

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA ALCANZAR
EL ÉXITO ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO DE GRADO MODALIDAD CURSOS ESPECIALES DE ÁREA PRESENTADO
COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

ASESOR: Lcda. Luz Marina Ruiz

**AUTORES: Figuera M. Yonny A.
Paisano María V.**

Maturín, Marzo 2006

**EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA ALCANZAR
EL ÉXITO ORGANIZACIONAL**



Aprobado en nombre de la Universidad de Oriente por el siguiente jurado
examinador:

Prof. Luz Marina Ruiz
Asesor Académico

Prof. Constantino Tiniacos
Jurado Principal

Prof. Franklin Hernández
Jurado Principal

Prof. Maríalaura Del Castillo
Jurado Principal

Maturín, Marzo 2006

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a toda aquella persona que desea y contribuyan para un mundo mejor donde reine la sinceridad la paciencia y por supuesto la responsabilidad con ellos mismos y con los demás.

A aquel que sueña con el respeto.

A aquel que sueña con la amistad verdadera.

A aquel que ríe cuando tú ríes.

*EN FIN A AQUEL QUE TENGA UN CORAZON NOBLE CAPAZ DE
COMPRENDER QUE UNA PERSONA ES EL SER MÁS ESPECIAL DE
ESTE MUNDO.*

Figuera Yonny

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a la fuerza espiritual que mueve las emociones y nos alumbra el camino a ti, **DIOS** por guiarme a conseguir mis metas.

A **la mujer y el hombre** que me dieron en primer lugar la vida, y todo aquel cúmulo de buenas intenciones que me han facilitado conseguir las cosas que pasan por mi mente y hacen posible que yo pueda estar aquí y disfrutar este momento.

A **mis hermanos** por apoyarme siempre en todo lo que pudieron.

A **mi novia gris** por ser el matiz de todo este camino, ya que tú contribuiste a equilibrar las cargas, y estar siempre allí cuando te necesite.

A **mis amigos y compañeros** de clase por ser ejemplo de cómo debemos enfrentar los retos, a ustedes muchachos Cesar, Juan y Ronald.

A **los profesores** que dieron todo por brindar sus conocimientos y dotarnos de herramientas para enfrentar todos los posibles problemas en el área laboral y en ámbito personal.

"gracias a todos".

Figuera Yonny

AGRADECIMIENTOS

Gracias! **DIOS**, que siempre estas en mi como en todas las cosas.

A **mis mamás**, mami-Abuela, tía-mami Nancy y mamá Eglis. *Por el amor y apoyo incondicional.*

A Nerys, Raiza, Zulime, Celided, Pedro, Nallibe, Gustavo, Félix, Reina, Luisa, Carolina, Reinelys, Raúl, Carlos, Francisco y Jesús.

*El cariño y **pilar familiar**.*

A Silvio Ponce, Manuel Gómez, Yoletzi, Rosy, Sol, Yuderkis, Anly, Nataly, Gloria, Greilyn, Mayerling, Carolina, Katy, Astrid y Marifrançis. *El mayor ejemplo de compañerismo, **amistad** y afecto.*

A Luz Marina Ruiz, Euclides Mata, Damelys Saud, Damelys Pico, Melitza Pereira, Franklin Hernández, Luis Aguilera, Constantino Tiniacos, Jesús Aguiar, Maryubet Ollarves, Marialaura del Castillo, Arnaldo Rojas, Alejandro Zarate, Félix González y demás **profesores** que fueron parte de mi formación académica. A ellos especial gratitud.

A Rosa Manrique, Luis, Antonio y Lexaira. Por su disponibilidad y cariño.

A **mí ahijada** hermosa Rosalbert. Dios te bendiga siempre.

A **Mí Príncipe!** eres fortaleza, luz y amor en mi vida.

A todos Gracias!

Paisano Maria

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA ALCANZAR
EL ÉXITO ORGANIZACIONAL**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título
de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos**

Asesora: Prof. Luz Marina Ruiz

Autores: Figuera M. Yonny A.
Paisano María V.

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación fue analizar el empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional tomando en consideración aspectos fundamentales como las características y principios del empowerment. Además se abordaron los beneficios, requisitos y pasos para la aplicación de la herramienta. Se plantearon también las estrategias para integrar a las personas al empowerment, los factores que impulsan al fracaso de la técnica, debido a una mala aplicación de la misma y sus consecuencias. La investigación es de tipo documental y de nivel descriptivo. Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la observación documental y el análisis de contenido. El procedimiento de análisis se llevó a cabo mediante un razonamiento crítico. En el marco teórico se desarrollaron los aspectos antes mencionados llegando a las siguientes conclusiones: el empowerment es una herramienta mediante la cual se capacita a los trabajadores para brindarles responsabilidad y poder para la toma de decisiones lo que va a permitir una mejor fluidez de la comunicación y un ambiente donde el liderazgo se comparte con los niveles más bajos de la empresa. El empowerment trae beneficios como: aumento de la satisfacción, incremento de la responsabilidad, compromiso y autoridad, trabajo en equipo, entre otros. Cuando el empowerment es aplicado incorrectamente surgen resultados que causan malestares en la organización, afectado su normal funcionamiento, por lo que es recomendable no descuidar ningún detalle por pequeño que parezca cuando se está inmerso en este proceso.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	vi
INDICE DE CONTENIDO	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1 Planteamiento Y Formulación Del Problema	3
1.2 Justificación.....	5
1.3 Objetivos De La Investigación.....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
1.4 Definición De Términos.....	7
CAPÍTULO II	10
MARCO METODOLÓGICO	10
2.1 Diseño De La Investigación.....	10
2.2 Nivel De La Investigación.....	10
2.3 Técnicas O Instrumentos De Recolección De Datos.....	11
2.4 Técnicas De Procesamiento De Análisis.....	11
CAPÍTULO III	12
MARCO TEÓRICO	12
3.1 Evolución Histórica Del Empowerment	12
3.2 Definición De Empowerment	15
3.3 Características Del Empowerment.....	16
3.4 Principios Del Empowerment.....	17
3.5 Beneficios Del Empowerment	18
3.6 Requisitos Para La Implementación De Empowerment.....	19
3.7 Pasos Para Implementar El Empowerment	21
3.8 Estrategias Para La Integración De Las Personas Al Empowerment	25
3.9 Resultados Positivos Del Empowerment	26
3.10 Factores Que Impulsan El Fracaso Del Empowerment	28
3.11 Consecuencias Negativas De Una Inadecuada Aplicación Del Empowerment En Las Empresas.....	29
CAPÍTULO IV	30
APORTES INVESTIGATIVOS	30
CAPÍTULO V	33
CONCLUSIONES	33
BIBLIOGRAFÍA	35

