

**EL EMPODERAMIENTO COMO NUEVO PARADIGMA DE
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Federico Herazo Ferrer

Directora: Ps. Yuly Fang Alandette

**MONOGRAFÍA DE GRADO PRESENTADA COMO REQUISITO
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA**

2005

Agradecimientos

Este trabajo es el final de una etapa en mi vida en la cual gran cantidad de personas han puesto su granito de arena y me han apoyado en estos largos años. Quiero agradecer ante todo a mi familia por su paciencia, comprensión, apoyo incondicional y cariño. A mis profesores por creer en mi y ser una guía constante en mi desarrollo como persona y como psicólogo. Sin ellos esta etapa no hubiera sido posible.

A mi directora de proyecto Yuly Fang Alandette por darme la oportunidad de poder culminar un sueño que en muchas oportunidades lo vi distante.

A las Psicólogas Maria del Pilar Herrera y Diana Berrocal quienes con su infinita paciencia siempre me acompañaron en este largo camino y me dejan sin palabras a la hora de tratar de expresar el aprecio que les tengo.

Ahora se cierra un capítulo en mi vida y comienza una nueva etapa... a todas y cada una de las personas que participaron en este trabajo y a lo largo de todos mis estudios de una u otra forma, quiero rendirles mis más sentidos agradecimientos por ayudarme no solo a ser psicólogo sino un mejor ser humano.

Tabla de contenido

	PAG.
1. Introducción	05
2. Método	10
2.1. <i>Fuentes de información.</i>	10
2.1.1. Fuentes primarias.	10
2.1.2. Fuentes secundarias.	11
2.2. <i>Procedimiento.</i>	11
3. Contextualización y referentes teóricos	14
3.1. Medición.	31
3.2. Estudios en el área del empoderamiento	34
4. Discusión	52
5. Referencias	57
6. Anexos	67

Resumen

La presente revisión bibliográfica recopila, analiza y sintetiza información acerca del proceso del empoderamiento, su contextualización, definición, clasificación, fases y medición, lo cual genera un marco conceptual que sirve como referencia o punto de partida para la comprensión de dicho proceso. A su vez se establece un estado del arte haciendo un especial énfasis en los más recientes estudios del área realizados en comunidades y organizaciones tanto a nivel nacional como internacional. Lo anterior permite concluir que el proceso de empoderamiento es realmente eficaz y puede constituirse en el nuevo paradigma de la gestión del talento humano en el siglo XXI, tanto a nivel individual, como organizacional y comunitario.

El Empoderamiento como nuevo paradigma de gestión del talento humano

Las antiguas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. La pérdida de capital monetario o de equipamiento posee como vías posibles de solución la obtención de un préstamo o la cobertura de una prima de seguros, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamiento. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano (Cerna, 2003).

En cuanto a lo anterior, Caro (2001) resalta que se debe enfocar la gestión humana en el reconocimiento de la riqueza de valores que poseen los individuos y los que están en capacidad de producir con base en una ecología humana y organizacional dirigida a la transformación del medio ambiente y el entorno empresarial, económico, político y cultural donde se encuentran inmersos.

Actualmente el mundo está viviendo una etapa de transición en la gestión del talento humano. El modelo mecanicista imperante en la revolución industrial, en donde la producción en serie demostraba un aumento en las utilidades de una empresa constituía la base del éxito organizacional pero marchaba en detrimento de la satisfacción laboral de los empleados. En efecto, al ser cada vez más especializado el trabajo este se tornaba más despersonalizado, repetitivo y sin ninguna clase de reto intelectual lo que degeneraba en un casi nulo sentimiento de pertenencia y compromiso del trabajador. La frase de “aquí no se le paga para que piense sino para que haga” era muy común y universalmente aceptada, pues las ganancias eran directamente proporcionales al volumen de producción y el individuo se veía como un engranaje más de la maquinaria sin tener en cuenta sus sentimientos y necesidades. De allí surgen los movimientos sindicales y gremiales que procuran el bienestar de los empleados en respuesta clara al descontento generalizado y como manifestación de lucha por lo que se considera un trato inhumano y en muchos casos hasta una explotación laboral. Pero el contexto ha cambiado, si antes el producto o servicio era lo primordial, hoy en día las personas son el capital más importante de una organización. El mundo está en constante evolución, la globalización ha convertido al planeta en un solo mercado, las fronteras dejan de ser barreras y las comunicaciones facilitan lo que las distancias antes dificultaban. Las “recetas”

eficaces para el éxito previo no funcionan ahora y por lo tanto se hace necesario un cambio en la administración del capital humano. Los trabajadores ya no se conforman con ser parte pasiva del éxito y la riqueza de unos pocos mientras ellos son quienes realmente generan esa riqueza pero cada vez son más pobres y desvalorados. Es aquí donde el empoderamiento surge como modelo de gestión humana en donde el empleado es tratado con valor y lo convierte no solo en parte vital de la organización sino en el capital más primordial. Pero cambiar un pensamiento organizacional como el mecanicista basado en una jerarquía piramidal en donde la cadena de mando es infranqueable y la comunicación entre niveles casi no existe es una tarea por demás difícil, pues primero que todo lleva mucho tiempo establecida, y segundo, rindió frutos en el pasado. Aquí se puede observar que el cambio de paradigma organizacional adquiere más resistencia puesto que el empoderamiento no requiere un cambio superficial sino un cambio profundo desde sus bases, pasando de una jerarquía vertical a una horizontal lo más plana posible en donde la comunicación fluya en todas direcciones y la participación de todos los niveles sea total y proactiva. Como se dijo anteriormente, este proceso demanda mucho tiempo y en la actualidad las soluciones inmediatas dentro de una organización son parte vital para su subsistencia lo que genera un obstáculo más para evitar acogerse al nuevo paradigma. Pero si las organizaciones están constituidas por personas estas deben percatarse que invertir en el capital humano es la manera más asertiva de adaptarse al mercado dinámico. La inversión en tiempo y esfuerzo bien vale la pena.

Si el empoderamiento es el nuevo paradigma en gestión de talento humano es pertinente la observación de este proceso en el ámbito mundial para poder determinar

si las empresas se están adaptando y en que grado lo hacen o si por el contrario siguen sumidas en el pasado lo cual las llevará irremediablemente a la decadencia a corto o mediano plazo.

En efecto, el modelo mecanicista usado en la revolución industrial demostró ser eficaz durante mucho tiempo. Tan es así, que actualmente se sigue usando en algunas empresas y esto se observa más que todo en los países subdesarrollados y los que están en vías de desarrollo. Lo anterior sucede porque en estas naciones adoptan los modelos exitosos de las potencias económicas, pero debido a la brecha tecnológica a nivel de comunicaciones dicha adopción se lleva a cabo con un retardo de tiempo; es decir, el conocimiento de los países industrializados llega al mundo subdesarrollado cuando está cayendo prácticamente en desuso. Las fallas de comunicación siempre han conducido a estos países, históricamente hablando, a estar un paso atrás del desarrollo global pero con el auge de la globalización y el avance inusitado de las telecomunicaciones surge una oportunidad para apropiarse del conocimiento en tiempo real y esto indudablemente ha fomentado la prosperidad en los países del mal llamado tercer mundo.

En ese orden de ideas, el surgimiento de nuevas técnicas en cualquier parte del planeta en un corto lapso de tiempo son adaptadas a las necesidades propias de cada cultura generando el desarrollo a escala geométrica del conocimiento.

