trabajar mejor, porque sin su misión, conocimiento e implementación de estrategias de enseñanza, las organizaciones educativas no pueden ser bien competentes. Por estas razones se debe empoderar a los docentes desde la gestión del talento con capacitaciones constantes para que genere un impacto positivo en el entorno educativo.

Referencias

Acuña, C., Parra, J., Aguayo, G. & Diaz, C. (2022). La autoridad pedagógica: una visión desde la formación inicial docente. *Páginas de Educación*, 15(1), 93-111. <https://doi.org/10.22235/pe.v15i1.2687>

Alcaide-Aranda, L. (2023). Male management and female management: pending reflections. *HUMAN REVIEW. International Humanities Review / Revista Internacional De Humanidades*, 16(6), 1-22. <https://doi.org/10.37467/revhuman.v12.4695>

Alvarado, M. y Barba, M. (2016). *Gestión del Talento Humano e Innovación de la Enseñanza y el Aprendizaje*. Palibrio

Amezcuca, E., Pérez, V. y Quiroz, E. (2019). El empoderamiento como estrategia de crecimiento del talento humano. *Ciencia Administrativa*, (1), 33-37. <https://www.uv.mx/magerhto/files/2019/11/El-empowerment-como-estrategia-de-crecimiento-del-talento-humano.pdf>

Asunción, S. (2019). Metodologías Activas: Herramientas para el empoderamiento docente. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes* 2.0, 7(1), 65-80. <https://doi.org/10.37843/rtded.v7i1.27>

Bada, W., Wisum, U., Patiño, A., Quincho, R., Ttito, J. y Gamarra, R. (2023). *El reto de la transdisciplinariedad en el contexto de los docentes en educación virtual*. Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía.

Barrera, A.D. (2021). ¿Empoderamiento docente o docente empoderado? *Mendive Revista de Educación*, 19 (3), 695-699 <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/2594>

Brian, C. (2012). Toward relational empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 50 (2), 114-128. <https://doi.org/10.1007/s10464-011-9483-5>

Bruskewitz, N.; Dix, B. y Truscott, A.M. (2016). *Empoderamiento, autonomía y pensamiento crítico en las aulas de lenguas extranjeras: Indagaciones en la educación superior colombiana*. Universidad de los Andes.

Chamorro, D. F. (2023). De la empresa a la escuela: reconstrucción de la gestión del conocimiento en el campo educativo. *Revista Educación*, 47(1). <https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.52026>

Chávez, E., & Vizcaíno, A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional.

Mercados y Negocios, 36 (18), 7–20. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i36.5646>

- Chiavola, C., Cendrós, P. y Sánchez, D. (2008). El empoderamiento desde una perspectiva del sistema educativo. *Revistas Omnia*, 14 (3), 130 – 143.
- Díaz Méndez, R. E., Gallardo Córdova, K. E. y Velarde Camaquí, D. (2023). Formación docente en competencias ciudadanas globales: una revisión sistemática de literatura. *Sinéctica, Revista Electrónica de Educación*, (60), e1469, 1-21. [https://doi.org/10.31391/S2007-7033\(2023\)0060-007](https://doi.org/10.31391/S2007-7033(2023)0060-007)
- Esumer (2017). *Empowerment como tendencia de organización*. Institución Universitaria Esumer
- Fernandez-Rio, F., Rivera-Pérez, S. & Iglesia, D. (2022). Cooperative learning interventions and associated outcomes in future teachers: A systematic review. *Revista de Psicodidáctica* 27(2), 118-131. <https://doi.org/10.1016/j.psicod.2022.04.002>
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. México: FCE.
- García, I. (2016). El buen gestor del talento humano: retos y necesidades de capacitación. *Debates IESA*, 21(1), 38-41. <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/2016-1-garciamarin.pdf>
- Gómez, M., Lledó, A., Perandones, T. y Herrera, L. (2012). El empoderamiento como estrategia de éxito en la formación inicial del profesorado. *International Journal of Developmental and Educational Psychology – Revista de Psicología*, 7(1). 151-160. <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2014.n1.v7.786>
- Hernández, M. (2019). *Plan de acción basado en gestión del talento humano para mejoramiento del desempeño laboral de docentes del colegio Santa Rosa*. [Tesis de maestría, Universidad de Carabobo]. <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/8027/1/mhernandez.pdf>
- Jericó, P. (2001): *Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo*. Madrid, Prentice Hall Financial Times.
- Jiménez, C. (2019). *Supertalent. Desarrolla tu talento digital más disruptivo e interactivo para conquistar el mundo profesional*. ESIC
- Kang, M., Park, S. & Sorensen, L. (2022) Empowering the frontline: internal and external organizational antecedents of teacher empowerment, *Public Management Review*, 24(11), 1705-1726. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1919185>
- López, L. y Bustamante, U. (2021). Lineamientos para gestionar el valor colectivo de la cultura desde organizaciones creativas de cultura libre. *NOVUM*, 2(11), 10–26. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/93129>
- Masias, S., Díaz, J. y Vidal, M. (2021). Empoderamiento del docente: revisión sistemática. *Sinergias Educativas*, 11, 1-13. <https://doi.org/10.37954/se.vi.230>
- McGregor, D. (2007). *El lado humano de las empresas: Aplique la teoría “Y” para lograr un manejo eficiente de su equipo*. México, McGraw-Hill Interamericana.
- Menchén, F. (2019). *Cómo capacitar excelentes docentes innovadores: El sistema creativo del ser humano*. Díaz de Santos.
- Montero, M. (2010). Fortalecimiento de la ciudadanía y transformación social: Área de encuentro entre la psicología política y la psicología comunitaria. *Psykhé*, 19(12), 56-63. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22282010000200006>
- Ordoñez, V. (2022). El docente y su percepción de las competencias socioemocionales en su labor. *Revista panamericana de Pedagogía*, 1(35), 80–101. <https://doi.org/10.21555/rpp.vi35.2724>
- Padilla, Z. y Hernández, M. (2022). Talento humano para el empoderamiento en organizaciones públicas: una visión sistémica. *Visión Educativa*, 4(2), 1-9. <https://revistasuba.com/index.php/VISIONEDUCATIVA/article/view/193>
- Pascual, J. (2019). *Relaciones de poder y empoderamiento docente para la innovación educativa*. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]. España. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/670115/jpm1de1.pdf?sequence=1>