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy en día están atravesando, por etapas que de alguna manera van a marcar un hito en lo que se refiere al mundo empresarial. Los múltiples y variados cambios tecnológicos inciden directamente en este proceso que radica en la búsqueda de la excelencia administrativa por lo que es un factor a considerar para lograr el éxito organizacional.

Otro aspecto que es apreciado, es la satisfacción y la calidad de vida del empleado, por lo que es considerado como un agente dinamizador de las labores, y procesos gerenciales de la empresa.

Conjugando estos factores la respuesta o estrategia que se presenta y entrelaza cada uno de estos elementos que repercuten el normal funcionamiento de las organizaciones se menciona al empowerment como herramienta para alcanzar el éxito organizacional.

El empowerment significa facultar, empoderar darle participación al individuo en la toma de decisiones, pero es sin duda una herramienta que desarrolla las capacidades individuales y grupales de manera que el ambiente empresarial se amolde a las necesidades del trabajador y viceversa.

La investigación en cuestión se estructuró de manera lógica, permitiendo de este modo ordenarla de la siguiente manera:

Capitulo I, el problema, este capítulo presenta el problema objeto de estudio, planteándolo y delimitándolo, se determina la justificación del mismo y se establecen el objetivo en dos (2) categorías general y específico.

Capitulo II, marco metodológico se refiere el tipo y nivel de investigación, la técnica y procedimiento de análisis.

Capitulo III, marco teórico donde se indican las referencias bibliográficas que permitieron la comprensión y análisis del tema objeto de estudio.

Capitulo IV, aporte investigativo es el análisis que los autores hacen a las teorías estudiadas generando una visión del tema planteado.

Capitulo V, conclusiones constituye la parte final del trabajo de investigación, aquí se expone los resultados del estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 Planteamiento y formulación del problema

Los cambios tecnológicos y la creciente competencia han revolucionado las organizaciones y, por ende, a las personas implicadas en las mismas; obligándolas a adoptar nuevas filosofías, estrategias, técnicas y herramientas como son: el out-sourcing, total quality control (T.Q.C), jus in time (J.I.T), total production Management (T.P.M), entre otros. Estas tendencias le han permitido a las grandes corporaciones responder de manera eficaz y oportuna a las exigencias del cliente.

Las personas son el valor más importante de la organización, por ser el elemento dinamizador dentro de la misma, por lo tanto, es necesario transmitirles la visión de los objetivos de la empresa para que éstas contribuyan a ese fin.

La vieja forma de gestión que controla los pasos de los trabajadores se considera obsoleta, tanto del punto de vista de la productividad, como desde la motivación de los empleados, porque no tienen la oportunidad de manifestar sus competencias y habilidades.

Las organizaciones se han visto en la necesidad de aplicar una nueva administración donde las personas, la comunicación, la tecnología y la responsabilidad interactúan para alcanzar el éxito organizacional. El

empowerment es esa nueva concepción que han adquirido muchas empresas.

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, esto no significa una pérdida de autoridad de la alta gerencia.

Esta técnica es una nueva forma de Gestión de Recursos Humanos y se basa principalmente en delegar autoridad y responsabilidad trayendo beneficios tales como: incremento de la creatividad, aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente, además contribuye a impulsar el liderazgo participativo y el trabajo en equipo. La estrategia se apoya en la premisa de quienes están relacionados directamente con el puesto de trabajo son los más indicados para tomar las decisiones al respecto, ya que son quienes conocen y poseen las actitudes para ello.

La participación de todos los trabajadores en el proceso de mejora continua permitirá a cualquier institución lograr el éxito. Para fomentar esta participación es necesario facultar al personal para la toma de decisiones orientadas a proporcionar soluciones a problemas; generando en los trabajadores una sensación de pertenencia y se desarrollando el espíritu de colaboración empresa-trabajador. Los empleados desean ser valorados y respetados y esta herramienta viene a llenar el vacío que sienten muchos trabajadores porque sus ideas, opiniones y expectativas no son tomadas en cuenta.

Por lo antes expuesto, se plantea la necesidad de realizar esta investigación cuyo objetivo fundamental es el análisis del empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional.

1.2 Justificación

Analizar el empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional es muy importante; ya que éste da origen a una tendencia que fomenta la participación de los empleados, contribuye además a reformular la visión y enfoque en cuanto al crecimiento personal. De acuerdo con esto, la investigación servirá de referencia para el estudio y comprensión de esta nueva forma de administrar que genera cambios radicales y promueve la excelencia empresarial.

Esta investigación, ayudará a elevar el interés por la aplicación de esta nueva concepción gerencial, de manera que cada vez sea mayor el número de profesionales que se interese por su estudio y, en consecuencia, adopte este nuevo, necesario y exitoso estilo de dirección gerencial de gran utilidad y aporte para la gerencia de recursos humano y, por ende, para las organizaciones y sus integrantes.

La investigación cobra mayor relevancia porque la misma será de gran beneficio para las empresas, toda vez que permitirá absorber un estilo gerencial dirigido a considerar al recurso humano por el conocimiento y habilidades que posee, para enfrentar los retos presentados por los diferentes cambios, que la dinámica administrativa ha introducido en el seno de las organizaciones.