Es así como las nuevas metodologías de gestión humana organizacional no es ajena a este fenómeno y por lo tanto el empoderamiento es factible de conocerlo y aplicarlo en cualquier sociedad necesitada.

En este punto es necesario abordar el tema del empoderamiento como nuevo paradigma de gestión del capital humano que indudablemente genera una discusión

de carácter epistemológico lo cual conlleva a un análisis concienzudo de sus características como proceso con miras al bienestar general de los individuos.

Basándose en lo anterior la formulación concreta del problema radica en la pregunta ¿Cuáles son los elementos definitorios del empoderamiento?. Para poder responder al cuestionamiento, en el presente trabajo se trata como objetivo general el determinar los elementos que definen al empoderamiento mediante la selección, revisión y análisis de la información disponible sobre el tema mediante los siguientes objetivos específicos:

- a) Determinar los antecedentes y referentes teóricos del tema de Empoderamiento.
- b) Definir el concepto de Empoderamiento.
- c) Distinguir los procesos constitutivos del Empoderamiento, así como los tipos y etapas o fases por las que ésta atraviesa en su proceso de formación y consolidación en una organización.
- d) Exponer las principales consideraciones metodológicas a tener en cuenta para el estudio empírico del Empoderamiento.
- e) Exponer y analizar los estudios empíricos realizados en el área de Empoderamiento.
- f) Exponer las investigaciones que se han realizado en las comunidades y organizaciones tanto a nivel internacional como nacional.
- g) Identificar los indicadores o criterios para medir Empoderamiento en una organización.

Método

Este trabajo está dirigido a ser en esencia una revisión bibliográfica sobre el empoderamiento. Este es un tema que actualmente se encuentra en auge pero que relativamente poco se ha aplicado y está lejos de convertirse en el estándar de la gestión humana a nivel mundial en el campo organizacional. Para tal efecto, se expone el panorama general que lo contextualiza, define, clasifica y muestra su procedimiento constituyendo la base teórica para su futura aplicación; asimismo expone los estudios que al respecto se han realizado con énfasis en los últimos diez años.

Fuentes de información

Fuentes primarias: Para la elaboración la revisión bibliográfica se contaron con dos fuentes primarias de literatura. La primera fuente son tres libros especializados en el tema de recursos humanos: el libro titulado “*Empowerment: 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*” del año 1997 escrito por Blanchard, Carlos y Randolph; un libro escrito por Stephen R. Covey titulado “*Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*” originalmente impreso en el año 1990 con reimpresión en 1996 y finalmente un libro de Arelly Caro Fernández titulado “*Gestión humana: La imagen del servicio*” impreso en el año 2001.

Como segunda fuente primaria y con el fin de obtener la información más reciente sobre investigaciones se cuenta con una considerable cantidad de artículos de revistas periódicas especializadas (casi todas disponibles en inglés) en versiones

electrónicas en formato de documento portátil o PDF. Dichos documentos electrónicos fueron recopilados de algunas bases de datos como EBSCO, ProQuest y HW Wilson.

Fuentes secundarias: Otras fuentes no menos importantes de información la componen:

- a) Algunas páginas Web de Internet referentes al tema.
- b) Algunos artículos en formato PDF obtenidos por correo electrónico de la Psicóloga de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Julia Trillos.
- c) Algunos artículos de la autoría del Ingeniero Juan Antonio Morales de la Universidad Tecnológica de Bolívar (obtenidos por correo electrónico).
- d) Algunos artículos personales redactados por Gregorio Calderón quien es profesor asociado de la Universidad Nacional de Colombia con sede en la ciudad de Manizales (obtenidos por correo electrónico).

Toda la anterior información de las fuentes secundarias sirvió como complemento e ilustró apropiadamente el tema en cuestión.

Procedimiento

En el desarrollo de la investigación se siguieron las siguientes etapas:

- a) Inicialmente se comenzó la búsqueda de información a partir de dos libros especializados en el manejo de recursos humanos y liderazgo. Del libro titulado “*Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*” de Stephen R. Covey (el cual hace parte de la biblioteca personal del autor de esta

monografía) se extrajeron las primeras ideas sobre el liderazgo organizacional como clave para el proceso de empoderamiento mientras que del libro titulado “*Empowerment: 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*” de Blanchard, Carlos y Randolph (parte de la biblioteca personal de la directora de este proyecto) se pudieron hallar de forma muy didáctica los pasos a seguir para llevar el proceso a cabo.

b) Paralelamente a la lectura de los dos anteriores libros se inició la búsqueda de artículos en revista especializadas periódicas de reciente data en las bases de datos e-library y EBSCO de la Universidad Tecnológica de Bolívar en la ciudad de Cartagena (con acceso local desde la biblioteca de la sede de Manga en la misma ciudad) y la base de datos ProQuest de la Universidad el Norte con sede en Barranquilla (con acceso remoto vía Internet). En ellas se encontraron artículos de revistas que gozan de amplia reputación en el ámbito de la psicología organizacional y manejo empresarial tales como: Journal of Business and Psychology, Social Psychology Quarterly, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Journal of Organizational Behavior, The Journal of Psychology, Canadian Journal of Behavioural Science, Journal of Community Psychology, Journal of Educational and Psychological Consultation, Social Work Research, Human relations, The Academy of Management Executive, The TQM Magazine, Management Decision, The Journal of Contemporary Social Services, Journal of Managerial Issues, The Academy of Management Executive, Journal of Public Health Management and Practice, Knowledge and Process Management, Academy of Management Review, Leadership &

Organizational Development Journal y Journal of Leadership & Organizational Studies entre otras.

c) Para complementar los artículos de las bases de datos y los libros se siguió buscando nueva información en la Internet en páginas Web de distintas universidades tales como la Universidad de Princeton, Universidad de Barcelona y Universidad de Antioquia además de otras páginas de distintas entidades gubernamentales como la del Fondo de Cooperación para el desarrollo Social del Perú (FONCODES) y la de la Iniciativa Regional de Reforma del Sector Salud de América Latina y el Caribe (LACHSR) entre otras.

d) Posteriormente se realizó la lectura del libro titulado “*Gestión humana: La imagen del servicio*” escrito por Arelly Caro Fernández con el fin de contextualizar el tema a nivel nacional en el campo organizacional.

e) Como siguiente paso se contactó vía correo electrónico a Gregorio Calderón quien se desempeña como profesor asociado de la Universidad Nacional de Colombia con sede en la ciudad de Manizales y es coordinador del grupo de investigación reconocido por Colciencias llamado “Cultura organizacional y gestión humana”. Este nos facilitó por el mismo medio algunos artículos propios de investigaciones en Colombia que enriquecieron dentro de la perspectiva de interdisciplinariedad el trabajo.

f) Finalmente se analizó toda la información con el fin de poderla integrar de manera coherente estructurándola de una forma fluida cumpliendo con los objetivos de esta revisión bibliográfica.