- Pasternak, D., Harris, S., Lewis, C., Wolk, M., Wu, X. & Evans, L. (2023). Engaging culturally responsive practice: Implications for continued learning and teacher empowerment. *Teaching and Teacher Education*, 122, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103976>
- Piguave-Bello, M. M., & Vegas-Meléndez, H. J. (2021). Empowerment como herramienta de gestión estratégica efectiva en el desempeño laboral en equipos de trabajo: Artículo de investigación. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 5(8), 21-38. <https://doi.org/10.46296/yc.v5i8edespen.0089>
- Puji, D. y Bayu, R. (2016). Model Development in the Context of Vocational Village Community Empowerment in Central Java. *International Journal of Information and Education Technology*, 6(7), 564-569. <https://doi.org/10.7763/IJiet.2016.V6.752>
- Real Academia Española (RAE): Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es>
- Reyes, D. y Cantoral, R. (2016). Empoderamiento docente: la práctica docente más allá de la didáctica: ¿qué papel juega el saber en una transformación educativa? *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, 2(11), 155-176.
- Rinehart, J. S., Short, P. M., Short, R. J., & Eckley, M. (1998). Teacher Empowerment and Principal Leadership: Understanding the Influence Process. *Educational Administration Quarterly*, 34(1_suppl), 630-649. <https://doi.org/10.1177/0013161X980341004>
- Rowlands, J. (1997). Poder y empoderamiento de las mujeres. Oxford.
- Santa Cruz, F.F. (2015). Empowerment, y desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud de Trujillo, Perú. *Revista Espergecia, Revista Literaria y de Investigación*, 2(1), 1-12. <https://doi.org/10.18050/esp.2014.v2i2.658>
- Santa Cruz, F.F. (2019). *Gestión del talento humano educativo: Propuesta de un Plan de gestión del talento humano docente en el sistema educativo*. Editorial Académica Española.
- Serrano-Pintado, I., Escolar-Llamazares, M-C. y Delgado-Sánchez-Mateos, J. (2022). Pilot Study on the Effects of the Teaching Interpersonal Skills Program for Teens Program (PEHIA). *Front. Psychol*, 13 (1), 1-9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.764926>
- Seyedali, A., Samsilah, Roslan, Z., Zaremohzzabieh, R., Mohd, R. & Asnarulkhadi, S. (2021) Relationship between teacher empowerment and job satisfaction: A Meta-Analytic path analysis. *Cogent Education*, 8(1), 1-23. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2021.1898737>
- Simanullang, A. & Panjaitan, B. (2022). Professional Teacher Governance in Improving the Quality of Education. *Jurnal Mantik*, 6(2), 803-1808. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/2901626>
- Simón, M. (2021). Mujeres y poder. Una mirada poliédrica a la sociedad actual, Monográfico. *Transatlantic Studies Network, Revista de Estudios Internacionales*, 11, 77-87. <https://doi.org/10.24310/TSN.2021.vi11.14333>
- Vásquez Villanueva, S., Alarcón Senepo, M. C., Vásquez Campos, S. A., & Gonzáles de Castillo, M. (2022). Motivación e identidad de los docentes, en una asociación educativa del oriente peruano. *Apuntes Universitarios*, 12(3), 367-380. <https://doi.org/10.17162/au.v12i3.1136>
- UNESCO (2022). *Día Internacional de la Educación 2022: cambiar de rumbo para transformar el aprendizaje*. <https://es.unesco.org/news/dia-internacional-educacion-2022-cambiar-rumbo-transformar-aprendizaje>
- Ulrich, D. y Dulebohn, J. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*. 25(2), 188-204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>