De igual manera, será beneficiosa para los trabajadores debido a que servirá de estímulo en aras de alcanzar una mejor formación profesional para el desempeño de las actividades correspondiente al éxito organizacional, así mismo, constituirá para los autores de la investigación, un instrumento de aplicación de conocimientos adquiridos durante la fase de formación académica.

1.3 Objetivos de la investigación.

1.3.1 Objetivo general.

Analizar el empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Definir el empowerment en la organización.
- Explicar características y principios del empowerment.
- Analizar los beneficios del empowerment.
- Describir los requisitos y pasos para la aplicación del empowerment en las organizaciones.
- Desarrollar las estrategias para integrar las personas al empowerment los resultados positivos de la aplicación de la herramienta.
- Exponer los resultados positivos de la aplicación del empowerment y los factores que impulsan el fracaso de la herramienta en las organizaciones.

1.4 Definición de términos

Autoridad: derecho de tomar decisiones, dirigir el trabajo de otro y dar órdenes. (Dessler, 2001, p. 676).

Capacitación: proceso para enseñar a los empleados nuevas habilidades básicas que necesitan para saber el desempeño de su trabajo. (Dessler, 2001, p. 676).

Comunicación: transferencia de información y su comprensión de una persona a otra (Keith y Newstrom, 2003, p. 557).

Confianza: capacidad para depender de las palabras y acciones de otras personas (Keith y Newstrom, 2003, p. 557).

Delegar: asignación de deberes, autoridad y responsabilidad a otras personas (Keith y Newstrom, 2003, p. 538)

Eficacia: capacidad de determinar los objetivos apropiados: “hacer las cosas correcta”. (Stoner, 1996, p.10).

Eficiencia: capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos de la organización: “hacer bien las cosas”. (Stoner, 1996, p. 10).

Empowerment: proceso que brinda mayor autonomía a los empleados al compartir información pertinente y brindarles control sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo (Keith y Newstrom, 2003, p. 560).

Entrenamiento: se define como el medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas e innovadoras y puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosos. (Chiavenato, 2004, p. 305).

Equipo Autodirigidos: equipos de trabajo que usan la toma de decisiones por consenso para elegir a los miembros de su propio equipo, resolver problemas relacionados con el trabajo y programar sus ratos de descanso. (Dessler, 2001, p. 678).

Equipo de trabajo: grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultados un desempeño mayor que la suma de los aportes de cada uno. (Robbins, 2004, p. 258).

Facultar: acción de poner a los empleados a cargo de lo que hacen. (Robbins, 2004, p.19).

Habilidad: capacidad física y mental que tiene una persona para realizar una determinada actividad (Arias, 1999, p. 245).

Poder: capacidad para influir en los demás y en acontecimientos. (Koontz, 2002, p. 298).

Resistencia: capacidad de una persona para manejar las tensiones de corto plazo. (Keith y Newstrom, 2003, p. 571).

Responsabilidad: capacidad u obligación de responder de los actos propios, y en algunos casos de los ajenos (Arias, 1999, p. 59).

Satisfacción laboral: se define como la actitud general del empleado hacia su trabajo. (Robbins, 2004, p.78).

Toma de decisiones: consiste en el proceso de pensamiento y deliberación que da como resultado una decisión, las decisiones son resultado de la toma de decisión, son medio por lo que el gerente trata de lograr alguna situación deseada. (Gibson, 1996, p. 802).

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Diseño de la investigación.

En base a las características que presenta este estudio se realizó una investigación de tipo documental que se refiere a la obtención y análisis de datos provenientes de fuentes documentales. Al respecto Arias (2004) menciona:

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis crítico e interpretación de datos secundarios, es decir, los datos obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas (p.26)

2.2 Nivel de la investigación.

La investigación que se realizó es de nivel descriptivo, puesto que, se describieron elementos fundamentales de la naturaleza del estudio. Arias (2004) plantea:

Los estudios descriptivos consisten en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p.22).

2.3 Técnicas o instrumentos de recolección de datos.

Las técnicas empleadas para la realización de este estudio fueron las siguientes:

Observación documental: la cual consiste en un arqueo bibliográfico o revisión de literatura relacionada con el tema en cuestión. En tal sentido Ander-Egg (1992) menciona: **“Es una técnica investigación social cuya finalidad es obtener información de documentos escritos, utilizados en el propósito de una investigación en concreto.” (p. 228).**

Análisis de contenido: es una técnica aplicada a los procesos de comunicación en diversos contextos, el mismo es utilizado virtualmente en cualquier forma de comunicación a los efectos de establecer un procesamiento crítico a las informaciones obtenidas.

2.4 Técnicas de procesamiento de análisis.

Una vez recopilada la información necesaria para la realización de la investigación se procedió a la revisión y estudio de contenido para lo cual se aplicaron las técnicas del subrayado y el fichaje llevando a cabo un análisis crítico que consiste en el punto de vista del autor respecto a la información contenida en los documentos, fuentes y artículos observados.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Evolución Histórica del Empowerment

En la década de los 30 después del ensayo realizado por Hawthorne, basado en la influencia de los agentes ambientales en la productividad, se manifestaron otros personajes como: Elton Mayo, Mary Parket Follett y Chester Barnad, los cuales destacaban la importancia individuo en la gestión. Creando un sistema análogo, mientras la gestión científica evolucionaba, la gestión de las personas, en cambio, se desarrollaba paulatinamente, aún cuando había un desequilibrio entre lo que planteaban los expertos y lo que de verdad se realizaba en las empresas. Es relativamente reciente el conocimiento que las empresas tienen en tópicos como capital intelectual, y emocional, de sus personas.

En los años 50 voces como las de Douglas MacGregor, Maslow y Herberg hablaban con mayor énfasis del potencial disponible en los trabajadores, aportando varias ideas en cuanto a la motivación, como por ejemplo la teoría de Maslow y su escala jerárquica.

Al mismo tiempo Peter Dracker, nombrado el visionario de la gestión empresarial, publicaba *The Practice Of Managenet*, en este libro señaló por ejemplo a la importancia del marketing, y la innovación, dando un naciente aporte a lo que hoy conocemos como la dirección por objetivos.