Contextualización y referentes teóricos

En los nuevos escenarios, por los cuales se transita actualmente, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento (Cerna, 2003). Estos conjuntamente determinan el camino a seguir en cuanto a gestión del talento humano, pero se hace necesario analizarlos por separado de la siguiente forma:

La globalización es una teoría entre cuyos fines se encuentra la interpretación de los eventos que actualmente tienen lugar en los contextos del desarrollo, la economía mundial, los escenarios sociales y las influencias culturales y políticas que subraya especialmente dos grandes tendencias: (a) los sistemas de comunicación mundial; y (b) las condiciones económicas, especialmente aquellas relacionadas con la movilidad de los recursos financieros y comerciales. La premisa fundamental de la globalización es que existe un mayor grado de integración dentro y entre las sociedades, el cual juega un papel de primer orden en los cambios económicos y sociales que están teniendo lugar actualmente en donde el conocimiento generado por los individuos es de vital importancia puesto que la empresa es un tipo de organización social, lo que implica su dependencia del ambiente y la interrelación entre todos los componentes que la integran, por lo que cualquier modificación que se introduzca la afectará en su totalidad, influyendo en todos y cada uno de los subsistemas, demandando del individuo modificaciones diversas en sus comportamientos. Todo cambio, más allá de su dimensión o naturaleza, resulta traspasado por las características psicológicas de carácter individual y social de las

personas que lo protagonizan. Por esto, al dar respuesta a estas demandas, el individuo puede optar por diversas alternativas, que pueden oscilar desde el apoyo pleno al proceso, hasta la resistencia total al mismo. Esta última repercute de manera negativa en el desempeño, disminuyendo la eficiencia y eficacia organizacionales.

El dinamismo de los cambios sociales, económicos, políticos y filosóficos han generado inevitablemente cambios históricos como el paso de la edad media caracterizada por la economía feudal antes del siglo XIII a la edad moderna donde el capitalismo centró la atención científica en las máquinas como depositarias del conocimiento económico industrial y el hombre fue conectado por el sistema productivo a ellas, desconociéndose el universo de su riqueza mental y capacidad psicoafectiva y cognoscitiva (Caro, 2001). Pero la época de la industrialización llevó a científicos y filósofos a hacer trascendentales aportes al pensamiento y la fundamentación filosófica del humanismo, en donde se daban las bases para estructurar el concepto genérico de “humanidad” que hacía referencia a la construcción de la gestión humana de las organizaciones sociales, productivas y políticas del estado moderno en el siglo XX, pero enfocada como “parte” del sistema mecanicista dejando a un lado su esencia como persona.

Como se ha dicho anteriormente el humanismo generó una conciencia de las personas como parte integral de la maquinaria industrial pero desligada del pensamiento y potencial interno de cada uno de sus integrantes. Es aquí donde el empoderamiento reconoce dichos elementos y los conjuga activamente en el desarrollo de las organizaciones. Este proceso constituye sin duda el pináculo del enfoque humanista en el siglo XXI en donde la conciencia de que las personas son el capital vital de las empresas (y no el producto o servicio que ofrecen) es el nuevo

paradigma a seguir. El saber y el conocimiento en general nunca ha sido ajeno a las organizaciones pero antes se adquiría externamente; es decir, los nuevos procesos y teorías eran desarrollados por científicos y filósofos y las empresas las adoptaban y ejecutaban en sus ambientes. Pero si los científicos y los filósofos son personas, ¿por qué no aprovechar el potencial interno de los que laboran en dichas empresas? Si se invierte tanto tiempo y esfuerzo en reclutar y capacitar a los empleados, ¿por qué no permitir que ellos desarrollen sus propios métodos convirtiéndose en parte activa del control de la empresa donde se desempeñan?. La idea no es descartar el conocimiento externo sino permitir que exista un desarrollo paralelo del mismo de manera interna con base en los objetivos que se desean alcanzar dentro de una organización (como la misión y la visión) ya que al final de cuentas son los mismos empleados los que conocen los procedimientos y los lineamientos de su trabajo.

Conjuntamente estos tres aspectos son fenómenos actuales reconocidos en el ámbito mundial y están originados por las variantes sociales, económicas y políticas de cada cultura en particular, pero generalizable a todas las sociedades. Al presentarse dichos fenómenos los antiguos modelos de gestión humana presentan limitaciones y pasan a quedar obsoletos por su incapacidad de tomar en cuenta el valor agregado del conocimiento y potencial interno de las personas que integran las empresas. En efecto, ateniéndose al entorno actual que rodea a las organizaciones, se puede observar que la situación ha cambiado dramáticamente en los últimos veinte años. Antes, autores como Taylor (citado en Alhama, Alonso & Cuevas, 2001) con su teoría de la administración científica o concepción productivista concebían la empresa como una organización burocrática basada en la autoridad ejercida según las reglas establecidas que conllevaba a la eficacia de la autoridad formal en la cual sus

funciones estaban ligadas a esas mismas reglas y los puestos de trabajo se establecían según una jerarquía propia. Dicha teoría fomentaba la burocracia y la jerarquía piramidal donde la cadena de mando era virtualmente inalterable y centralizaba el poder en las esferas superiores despojando a los empleados de nivel operativo de toda capacidad de tomar decisiones por ser considerados no aptos y/o incompetentes por su falta de preparación. Esta visión cumplía un propósito mecanicista y degradó fuertemente la comunicación al interior de la organización marginando a los niveles inferiores (según la jerarquía) de toda capacidad de aprender y desarrollarse laboralmente provocando una deshumanización del trabajo. Ahora bien, el modelo de Taylor no se puede interpretar como errado en su concepción ni mucho menos en su aplicación ya que demostró ser eficaz durante mucho tiempo y su validez radicó en el momento histórico en el cual se presentó pues la globalización no había hecho su aparición. Pero actualmente la idea de la aldea global genera intrínsecamente una necesidad de cambio en todos los niveles (social, económico, político, etc) y es aquí donde el empoderamiento toma vigencia como proceso social en el cual se descentralizan las decisiones por medio de los instrumentos adecuados con el fin de estimular el capital humano de todos y cada uno de los integrantes de una comunidad.

Antes de definir el término empoderamiento como tal, es necesario resaltar que autores como Contu, Grey y Ortenblad (2003) mencionan que el cambio organizacional no debería ser entendido como una moda directiva, aislada del amplio discurso del conocimiento, si bien las condiciones del mercado actual, globalizado, altamente competitivo y en cambio permanente, demandan un tipo de organización más flexible, ágil y liviana en la que sus miembros accedan a mayores niveles de responsabilidad personal y de compromiso con los objetivos de la organización. Es

aquí donde el término empoderamiento según Delgado y Delgado (2003) toma su verdadero valor ya que nace de la necesidad perentoria de reemplazo del antiguo modelo organizacional basado en la jerarquía piramidal por un modelo estructural más plano en donde fluya adecuadamente la comunicación en todas las direcciones y todos los integrantes de una organización conformen grupos de trabajo orientados al bienestar común.

Pero ¿qué es?. Contrario a lo que se pueda pensar, el término empoderamiento no es nuevo. Etimológicamente hablando ha evolucionado desde el siglo XVII y actualmente su definición va mucho mas allá de una simple variación de la palabra poder (What is the empowerment?, 2003) y contemporáneamente sólo se le comenzó a dar relevancia a partir de la década de los ochenta con los trabajos de Zimmerman y Rappaport (1988 citados en Canaval, 1999) quienes forjaron la trascendencia del plano individual al comunitario.

Comenzando por las definiciones básicas se observa que el diccionario Merriam Webster (2002 citado en Lin, 2002) señala que el verbo empoderar se define como “autorizar, delegar o dar poder legal a alguien”, mientras que algunos autores como Pardo y Lloyd (2003) tratan conceptos como el de “gerencia participativa” y el de “participación” como sinónimos del término empoderamiento, el cual abarca el “compromiso” como una característica implícita al empoderamiento; esto quiere decir que el empoderamiento incluye la definición de participación y compromiso de los empleados. Esto lo hicieron con el fin de simplificar y unificar conceptos similares para su mejor comprensión.