Luego para los años 60 se monta en la palestra otro gran texto The Human Side Of Enterprise, de Douglas McGreGor, en donde el autor expone la teoría X e Y, la primera fundamentada con el taylorismo, aún cuando la segunda, mostraba un empleado cumplidor, competente y comprometido, (lo que para estos tiempos resulta natural), para ese tiempo origino variados debates. En este período surgieron tendencias muy utilizadas hoy día, por ejemplo: la gestión por el conocimiento, la orientación al cliente, el liderazgo, la gestión por competencias, y la organización inteligente.

Para la década de los 80 se insistió mucho en las teorías y postulado referente a la calidad, planteados por Deming y Juran, en Japón, teniendo gran éxito, y esto quedó mostrado en algunos libros como el de Pascale y Athos (El Arte Japonés del Management), o el de Ouchi(teoría Z).Pero posiblemente lo que más se recuerda es la aparición en 1982 del texto "En Busca De La Excelencia" de Peters y Wateman, este escrito contribuyó a la sensibilización, sobre aspectos de la gestión como son: atención al cliente y al personal, sensibilidad tanto hacia las expectativas del cliente, como hacia las inquietudes de los empleados y hacia sus capacidades y rasgos personales.

En los últimos años cuando se empieza a señalar claramente a la energía emocional, los sentimientos y los valores personales, dentro de las empresas. Se puede pensar que el movimiento concuerda con la explosión de la llamada inteligencia emocional, lo que hace pensar que tiene sólidos antecedentes en los postulados de décadas anteriores.

Estas herramientas que se nombran a continuación: la calidad, el Liderazgo, la innovación, el espíritu de equipo, e inclusive el Empowerment, no surgen en realidad en los años 80, pero es en esta década cuando se

profundiza en estos postulados y se comienza a hablar de todo ello insistentemente sobre todo cuando comienza a haber un innegable cambio cultural en las organizaciones. Por un lado existía receptividad a las ideas planteadas por Drucker, Peters, Bennis, y varios expertos, pero también había lógicamente prejuicios y puntos de vista distintos.

Y es así como en el año 1988, el Empowerment nace como complemento de operacionalizaciones de cambio organizacional tomando la esencia de otras técnicas, promovida principalmente por los expertos Kenneth Blanchard y Paul Hersey, dando los primeros pasos de la siguiente manera.

Primero se cedió, o quizás se simuló ceder poder a personas visiblemente escogidas, a través de equipos de personas. A principios de los 90, surgen los Empowered, OR self-directed, teams. Antes de eso, surgía el trabajo en equipo en variadas modalidades, a través de círculos de calidad, y grupos de desarrollo. Con lo cual se fue desarrollando el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo. Los empleados se vieron quizás extrañados por la oportunidad de hablar públicamente sus puntos de vista, para luego contrastarlos incluso hasta con sus superiores. Justamente, la representación de distintos niveles jerárquicos condicionaba en muchos casos la comunicación interna del equipo, había en esos casos, un cierto clima de autoridad vigilante.

Emergieron, por consiguiente, los equipos autodirigidos, con mayor o menor autonomía, siempre con misiones y objetivo que dependían de la aprobación de los directivos, por ejemplo en Estados Unidos, algunas empresas comenzaron a utilizar el Empowerment como método de gestión,

una de ellas, la cadena hotelera Ritz-Carton, esta cadena hotelera obtuvo el premio nacional a la calidad en el año 1992.

En aquella época era de mucha importancia los reconocimientos, es decir, entrega de premios, foto incluida, sobre todo el reconocimiento a una mayor responsabilidad de los trabajadores con la organización, al continuo desarrollo profesional y al trabajo en equipo.

Sin embargo, el cambio trae consigo modificaciones en las creencias, y valores compartidos, y viene a reconsiderar la posición en la que se encuentra alguien en determinado momento, por esta razón es de esperarse que se encuentre con opositores, ya que cuesta mucho modificar arcaicas creencias radicadas. Hoy resulta muy antiguo que un trabajador calificado deba pedir autorización para consultar información necesaria, o peor aun deba limitarse a acatar decisiones que no comparte para lo cual hay que seguir avanzando en el cambio político y social como lo vienen realizando aquellas empresas convencidas en un modelo de gestión moderna acorde a los nuevos tiempos, el Empowerment. (Valdés, 2005, Cáp. 16).

3.2 Definición de Empowerment

Las organizaciones están tratando de distribuir y compartir el poder con todos sus miembros a esto se le ha denominado empowerment.

Al respecto Díaz (2005) dice:

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 olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la

toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización. (p.5)

Por otro lado Valdés (2005), expresa:

El empowerment es donde se alcanzan los beneficios óptimos de la tecnología, los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.(p.2).

Ambos autores sostienen que el empowerment es una nueva forma de administrar, donde se capacita, se entrena a los empleados para darle responsabilidad y poder para la toma de decisiones, además se comparte la información con todos para que éstos entiendan la dirección de la empresa y respalden los objetivos y funciones de la misma.

3.3 Características del Empowerment.

Esta nueva forma de administración al ser aplicado en un plano organizacional fundamenta y dinamiza una serie de actitudes que van crear un ambiente favorable para la formación y desarrollo del individuo fomentando su satisfacción personal dentro de la empresa algunas de estas características son:

- **Orgullo:** apreciar el gusto por hacer las cosas bien continuamente.
- **Unión y solidaridad:** mayor cohesión del grupo y por lo tanto un trabajo en equipo.
- **Voluntad:** disponibilidad para contribuir a las metas propuestas.

- **Atención a los detalles:** crear el hábito de no pasar por alto ningún detalle por pequeño que parezca especialmente en aquellos relacionados con la producción y el cliente.
- **Credibilidad:** cumplir las promesas realizadas inspirando la confianza de todos los miembros de la empresa. (Valdés, 2005, p.3).

Las características del empowerment son de gran relevancia debido a que, representa el orgullo que sienten las personas por realizar las actividades idóneamente y saber que éstas son significativas para la organización. La unidad es fundamental entre los miembros porque va a permitir la consecución de las metas planteadas y por ende ofrecer al cliente un servicio más eficaz y eficiente. La solidaridad genera responsabilidad por resultados de forma grupal dejando de lado el individualismo. Con empowerment se desarrolla la voluntad de las personas para contribuir a los fines de la empresa.

3.4 Principios del Empowerment.

El Empowerment como el resto de todas las demás herramientas y técnicas tiene que estar fundamentado o basado en unos principios. Al respecto Johnson (2005) plantea los siguientes principios:

- **Establecer autoridad y responsabilidad sobre las actividades.**
- **Definir en conjunto modelos de excelencia.**
- **Proveer de la retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso.**
- **Reconocer a tiempo los logros.**
- **Confianza en el equipo.**

- **Promover una variada gama de cómo realizar las tareas (mejoramiento continuo).**
- **Tratar a los participantes con decoro y respeto.**
- **Dar la capacitación necesaria para alcanzar los objetivos y metas.**
- **Proveer de la información y herramientas necesarias para facilitar y asegurar la toma de decisiones adecuadas y oportunas. (p.4).**

Luego de lo planteado por Johnson se considera estos principios como unos lineamientos, basados en el respeto, la confianza y el mejoramiento continuo, además de una reformulación radical de la visión de cómo se están realizando las actividades dentro de la empresa.

El camino a seguir para comenzar a fabricar el desarrollo del empowerment en las organizaciones de forma eficaz y eficiente para alcanzar las metas y objetivos empresariales.

3.5 Beneficios del Empowerment

Esta herramienta al ser aplicada forma una nueva empresa, capaz de enfrentar los retos y obstáculos que se presentan como los cambios tecnológicos y la globalización. Algunas de las ventajas que ofrece el Empowerment son:

- El incremento de la satisfacción y la credibilidad de las personas que componen la organización.
- El aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso.

- La creatividad se manifiesta en mayor escala, disminuyendo la resistencia al cambio.
- Existe un liderazgo compartido, donde los integrantes de la organización contribuyen al objetivo final.
- Hay una mejoría en la comunicación y las relaciones interpersonales.
- El aumento de la motivación para colaborar, manifestándose una actitud positiva en todas las personas.
- Se dinamiza los procesos para una toma de decisiones más oportuna y eficiente. (Acosta, 2002, p.5).

Todos estos beneficios desarrollan la productividad, haciendo la organización más eficaz manteniendo a sus demandantes satisfechos y un personal orgulloso y comprometido con la institución.

3.6 Requisitos para la implementación de Empowerment.

Para la aplicación esta herramienta es necesario considerar estos requerimientos:

A.- El primer requisito para implementar el empowerment es contar con el todo el apoyo de la alta gerencia de la empresa.

B.- La organización deberá tener claramente definida una visión, una estrategia, unos valores, unas metas que deben ser conocida y compartida por todos los integrantes de la compañía. La visión establece lo que se quiere alcanzar, hacia donde debe ir la organización.

C.- Creación de equipos de trabajo de una forma escalonada. Entendiéndose por equipos de trabajo según Robbins (2004), **“Grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultados un desempeño mayor que la suma de los aportes de cada uno”**. (p.258).

Es necesario conformar equipos de trabajo, porque los mismos deberán evaluar la información, analizarla y solucionar, además de trasladar las decisiones a otros y para ello hay que darle los que el grupo requiere.

D.- Integrar a todo el personal de la organización en las concepciones relacionadas con el Liderazgo, la delegación, equipos autodirigidos, entre otros.

E.- Diseñar correctamente los cargos, así como las funciones, objetivos y responsabilidades relacionadas con el mismo.

F.- Implementar un buen sistema de comunicación para tener una retroalimentación Galeano (2000) dice: **“En la mayor parte de las comunicaciones organizacionales, a una mayor retroalimentación corresponde una mayor probabilidad de que el proceso de comunicación sea más eficaz”**. (p.1).

La organización deberá tener canales de comunicación para que se mantenga la fluidez del mensaje manteniendo en claro las metas que se desean alcanzar.

G.- Delimitar técnicas de gestión del desempeño para evaluar y desarrollar el rendimiento de cada una de las personas de la organización identificando sus debilidades y fortalezas. (Calderón, 2004, p. 5).

Aplicar esta herramienta, con la cual se garantiza el éxito empresarial, tomando en cuenta estos requerimientos podemos inferir que conjugando elementos como el apoyo gerencial, la integración del personal y un buen sistema de comunicación trae como resultado una empresa apta para la aplicación del empowerment y capaz de adaptarse a los variantes cambios organizacionales de manera oportuna.

3.7 Pasos para implementar el Empowerment

Para implantar el sistema de empowerment en una empresa se debe llevar a cabo proceso un que consta de las siguientes etapas:

Nº 1- Preparar Bases Sólidas

Tener claro lo que significa facultar: se debe tener claro que facultar, significa valorar a las personas y comprender las contribuciones que pueden hacer; mediante el desempeño del equipo, tanto a nivel individual como en su totalidad. También, significa asumir la responsabilidad de las decisiones y del trabajo.

Información: debe existir un flujo de información entre los miembros puesto que, la misma servirá para que las personas intercambien ideas y sugerencias sobre la manera en que se trabaja, obteniéndose una mejora en la comunicación.

Recursos: es importante conocer con cuanto se cuenta y si es necesario obtener algo de dinero como parte del plan. También se puede

crear un fondo de contingencia o un pequeño fondo durante un lapso determinado.

Oportunidades de capacitación: hay que verificar si el equipo necesita orientación y de ser así brindársela.

Nueva tecnologías: para comenzar a trabajar debe haber un ambiente de trabajo ergonómico. Por lo tanto, es necesario contar con una buena tecnología, donde los empleados se sientan cómodos y motivados.

El personal: es bueno saber que pueden ofrecer los empleados, que les agrada y en qué son competentes, para ayudarlos a vincular sus capacidades con los objetivos que establece la organización.