Pero existen definiciones más estructuradas y complejas. Al respecto, autores como Zimmerman (2000 citado en Díaz, 2004) expresan que es tanto una orientación

valórica para el trabajo con la comunidad, como un modelo teórico para la comprensión del proceso y las consecuencias de los esfuerzos para obtener control e influencia sobre las decisiones que afectan la vida de los individuos, el funcionamiento de las organizaciones y la calidad de la vida comunitaria. Por su parte Sánchez (1996 citado en Zambrano, 2002) se refiere al empoderamiento como proceso o mecanismo a través del cual personas, organizaciones o comunidades adquieren control o dominio sobre asuntos o temas de interés que le son propios.

El tema hoy en día es tan importante que entidades tales como la Organización Panamericana de la Salud, la Organización Mundial de la Salud y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional a través de la Iniciativa Regional de Reforma del Sector Salud de América Latina y el Caribe [LACRSS] (2005) definen el empoderamiento como un proceso mediante el cual los individuos obtienen control de sus decisiones y acciones relacionadas con su salud; expresan sus necesidades y se movilizan para obtener mayor acción política, social y cultural para responder a sus necesidades, a la vez que se involucran en la toma de decisiones para el mejoramiento de su propia salud como individuo y la salud de la comunidad en la cual está inmerso. Dicha definición fue basada en el glosario de la promoción de la salud de la Organización Mundial de la Salud (1998 citado en LACRSS, 2005) donde se referían al empoderamiento como un proceso de autodeterminación por el cual las personas o comunidades ganan control sobre su propio camino de vida mediante la concientización (tomar conciencia de todos los factores que influyen sobre la vida de las personas) y liberación (ganar poder de decisión sobre su propio destino).

Por otra parte para el Banco Mundial (2004) el empoderamiento es la expansión en la libertad de escoger y de actuar. Significa aumentar la autoridad y el poder del individuo sobre los recursos y las decisiones que afectan a su vida pues a medida que los pobres comienzan realmente a escoger, va incrementando el control sobre sus propias vidas. Dicha definición nace de la preocupación en la pobreza principalmente en América Latina y África puesto que las opciones de los pobres son extremadamente limitadas, tanto por la falta de recursos, como por el poco poder que tienen para negociar mejores prestaciones con una serie de instituciones, tanto formales como informales. Debido a esta falta de poder que se halla intrínseca a la naturaleza de las relaciones institucionales, definir empoderamiento desde un punto de vista institucional es apropiado en el contexto de reducción de la pobreza.

Por otra lado, autores como Page y Czuba (1999) afirman que en el núcleo del concepto de empoderamiento está la idea de poder y que la posibilidad del empoderamiento depende de dos cosas: Primero, el empoderamiento requiere que el poder pueda cambiar. Si el poder no puede cambiar, y es inherente a posiciones o personas como sucedía en el esquema patriarcal antiguo descrito por Block (1986 citado en Forrester, 2000), entonces el empoderamiento no es posible, ni es concebible de ninguna forma. En otras palabras, si el poder puede cambiar, entonces el empoderamiento es posible. Y segundo, el concepto de empoderamiento depende de la idea de que el poder se pueda expandir abandonando el centralismo del mismo. Toda esta concepción de cambio debe presentarse en tres niveles: individual, grupal y comunitario, ya que no sería posible desarrollar un ambiente saludable de convivencia sin la participación de individuos y comunidades (Espinosa, 2001) y es aquí donde los recursos, las redes interorganizacionales y la confianza entre

organizaciones y los participantes del programa son críticos, no secundarios, en el esfuerzo por crear individuos y comunidades más sanas (Kelly, Baker, Williams, Nanney & Haire-Josh, 2004). Dichos niveles son secuenciales comenzando por el individual en el cual cada sujeto debe encontrar la disposición de permitir volverse socios de un grupo de cara a la solución de asuntos complejos, basados en la colaboración dentro de un mutuo respeto, diversas perspectivas y desarrollando una visión orientada hacia la creatividad y las soluciones realistas, lo cual le permite conformar grupos de trabajo eficientes con el fin de generar beneficio para la comunidad en la cual se desempeñan. Esta síntesis del cambio individual y colectivo es la explicación del proceso del empoderamiento (Wilson, 1996; Florin & Wandersman, 1990; Speer & Hughey, 1995 citados en Page & Czuba; Boehm & Staples, 2004; Mok, 2004).

En términos generales, el empoderamiento se puede definir como un proceso multidimensional de carácter social que ayuda a la gente a ganar control sobre sus propias vidas (Page & Czuba, 1999). Este es un proceso que fomenta el poder (la capacidad para ponerlo en práctica) en la gente, para el empleo en la propia vida, la comunidad, y en la sociedad, actuando sobre cuestiones que los individuos mismos definen como importante. Dicho en otras palabras (Cornell Empowerment Group, 1989 citado en Silva & Martínez, 2004) es un proceso intencional, continuo, centrado en la comunidad local, que implica respeto mutuo, reflexión crítica, cuidado y participación grupal, a través del cual personas carentes de un compartir equitativo de recursos valorados ganan mayor acceso a, y control sobre esos recursos. Para esto, los empleados deben ser empoderados con herramientas apropiadas, recursos y conocimiento para hacer el análisis y tomar la acción requerida con un muy corto

lapso de tiempo (McKnight & Bontis, 2002). Su importancia radica según Mills y Ungson (2003) en que ha emergido claramente como un importante proceso en organizaciones laborales y continuará ganando prominencia como los cambios de economía a la post-industrialización y a los servicios que requieren un incremento de la necesidad de trabajadores con conocimiento aunque las iniciativas del cambio organizacional pueden ser inesperadas y las consecuencias desentendidas por razones que están dirigidas a valores y normas sociales y organizacionales. En cuanto a lo anterior, autores como Caro (2001) resaltan que cuando los valores están contruidos con una sensibilidad negativa, producen antivalores y subdesarrollo, lo cual retarda el avance de la organización y de la sociedad, pero paradójicamente en algunos casos los empleados pueden encontrar que son psicológicamente esclavizados por tales iniciativas (Davison & Martinsons, 2002). Por lo tanto como señala Díaz (2004), el empoderamiento implica un aumento de conciencia. Lo anterior es más que un cambio forzado de poder y en el cual hay destrucción de previas estructuras y valores.

En definitiva y recapitulando las anteriores definiciones se puede emitir el concepto de empoderamiento como un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña.

Partiendo de la anterior definición surge la concepción del término, pero existen dos clases del mismo que se deben tener en cuenta a la hora de obtener la idea

macro. Ellos son: el empoderamiento estructural y el empoderamiento psicológico, los cuales se describen a continuación.