Buscar ayuda: establecer el tipo de ayuda que se necesita para poner en marcha la herramienta, se deben identificar las dificultades. Es conveniente estar al tanto donde se pueden presentar y así poder prever soluciones.

Tener muy claro el punto de partida: Lo primero que se observa en la organización es su cultura organizacional, para conocer de qué manera se realizan las actividades en la misma, si la empresa es muy rígida y se resiste al cambio el proceso de facultación suele ser más complejo.

Preparar las bases para la aplicación del empowerment significa que se deben conjugar todos los factores necesarios, lo que exige una revisión total de la forma en que esta técnica puede satisfacer las necesidades propias y organizacionales, y cómo se puede obtener.

Nº 2.- Barreras al facultar.

Debido a que facultar significa permitir a las personas asumir responsabilidades, es preciso pensar en las trabas que se puedan presentar y por eso es necesario crear un plan para abatir todas las barreras.

Hacer una tormenta de ideas personal: es situarse en lugar de los demás, es decir, indagar las limitantes de los empleados. Lo importante es explorar todos los rincones y recaudar toda la información necesaria.

Reunir al equipo y probarlo: consiste en reunir al grupo y descubrir cosas de ellos y ver cuales son las barreras que creen enfrentar, no se deben descalificar o anular las sugerencias de ninguno, ni tratar de objetar las limitantes que se formulan.

Desarrollar una lista de actividades para la eliminación de barreras: se deben apuntar todas las barreras que se puedan eliminar, a corto, mediano y largo plazo y luego enumerar en orden de importancia y verificar si se combatieron exitosamente.

Encontrar una manera de verificar el éxito: desplegar una enumeración de estrategia y buscar varias maneras de efectuarlas.

En el transcurso de implantación de la herramienta como en cualquier proceso se requiere de un cambio, por lo que se presentan barreras que hay que eliminar. Es por ello que se debe recurrir a una serie de estrategias, ya que abatirlas no es tarea fácil.

Nº.3.- Identificar talentos ocultos.

Frecuentemente existen en las empresas personas con gran talento y nunca se manifiestan o simplemente no se les brinda la oportunidad de expresar sus habilidades y destrezas.

Se debe aprovechar al máximo las destrezas y experiencias del equipo y utilizarlo frecuentemente con eficacia. Hay que enseñar a las personas a tener confianza en sus propias habilidades.

Nº 4.- Mantener el control.

Lo primero es la confianza en sí mismo y que si se aplica correctamente todo saldrá bien, la herramienta más importante son los objetivos viables y estables.

Se deben redactar los objetivos, los cuales deben ser específicos para la persona, de tal manera, que ésta sepa qué se espera de ella, cuál es su papel, hacia dónde van, cómo llegaron allí, además de conocer si está haciéndolo bien. Los objetivos deben ser medibles y alcanzables para la organización y para las personas, de no ser así, llegar a una negociación. Hay que tener en cuenta que los objetivos también tienen un mínimo de tiempo, por lo que es recomendable examinarlos para saber como están funcionando. (Morales, 2000, pp. 14-15).

Las etapas del proceso de implantación del empowerment se visualizan claramente, la más importante es preparar bases sólidas que permitan una aplicación de la herramienta exitosa, idónea y estable por lo cual es necesario resaltar la segunda etapa porque aquí se visualizan las posibles

barreras que se puedan presentar y de ser así crear un plan para abatirlas. Es de gran relevancia saber con el personal que se cuenta dentro de la empresa y identificar talentos ocultos es parte del proceso de aplicación de la herramienta, además de mantener el control para conocer cómo se están llevando a cabo los objetivos planteados.

3.8 Estrategias para la integración de las personas al Empowerment

Es necesario señalar la manera en que las empresas pueden lograr desarrollar el Empowerment.

Según Bottini (2003) para integrar a las personas al Empowerment hay tres elementos importantes a fortalecer:

El primero se refiere a las relaciones. Las relaciones deben ser efectivas, para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.

El segundo hace hincapié en la disciplina. En este sentido es preciso promover el orden, que las personas puedan trabajar en un sistema estructurado y organizado, para que realicen sus funciones debidamente. La definición de roles, permite conocer el papel que le corresponde a cada quien.

El tercer punto es el compromiso. El cual debe ser congruente en todos los niveles, pero promovido por los líderes que son los agentes de cambio. Esto incluye: lealtad, persistencia en los objetivos, en las relaciones

laborales para que las personas sientan y expresen lo que se les transmite. Y por último la energía de acción, que es la fuerza que estimula y motiva a la gente. (p.16).

Las estrategias para integrar a las personas al empowerment son muy claras y específicas. Reforzar las relaciones es muy importante para el alcance de los objetivos, cuando se cuenta con una sólida y buena relación entre los miembros se hace mucho más fácil el trabajo manteniéndose una estabilidad. La disciplina en una persona, grupo y en la organización en general permitirá una fluidez de las funciones y un ambiente organizado.

3.9 Resultados Positivos del Empowerment

Al aplicar el empowerment idóneamente se van a observar resultados efectivos entre los cuales se encuentran:

- La persona tiene y siente responsabilidad sobre su trabajo.
- Los puestos se revalorizan, porque el trabajador está presente en ellos.
- Las personas saben cual es su rol dentro de la organización.
- La contribución de cada empleado es valorada.
- Cada individuo puede realizar distintas actividades.
- El trabajo significa un reto para cada individuo y no una carga
- Los empleados participan en la toma de decisiones y tienen autoridad para actuar en nombre de la empresa, sus opiniones son tomadas en cuenta.

- Los individuos trabajan en equipo y desarrollan sus conocimientos y destrezas.
- El cliente se siente satisfecho.
- Hay un cambio de actitud, ya no se hacen las cosas por hacerlas sino porque desean hacerlo bien.
- los empleados se sienten comprometidos.
- Comunicación mejora en todos los niveles de la institución, sobre todo la de jefe-subordinado.
- Una organización más productiva, con un mínimo de costos de operaciones.(Ávila, 2000, p 7)

Indudablemente el empowerment es una excelente herramienta que integra todos los recursos, personas, capital, manufactura y tecnología, logrando una comunicación eficaz para mejorar los procesos, alcanzando una organización más productiva, competente y a la vanguardia con los cambios en el contexto actual.

El compromiso es otro factor a fortalecer, el cual permitirá una mayor responsabilidad por parte de cada uno de los miembros de la empresa en lograr exitosamente la misión y visión de la misma. Es necesario conseguir la incursión de las personas en el proceso de lo contrario el fracaso de esta técnica se manifestara.

3.10 Factores que Impulsan el Fracaso del Empowerment

El fracaso de las organizaciones al tratar de implantar el empowerment, se debe a que descuidan la aplicación de la herramienta además no le comunican de forma correcta y especificada a todo el personal cuales son los objetivos que se buscan con este cambio tan fundamental, tampoco se les informa a los trabajadores las responsabilidades, deberes y lo que se espera de cada uno de ellos.

Ávila (2000), dice:

Si no se incorporan los factores fundamentales que toca el empowerment (satisfacción al cliente, mejora en los resultados financieros, y retener y atraer a los empleados adecuados), los gerentes obtendrán solamente resultados mediocres. (p.7).

Lo recomendable para corregir esta situación es delegar responsabilidad, considerando las siguientes alternativas planteadas por Valdés (2005).

- **Encomendarle el trabajo a la persona adecuada.**
- **No delegar la autoridad suficiente para llevar a cabo el trabajo encomendado.**
- **Delegar el trabajo, pero sin establecer límites de toma de decisiones que impliquen mucho riesgo, estén de por medio una cantidad considerable de recursos, o que interfiera con las atribuciones de otra dependencia.**
- **No saber distribuir adecuadamente el trabajo y absorber más de lo que le corresponde. (p.8)**

3.11 Consecuencias Negativas de una Inadecuada Aplicación del Empowerment en las Empresas

Cuando el empowerment es aplicado incorrectamente surgen resultados que causan malestares en la organización, afectado su normal funcionamiento.

De acuerdo con esto Luperdi (2002) menciona algunas consecuencias:

- **Trabajo repetitivo y sin importancia.**
- **Confusión en la gente.**
- **Falta de confianza.**
- **Falta de contribución en las decisiones.**
- **No se sabe si se trabaja bien.**
- **Nadie sabe lo que está sucediendo.**
- **Poco tiempo para resolver los problemas.**
- **No se da crédito a la gente por sus ideas o esfuerzos.**
- **Falta de recursos, conocimientos y entrenamiento. (p.9).**

Las consecuencias negativas siempre se van a reflejar cuando se hace un uso inapropiado de cualquier estrategia que se pretenda aplicar en una organización. Es por ello que se debe tener mucho cuidado con todos los factores inmersos en el proceso, conocer cada detalle de implementación de la estrategia. Una de las partes a cuidar es el personal de la institución, ya que en ellos es donde se visualizan inmediatamente los resultados.

CAPÍTULO IV

APORTES INVESTIGATIVOS

El empowerment es una herramienta que tiene por objetivo transmitir responsabilidad a las personas y proporcionarles los recursos necesarios para que lleven a cabo sus funciones con eficacia y eficiencia; pero no solo es darles poder, es capacitarlos, facultarlos, entrenarlos para luego brindarles todo ese poder, confianza, autoridad, y responsabilidad.

El empowerment es donde se manifiesta y se le saca provecho al potencial que posee cada persona que forma parte de la institución, es donde se palpa la creatividad, la capacidad innovadora de las personas, sus competencias, habilidades, conocimientos e inclusive sus debilidades y fortalezas. Empowerment es dar autonomía e independencia a los trabajadores en sus tareas, es reconocer sus esfuerzos, es impulsarlos al crecimiento personal, es trabajar en equipo, es distribuir la comunicación por todos los niveles para que éstos sepan lo que realmente está pasando en la empresa como se están realizando las actividades y si realmente se están cumpliendo los objetivos planteados.

El Empowerment se basa en cuatro aspectos principales: poder, motivación, desarrollo y liderazgo. Cuando se les otorga poder a las personas se les está demostrando que se confía en ellas, que son importantes para la empresa, lo que crea un sentido de pertenencia en los trabajadores porque saben que la organización cuenta y necesita de su apoyo.

La motivación es esa fuerza que inspira a las personas a cumplir con sus tareas. Cuando el trabajador se siente bien con la labor que desempeña, ve que sus esfuerzos son recompensados y sabe que se pueden materializar sus proyectos; va dar lo mejor de si, porque siente y asume esa responsabilidad, ya que, disfruta lo que hace. Y precisamente eso es lo que busca el empowerment motivar a los trabajadores para que sean competentes, se sientan satisfechos, y realizados profesional y personalmente.

Con respecto al desarrollo se puede decir que éste está inmerso en el proceso de implantación del empowerment porque para ceder poder hay que desarrollar el talento humano que constituye el principal patrimonio de las organizaciones y lo que la hace diferente en competencia. Por lo que las empresas deben contar con un personal experto, ágil, emprendedor y capaz de asumir nuevos retos. El desarrollo es una manera de sumar valor a las personas, los enriquece y habilita para que sean más productivos.

El empowerment va de la mano con el liderazgo porque va más allá de reestructurar la organización, es donde se colocan a las personas facultadas en el puesto correcto. En el empowerment el poder se comparte con todos, se baja a todos los niveles creando nuevos líderes y dando pie al trabajo en equipo. Aquí el jefe se pone al servicio de los trabajadores logrando la contribución de todos. De esta forma el liderazgo junto con la responsabilidad se despliega por toda la organización, lo que se traduce en una cultura más participativa, más innovadora y más humana.

La tecnología juega un papel importantísimo en el proceso de empowerment porque es colocar la información en un sitio donde la gente

pueda acceder a ella y le sea de gran utilidad para aplicar sus habilidades, destrezas y herramientas.