El empoderamiento estructural fue referido por Kanter a finales del siglo XX (1993 citado en Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk, 2004), y su foco se encuentra en la percepción material de los empleados de las condiciones en el ambiente de trabajo y no en como ellos interpretan esta información mentalmente. Dichas variaciones de las condiciones en el ambiente de trabajo tales como la variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y la posición dentro de la empresa son los suficientemente fuertes para generar resultados y constituyen las características estructurales de los empleos y las organizaciones (Yoon, 2001). Este empoderamiento estructural ha sido utilizado para predecir muchos factores por medio de diversos trabajos todos citados por Laschinger et al. tales como: la satisfacción del empleo (Laschinger et al., 2001b), compromiso organizacional (McDermott, Laschinger & Shamian, 1996; Wilson & Laschinger, 1994), toma de decisiones (Laschinger, Sabiston & Kutzscher, 1997), confianza en la gerencia (Laschinger, Finegan & Shamian, 2001a), y estrés en el empleo (Hatcher & Laschinger, 1996; Laschinger et al., 2001b).

Pero contrastando con lo anterior, el empoderamiento psicológico referido por Spreitzer (1995 citado en Laschinger et al., 2004) a diferencia de Kanter se enfocó más en la interpretación mental de los empleados quienes pueden experimentar o no el empoderamiento. Para Spreitzer (1995a, citado en Carless, 2004; Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995 citados en Zhu, May & Avolio, 2004; Thomas & Velthouse, 1990 citados en Ozaralli, 2003) el empoderamiento psicológico tiene cuatro componentes: significado, competencia, autodeterminación e impacto. El

significado, supone una congruencia entre las creencias de un empleado, valores, conductas y los requerimientos del empleo (Spreitzer, 1996 citado en Menon, 1999; Conger & Kanungo, 1988 citados en Leach, Wall & Jackson, 2003). La competencia, hace referencia a la confianza del propio trabajador en las habilidades que él mismo posee para el desempeño del empleo. La autodeterminación, se orienta a los sentimientos de control sobre el trabajo. Y finalmente el impacto, se define como el sentido de ser capaz de influenciar importantes resultados en conjunto con la organización.

Pero a pesar de que a primera vista el empoderamiento estructural y el psicológico pueden parecer muy similares, existe una diferencia importante entre estos dos; mientras que el empoderamiento estructural radica en la percepción de la presencia o ausencia de condiciones empoderadoras en el sitio de trabajo, el empoderamiento psicológico radica en la interpretación psicológica del empleado o la reacción a las condiciones de trabajo. En otras palabras, el empoderamiento psicológico representa una reacción del empleado a las condiciones del empoderamiento estructural. La idea no es desligar o tratar por separado el empoderamiento estructural y el psicológico sino verlos como complemento ya que para analizar el proceso se necesita saber si existen o no condiciones favorables para un ambiente empoderado y además la forma como los empleados perciben dichas condiciones. Es así como conjugando estos dos tipos de empoderamiento se puede afirmar que para que exista el empoderamiento psicológico se necesita que exista previamente un empoderamiento estructural. Dicho de otra manera después de que existan condiciones que fomenten el ambiente empoderado aparecen las percepciones

del trabajador sobre esas mismas condiciones las cuales generan implícitamente varios compromisos con la empresa tales como:

a) Compromiso afectivo: Por este el empleado se encuentra emocionalmente atado al lugar de trabajo y se identifica con el mismo.

b) Compromiso de continuidad: Este se observa reflejado en una conciencia del empleado de los costos asociados con dejar la organización.

c) Compromiso de alta continuidad: Está asociado con empleados quienes creen en el beneficio de que quedarse pesa más que las consecuencias de irse de la empresa.

d) Compromiso normativo: Este se refleja en un sentido de obligación individual para permanecer en la organización (Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer et al., 1998 citados en Omona, 2003).

Basándose en lo anterior, para poder lograr los compromisos organizacionales mencionados por Meyer se deben establecer ciertos pasos secuenciales tales como:

1) Fomentar el liderazgo: Como es sabido, todo proceso tiene unas características que intervienen en los pasos secuenciales y el empoderamiento no es la excepción. Al respecto, autores como Zambrano (2002) resaltan el papel del liderazgo que pueden llegar a desempeñar los agentes intermedios (nivel ejecutivo de la organización) en los espacios de acción, basados en las fortalezas de las personas, los recursos interactivos que ellas poseen o pueden desarrollar, tras el gran objetivo de transferir poder a las personas (en el nivel operativo) para que asuman un rol protagónico en las propias tareas como parte de un colectivo que comparte desafíos comunes. Es aquí donde si la práctica del liderazgo es resistente al escrutinio del mundo competitivo, requiere un análisis a fondo. Además de la promesa de construir

capacidad y encender el talento en la gente, el liderazgo necesita probar que puede contribuir a la productividad y el crecimiento de la organización (Raelin, 2004) como una labor emancipadora que implica tener una presencia activa y respetuosa en la comunidad con líderes capaces de empoderar a los grupos con los cuales trabajan, conectando, mediando, negociando y modelando formas de interacción con otros sistemas sociales a los que habitualmente las personas no tienen acceso. Dichos líderes se deben guiar por la consigna de que trabajar para la comunidad o dentro de la comunidad no conlleva la misma riqueza que trabajar en conjunto con la comunidad (Barriga, 1996 citado en Zambrano, 2002) y además deben mirar dentro de ellos mismos para así poder empoderar a otros (Covey, 1996). Es aquí donde el liderazgo debe controlar constantemente el cambio ambiental, en particular los hábitos y motivos del cliente, y proporcionar la fuerza necesaria para organizar los recursos en la dirección correcta (Covey, 1990) y de esta forma al mantenerse centrado en la misión y visión de la empresa poder delegar las funciones administrativas a otros empleados.

En contraste con lo anterior Rappaport (1981, citado en Zambrano, 2002) señala que se debe pensar en los profesionales no como expertos o como líderes que conocen las respuestas y se las proporcionan a las personas a quienes brindan sus servicios sino como orientadores de los grupos de trabajo que laboran mancomunadamente hacia el bienestar general. En términos ideales se propone que un líder es empoderador cuando tiene la capacidad para potenciar acciones colectivas en pro del bien común (con base en principios, objetivos compartidos, confianza y reciprocidad), generando condiciones para el incremento del poder o potenciación de los miembros del grupo mediante una actuación como agente externo dotado de

“poder” técnico o burocrático que atiende a las necesidades y ritmos del grupo. Para ello, el agente de desarrollo debe transitar desde su rol tradicional asignado por la institucionalidad centrado básicamente en una labor de control o supervisión hacia el rol de líder necesariamente validado por la comunidad. Sus principales funciones en este rol serán:

- a) Ayudar a desarrollar en el grupo una visión de futuro, aportando a determinar el rumbo del quehacer de la organización.
- b) Además facilitará que las personas se alineen en la misma dirección (trabajo en torno a objetivos comunes), promoviendo la creación de equipos (si no los hay) dando coherencia desde su ejemplo y transmitiendo valores (confianza en las capacidades, respeto por la autonomía, solidaridad, etc).
- c) Generar o ayudar a propiciar contextos emocionales que den energía y confianza, transmitiendo inspiración (optimismos, ideas, ganas de).
- d) Escuchar inquietudes, ayudar a resituirlas para que sean los propios participantes quienes las evalúen.
- e) Propiciar que las personas encuentren sentido o significado a lo que hacen (reforzar objetivos y sensación de control psicológico).
- f) Ayudar además a que las personas estén dispuestas al cambio, fomentando la capacidad de reflexión y flexibilidad en relación a nuevos elementos de contexto. No es menos importante también, cuando es necesario, colaborar en que las personas expliciten y resuelvan sus conflictos.

g) Transferir además vínculo con otros espacios de relevancia para la organización, especialmente con aquellos que por su posición no tienen acceso.

Es importante destacar que el posible rol de líder empoderador está mediado por las características y exigencias de la propia agencia a la que representa, las características y disposición de los grupos de la comunidad y a sus propias habilidades. De allí la necesidad que los líderes no sólo sean buenos técnicos o expertos en una materia en particular, deben conocer acerca de los procesos psicosociales, culturales y económicos que viven las personas con las que trabaja, debe además entrenarse en habilidades básicas para la conducción de grupo, metodologías de diagnóstico de corte etnográfico, habilidades para la comunicación interpersonal en contextos de interculturalidad y estrategias de resolución de conflictos como elementos mínimos para un buen ejercicio de su trabajo, que conjugados con otros elementos constituyen lo que Calderón y Naranjo (2004) denominan competencias laborales de los gerentes de talento humano.

Como lo señala claramente Barriga (1996 citado en Zambrano, 2002), la paradoja máxima frente a la que se ubica el interventor (en este caso un verdadero líder empoderador) radica en que el objetivo último de su acción es que la comunidad pueda prescindir de sus servicios. No es un salvador, sino una persona optimista, apasionada que tiene una acción relevante como promotor de conductas solidarias en personas que pueden transitar a la autonomía. Ello a pesar de las contradicciones injustas que están en el origen de su acción, la exclusión, la pobreza y la falta de oportunidades. Esta perspectiva del liderazgo es otorgada por la psicología comunitaria con el fin de ver a dichos líderes como principales actores sociales en el

desarrollo de su propia organización enfocados al bienestar de la comunidad en la cual están inmersos y por lo tanto influyen. Es aquí donde radica la preponderancia del líder empoderador como puente o catalizador entre los empleados y las altas esferas de mando de una organización, pues empoderando a los trabajadores de mas bajo nivel en la antigua jerarquía piramidal los convierte en partícipes activos del bien común. En otras palabras, así como la presidencia de una empresa otorga poder de decisión a sus gerentes convirtiéndolos en líderes, estos a su vez pueden con el apoyo de los altos mandos (nivel directivo) convertir en líderes a sus subalternos para que gocen de una sana autonomía en beneficio de la empresa. ¿Pero la comunidad desempeña un rol en el proceso?. En efecto, de la misma forma en que actúan como puente los líderes con los individuos que laboran en la organización se presenta el fenómeno de la empresa con respecto a la comunidad. Es en este punto donde las organizaciones juegan un papel preponderante en el desarrollo comunitario, ya que se ha demostrado que existe una relación de dependencia-paternalismo de las comunidades con respecto a sus empresas (Sepúlveda, Czischke & Blanco, 2000) y por lo tanto se hace necesario analizar el proceso dentro de ellas mismas. Ateniéndose a lo anterior el diagrama general es que la comunidad empodera a sus empresas y estas a su vez empoderan a sus trabajadores a través de sus líderes en los mandos medios. Pero retomando al proceso interno de la organización con sus empleados se observa que son necesarias dos partes vitales: la organización como tal (representada por el líder) y los empleados. Para estos últimos, el empoderamiento implica el aprendizaje de cómo tomar la iniciativa y responder creativamente a los retos del empleo (Quinn & Spreitzer, 1997 citado en Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk, 2004). Es aquí donde radica el verdadero poder de la organización y para

lograrlo el empleado debe contar con el acceso a la información, soporte, recursos y oportunidades de aprender y crecer (Kanter, 1993 citado en Laschinger et al.).

Por otra parte, un concepto totalmente radical sobre el proceso de empoderamiento dentro de la compañía fue dado por Blanchard, Carlos y Randolph (1997) en el cual facultar a los empleados no significa darles poder; sino más bien consiste en liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que ellos ya poseen. En efecto, el tradicional modelo del gerente que controla y los empleados controlados, ya no sirve. Para crear un ambiente de trabajo facultado es preciso pasar de una mentalidad de mando y control a un ambiente de responsabilidad y apoyo en el cual todos los empleados tienen la oportunidad de dar lo mejor de sí mismos. De hecho, en este mundo tan dinámico el modo de pensar que condujo al éxito en el pasado no llevará al éxito en el futuro. Para lograr dicho éxito futuro se necesitan tres claves: compartir la información, crear autonomía por medio de fronteras y reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.

2) Compartir información: Viendo el facultar a las personas como un proceso, al compartir la información con todos los empleados se aprovecha al máximo el capital humano y les permite entender la situación actual en términos claros, crear confianza en toda la organización, acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional y ayudar a las personas a ser más responsables a la vez que las estimula para actuar como si fueran dueñas de la empresa.

3) Creación de autonomía por medio de fronteras: Después de cumplir con esa primera etapa, se comienza a generar la autonomía mediante fronteras. En este segundo paso los trabajadores se basan en la información compartida para tomar sus propias decisiones sin perder de vista la misión y la visión de la empresa,

retroalimentándose ellos mismos y trazándose metas específicas para cumplir con su papel.

4) Reemplazo de jerarquía con equipos autodirigidos: Finalmente como un tercer paso la organización debe reemplazar la jerarquía piramidal con equipos autodirigidos para así aprovechar que los equipos facultados se desempeñen mejor que los individuos facultados y para esto todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo y recibir un compromiso y apoyo de la gerencia.

Como se puede notar, los pasos a seguir no son complicados, pero cabe resaltar que estos pueden demandar mucho tiempo y esfuerzo dependiendo de la resistencia al cambio que se pueda presentar en cada organización. Esta resistencia puede estar bastante influenciada por aspectos culturales propios de la organización o de la comunidad en la cual se desenvuelve.

Medición

Todo lo anterior conlleva a un análisis extenso de los factores que influyen en el proceso de empoderamiento dependiendo de la cultura donde se desarrolle. Es así como por ejemplo estudios realizados en las culturas orientales investigan la interacción de distintos factores involucrados en el proceso de empoderamiento. Para tal efecto, Lin (2002) en su investigación en Taiwán diseñó una matriz combinada de cuatro dimensiones (líderes empoderadores, cultura empoderadora, prácticas empoderadoras, y empleados empoderados) en conjunto con los siete factores organizacionales (mejor conocido como el método de las 7S) descritos por Waterman, Peters, y Phillips (1980 citados en Lin, 2002) los cuales son: habilidades,

personal, estrategia, estructura, estilo, valores o metas superiores y sistemas. Dicha investigación se analizará más en detalle en el estado del arte.