Cuando se aplica el empowerment con efectividad se logra una transformación una revolución en los individuos para innovar, mejorar los productos, servicios y programas. Pero también hay que estar consiente que el empowerment solo funciona en condiciones favorables, a los trabajadores les debe gustar lo que observan a su alrededor para asumir un mayor compromiso y responsabilidad

El empowerment fusiona las distancias entre superiores y subalternos, asegura el éxito de las empresas pero hay que saberlo administrar para mantener la estabilidad y generar buenos resultados. Hay que asegurarse de que a las personas a que se les va conferir el poder lo sabrá administrar y luego comprobar que es así.

Es importante destacar que el autentico empowerment implica responsabilidad ante los resultados, poder para tomar decisiones, recursos materiales para ejecutar las actividades, información y conocimientos necesarios, y competencia profesional del individuo apoderado. Si uno de estos elementos falta no se puede apoderar a ningún individuo.

Aplicar el empowerment involucra una revisión de la cultura existente en la organización y de las estructuras físicas y organizacionales para cambiar lo que no está correcto. Hay que estar consiente que los resultados del empowerment no se dan a corto plazo, ya que para lograrlo se necesita objetivos firmes, cambio de mentalidad, entrenamiento, capacitación y sobretodo aceptación de los cambios por parte de todos los miembros de la empresa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

El empowerment es una herramienta que se adapta a cualquier tipo de organización, debido a que, es una innovadora forma de administrar y conduce a un enfoque diferente de lo que son las empresas.

Esta técnica crea un impacto directo en las organizaciones, y por consiguiente, a los individuos que están íntimamente relacionados con ésta, por lo que origina una nueva dinámica que interfiere en el comportamiento organizacional, equilibra las responsabilidades; es decir, se le da rienda suelta a sus capacidades generando un ambiente propicio para la creatividad individual y grupal, además mejora las comunicaciones y deja un camino abierto para el debate de ideas.

El empowerment más que una herramienta para gestionar, es una técnica que desarrolla capacidades y actitudes en las personas para que estén acorde con el ambiente tan inestable que predomina en la actualidad; donde la competencia es la punta de lanza para cualquier organización. Se hace necesario optar por esta novedosa alternativa, que cambia la antigua visión organizacional por una nueva, donde predomina la participación.

Para las organizaciones hoy en día es imprescindible contar con un capital humano que cumpla con las exigencias de un mundo globalizado, por lo que es de gran importancia tomar al empowerment como una alternativa viable para enfrentar los nuevos retos que se presentan en el mundo empresarial; haciendo que ésta resalte dentro de un conjunto de opciones y

sea observada, como la respuesta para encontrar la fórmula idónea que conjuga la armonía empresarial con responsabilidad y éxito organizacional.

Además la herramienta en cuestión les brinda a las personas una serie de beneficios que contribuye con el desarrollo moral y ético de las mismas dentro del ambiente organizacional, mejorando su calidad de vida e incrementando la satisfacción del empleado en su puesto de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

ANDER-EGG, E. (1992). **Introducción a las Técnicas de Investigación Social**. Buenos Aires: Humanitas.

ARIAS, F. (2004). **El Proyecto de Investigación: introducción a la metodología científica**. (4^{ta} ed.) Caracas: Episteme.

ARIAS, G. (1999) **Administración de Recursos Humanos**. México: Trillas.

CHIAVENATO, I. (2004). **Gestión del Talento Humano**. (3^{ra} ed.). México: Mc graw Hill.

DESSLER, G. (2001). **Administración de Personal**. (8^a ed.) México: Pearson Educación-Prentice May.

GIBSON, J. (1996). **Dirección y Administración de Empresas**. (8^{va} ed.). EE UU: Addison-wesley Iberoamericana.

KEITH, D. Y Newstrom, J. (2003). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. (11^{ma} ed.). México: Mc. Graw Hill.

KOONTZ, H. (2002). **Comportamiento Organizacional**. (12^{ra} ed.). México: Mc. Graw Hill.

ROBBINS, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. (10^{ma} ed.). México: Editorial Peason Educación-Prentice Hall.

STONER, J. (1996). **Administración**. (6^{ta} ed.). México: Editorial Pearson Educación-Prentice Hall.

FUENTES ELECTRÓNICAS

ACOSTA, Alberto. (2002). **Empowerment**. Documento en línea. Consultado el 19 de Noviembre de 2005. Disponible en: <http://www.improvenconsultores.com/paginas/documentosgratuitos/empowermnet.php>

AVILA, Reinaldo. (2000). **Empowerment**. Documento en línea. Consultado el 21 de Noviembre de 2005. Disponible en: www.monografias.com/trabajos14/empo/empo.shtml

BOTTINI, Lesneika. (2003). **Empowerment**. Documento en línea. Consultado el 11 de Noviembre de 2005. Disponible en: <http://www.her.itesm.mx/dge/manufactura/topicos/rempowerment.htm>

CALDERÓN, Gregorio. (2004). **Empowerment**. Documento en línea. Consultado el 13 de Noviembre de 2005. Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010060/index.html>

DÍAZ, Jordi. (2005). **Una Explicación del Concepto**. Documento en línea. Consultado el 11 de Noviembre de 2005. Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/empowerment.htm>

GALEANO, José. (2000). **Proceso de comunicación**. Documento en línea. Consultado el 21 de Noviembre de 2005. Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/el-proceso-de-comunicacion.html>

JOHNSON, Johann. (2005). **Empowerment**. Documento en línea. Consultado el 23 de Noviembre de 2005. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/empo/#tec>

LUPERDI, Carmen. (2002). **La Moda del Empowerment**. Documento en línea. Consultado el 23 de Noviembre de 2005. Disponible en: http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/la_moda_de_empowerment.htm

MORALES, Gustavo. (2000). **Empowerment**. Documento en línea. Consultado el 21 de Noviembre de 2005. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos3/empowerment/empowerment.shtml>

VALDÉS, Elisa. (2000). **Empowerment**. Documento en línea. Consultado el 11 de Noviembre de 2005. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/capitalhumano.htm>