Las ideas fundamentales del modelo de las 7S provienen de un estudio a las organizaciones exitosas de Estados Unidos y Japón, realizado por la consultora Mckinsey a comienzo de la década de los ochenta. Dicho estudio tuvo su origen en la admiración (por no decir inquietud) que despertó entre los círculos empresariales y académicos el notable desempeño de las empresas japonesas. En este contexto, las 7S es un modelo que permite analizar y mejorar la efectividad de una organización y su nombre (7S) proviene de las iniciales de las denominaciones que toman en inglés las siete variables involucradas; Skills (habilidades), Staff (personal), Strategy (estrategia), Struscture (estructura), Style (estilo), Superordinate goals (valores o metas superiores) y Systems (sistemas). Estas variables se definen de la siguiente forma (McKinsey, 2002 citado en Morales, 2005):

a) Skills (Habilidades): Son las capacidades distintivas de la empresa. Son sus competencias centrales. Lo que la empresa hace mejor. Así, la estrategia elegida debe ser consecuente con estas habilidades.

b) Staff (Personal): Son las personas que ejecutan la estrategia. La administración de personal contribuye enormemente en los procesos de obtención, manutención y desarrollo de los recursos humanos en su orientación hacia la estrategia.

c) Strategy (Estrategia): Obviamente se debe plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y en especial de la competencia. Se plantea como una adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa.

d) Structure. (Estructura): Se refiere a la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan. Obviamente, la estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos. Así, si la estrategia cambia, la estructura cambia, no constituyendo un escollo para la primera.

e) Style (Estilo): Es la forma en que la alta dirección se comporta; es el modelo a seguir. Las acciones relevantes e incluso las simbólicas comunican a cada miembro de la organización las prioridades y compromiso de la empresa para con la estrategia.

f) Superordinate goals. (Valores o Metas Superiores): Equivalen a una traducción del concepto de Misión. Son los valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.

g) Systems. (Sistemas): Son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc. Estos deben alinearse con la estrategia y constituir el soporte adecuado para su logro.

Por otro lado, en el mundo occidental, se ha intentado mejorar la efectividad concentrándose en la estrategia, la estructura y los sistemas; es decir, los cambios más probables que haría una empresa occidental para su mejoramiento se limitan a modificar su estructura, a diseñar y aplicar una nueva estrategia y a mejorar los sistemas de control. Este énfasis produce una organización rígida y lenta. En contraste con las organizaciones japonesas, que a los anteriores factores suman las habilidades, personas, estilo y objetivos superiores.

El modelo postula que los cambios en la eficacia organizacional, son consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios y otros que no son considerados por los modelos tradicionales; pero siendo este un modelo donde todos los factores están interconectados entre sí no basta con la sola identificación de esta diversidad de factores, lo más importante es la mezcla o combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados lo que lo convierte más en una red de relaciones que una estructura piramidal de importancia.

Estudios en el área del empoderamiento

A continuación y con la intención de apoyar la formulación de los lineamientos del empoderamiento, se realiza un Estado del Arte que consta de la revisión de material concerniente a investigaciones relacionadas con el tema para lo cual se toma la referencia temporal de los últimos diez años haciendo énfasis en el comienzo del siglo XXI ya que en los cinco últimos años es cuando más auge a tomado la aplicación y medición en las comunidades y las organizaciones.

Con respecto al desarrollo del proceso de empoderamiento en distintas comunidades a nivel internacional, a finales del siglo XX se observan estudios que involucran a trabajadores comunitarios de la salud como facilitadores del proceso. En una investigación estos interactúan con madres de familia que desempeñan el rol de cuidadoras de la misma en Estados Unidos. Como resultado se obtuvo el incremento en la tasa de autosuficiencia en el tratamiento de sus hijos enfermos y la prevención de problemas asociados, pero los beneficios no fueron sólo para ellas ya que la comunidad realzó los sentimientos de autoestima y poder (Bressler & Lingafelter, 1995; McFarlane & Fehir, 1994; Salber, 1981 citados en Becker, Crivelli

& Gronseth, 2004). A su vez, otra investigación desarrollada por Parker, Shulz, Israel y Hollis (1998 citado en Becker, Crivelli & Gronseth, 2004) relacionó también a los trabajadores comunitarios de la salud con los miembros de una comunidad en Nueva York con el fin de estudiar los niveles de autodeterminación, autosuficiencia y capacidad de aserción en las habilidades de toma de decisiones. Los resultados mostraron un amplio incremento de la tasa de los niveles antes descritos y generó a su vez un programa de manejo de estrés altamente efectivo. Por otra parte en su propia investigación en Estados Unidos, Becker, Crivelli y Gronseth (2004) midieron el empoderamiento en mujeres embarazadas o con hijos jóvenes de bajos ingresos económicos quienes mancomunadamente con los trabajadores comunitarios de la salud (quienes ofrecen un apoyo social adicional) desarrollaron el ejercicio de sus derechos, habilidades y recursos para la autosuficiencia enfocados a la toma de decisiones más acertadas, redefiniendo sus vidas y haciéndolas cada vez mejor.

Pero no todo es fácil en la intervención comunitaria, pues pueden surgir barreras potenciales tales como las políticas locales, valores y creencias de la comunidad que puedan ir en contra de la implementación de programas de prevención y/o intervención y la falta de apoyo financiero para el entrenamiento efectivo de los mismos (Everhart & Wandersman, 2000). Además se puede presentar un lapso de tiempo que puede ser de dos o tres años (a veces más) para pasar de un simple papel de supervisor a un colaborador de la comunidad que posteriormente diseñará sus propios métodos de intervención (Baillie et al., 2004).

Todo lo anterior demuestra que la aplicación de los lineamientos del empoderamiento en comunidades de Norte América es altamente efectivo para el

continuo mejoramiento del bienestar social, pero en algunos casos particulares pueden llegar a ser dispendiosos por las limitantes antes descritas.

Mientras tanto en el ámbito nacional, se observa que en Colombia autores como Espinosa (2001) señalan que desgraciadamente aquellos que desarrollan las políticas y toman decisiones importantes con relación a la salud y la calidad de vida de las comunidades no siempre tienen presente dicha consideración además de que existen grandes dificultades en el sector de la salud para asumir un liderazgo que responda adecuadamente a las necesidades sentidas de los grupos involucrados. Su exploración concluye en que la medición de cambios tanto en capital social como en construcción de capacidad comunitaria y empoderamiento todavía se está en una etapa de infancia ya que el esquema político paternalista reinante se puede convertir en autoritarismo generando exclusión social.

Pero a pesar de las posibles dificultades está demostrado que a mediano plazo el proceso de facultar personas para que tomen sus propias decisiones en la vida es un método efectivo de gestión del talento humano. Lo anterior significa que el proceso se está llevando a cabo, pero se encuentra actualmente en una etapa de transición en la cual puede encontrar barreras que lo limiten o retrasen. El éxito de este depende de aspectos sociales, económicos y políticos que rodeen a su aplicación y fomenten su correcto desarrollo, pero de la misma manera como se empodera a la comunidad también las organizaciones pueden facultar a sus empleados.

Por otro lado, otros estudios han demostrado que ciertas variables como la edad, género, antigüedad (en el cargo) y el nivel educativo del empleado afectan la percepción del mismo con respecto al proceso dependiendo de la cultura en la cual está inmerso ya que puede adquirir varios significados dependiendo del contexto en el

que se defina. Generalmente en las culturas orientales la edad está ligada al respeto y además los empleados más antiguos usualmente tienen más experiencia de trabajo, conocen mejor su empleo y el ambiente organizacional y por lo tanto son más propensos a ser asignados a empleos que requieran autonomía. En efecto, estudios específicos como los de Amin, Becker y Bayes (1998 citado en Lin, 2002) demostraron correlación con algunas de las variables antes descritas; por ejemplo, que la edad está positivamente asociada con el empoderamiento en mujeres. Aquí es necesario detenerse pues en las culturas occidentales como las de América Latina el empoderamiento aplicado a la mujer surge de la metodología procedente de la educación popular en donde se trata de un cambio socio-cultural de transformación del orden simbólico con que se espera ampliar el campo de actuación de las mujeres. No se trata pues de conseguir parte de la hegemonía masculina, sino de que las mujeres consigan poder poco a poco, evitando conflictos con el sector masculino, al tiempo que se desplaza la responsabilidad del cambio (Luna, 1998). Efectivamente, a pesar de la economía tercer mundista, América Latina muestra relativos progresos en la participación de las mujeres en dicha economía y en órganos de poder, contrarrestados por el persistente deterioro de su condición social (Matta, 2004 citado en González, 2004). Como dato curioso, la tasa de participación de las mujeres en la actividad económica, que era de 37,1 por ciento en el año 2000, se proyecta a 39,4 por ciento para el 2005 y debe llegar a 41,6 por ciento en el 2010 lo que indudablemente marca la relevancia de la mujer como parte de la fuerza laboral a nivel mundial.

Basado en lo anterior, Castellanos (2005) menciona que la participación de las mujeres en las decisiones fundamentales de las economías es una estrategia básica

para combatir la miseria y la pobreza del mundo, aunque todavía se observa inequidad en el tipo de empleo y el pago de los salarios a los que acceden, por lo que el tener un mayor nivel educativo no se ha traducido en el empoderamiento económico de la mujer (Molina, 2005 citado en Alcántara, 2005) y aunque representan aproximadamente el 40% de los 2.800 millones de trabajadores en el mundo son menos susceptibles a ser empoderadas por cuestiones culturales dependiendo del medio en el cual se desempeñen.

Retomando el análisis del tema en la cultura oriental Lin (2002) realizó una investigación en donde se utilizó una encuesta para recolectar la información de tres compañías de seguros (dos locales y una extranjera) en Taiwán. La razón para centrarse en esa industria es que ofrece una gran cantidad de empleados con los cuales estudiar el empoderamiento, y además según Cacchione y Zinsser (1999 citado en Lin) los empleados que se desempeñan en la industria de los seguros deben estar empoderados para responder a las necesidades de los clientes.

En dicha investigación se analizan siete hipótesis a partir de la matriz combinada de cuatro dimensiones (líderes empoderadores, cultura empoderadora, prácticas empoderadoras, y empleados empoderados) en conjunto con los siete factores organizacionales (mejor conocido como el método de las 7S) descritos por Waterman, Peters, y Phillips (1980 citados en Lin, 2002) los cuales fueron: habilidades, personal, estrategia, estructura, estilo, valores o metas superiores y sistemas. Las hipótesis fueron las siguientes:

- a) Hipótesis 1: Los empleados más avanzados en edad desarrollan un ambiente empoderado más favorablemente de lo que lo hacen los más jóvenes.

- b) Hipótesis 2: Los empleados de sexo femenino desarrollan un ambiente empoderado de manera menos favorable que los empleados de sexo masculino.
- c) Hipótesis 3: Los empleados con más antigüedad en el puesto de trabajo desarrollan un ambiente empoderado más favorablemente.
- d) Hipótesis 4: El rango (posición del cargo) de los empleados no afecta significativamente la forma cómo ellos desarrollan empoderamiento en la organización.
- e) Hipótesis 5: El nivel educativo de los empleados no afecta significativamente la forma como ellos desarrollan empoderamiento en una organización.
- f) Hipótesis 6: Los dueños de las compañías (extrajeras o locales) afectan significativamente el desarrollo en una organización.
- g) Hipótesis 7: El empoderamiento influye significativamente en las varianzas de la satisfacción del trabajo de los empleados.

Como resultados del estudio las hipótesis 1, 2 y 3 fueron rechazadas y las hipótesis 4, 5, 6 y 7 fueron aceptadas. En particular los resultados mostraron lo contrario a lo que se anticipaba en la hipótesis 2 ya que las mujeres puntuaron en la dimensión “cultura empoderadora” y “prácticas empoderadoras” más favorablemente de lo que los hombres lo hacen y además el resultado fue similar para la hipótesis 3 porque los empleados con menos de un año de experiencia puntuaron en la dimensión “empleados empoderados” más favorablemente que los que tienen entre 2 y 5 años de experiencia. En cuanto a la hipótesis 7 los resultados indican que la dimensión “prácticas empoderadoras” pueden ser la mejor explicación a la varianza de la

satisfacción en el trabajo, seguida por las dimensiones “empleados empoderados” y “cultura empoderada”.

Derivados del anterior estudio se pudieron trazar cuatro implicaciones centrales:

(a) El empoderamiento debería ser operacional, (b) empoderar a mujeres debería ser reconocido como una de las ventajas en la industria de los servicios, (c) el empoderamiento debería ser notado como una herramienta válida para conservar empleados, y (d) las prácticas del empoderamiento deben ser diseñadas para realzar la satisfacción en el trabajo. Para cumplir con lo anterior, es importante anotar que la efectividad en los entrenamientos de tecnología de información inicialmente pueden ser influenciados por la cultura organizacional (Ambroz, 2004) y sobre todo por el compromiso de la compañía a entrenar a sus empleados (Goulding & Alshawi, 2004).

Por otro lado, en las culturas occidentales la literatura ha reportado que los hombres y las mujeres no muestran diferencias significativas en su actitud con respecto al empoderamiento (Koberg, Boss, Senjem & Goodman, 1999 citado en Lin, 2002) siempre y cuando se les tome en cuenta, ya que se ha demostrado que en algunas organizaciones cuentan con pocas mujeres en puestos altos dentro de la jerarquía de la empresa (Fiske, 2004). Sin embargo, estos resultados pueden no aplicarse a una cultura oriental en la cual las mujeres son generalmente menos privilegiadas y tienen menos poder en las organizaciones (Chang, 1994 citado en Lin).

Pasando al ámbito Latinoamericano, estudios hechos en Perú (Arispe, 2005) demuestran que la realidad social de un país puede ser ajena a las organizaciones que viven en ella. Y que, por eso, las empresas crecen a pesar de que las percepciones

sobre la marcha del país no son alentadoras. Pero eso es solo una percepción. El estudio realizado por la consultora especializada en gerencia y capital humano llamada “Criteria” (empresa de la cual Arispe es socio), que encuestó entre marzo y abril de 2005 a 116 gerentes de empresas privadas y multinacionales (aunque no gerentes generales), revela que la crisis de liderazgo que vive el país también se da en sus organizaciones, en este caso, las empresas: solo el 16% de los gerentes encuestados cree que hay un liderazgo efectivo en sus empresas, y que sus gerentes y supervisores disponen de las destrezas o competencias requeridas para conducir exitosamente equipos humanos. Los datos recopilados por Criteria arrojan también luces sobre la delegación de tareas y el trabajo en equipo, ambas variables que se desprenden de un liderazgo efectivo. Y es que solo el 29% de los ejecutivos encuestados reportó que en sus empresas se alienta el trabajo en equipo, y solo un 34% que se alienta en ellas el empoderamiento en la toma de decisiones. Criteria evaluó también otro tema del corto plazo: la incidencia en el planeamiento de las organizaciones. Esta es muy alta pues sólo el 40% de los encuestados respondió que en sus organizaciones había un proceso formal de planeamiento estratégico. Sin embargo, Arispe destaca que ese es un fenómeno global: los accionistas se han vuelto demandantes de resultados inmediatos. Pero el fenómeno del corto plazo se presenta con mayor fuerza en los ejecutivos de empresas peruanas que en los que trabajan en multinacionales. Mas del 50% de las empresas peruanas no tiene metas de largo plazo. Efectivamente, solo el 34% de ejecutivos de empresas privadas nacionales declaró que hacen planeamiento estratégico, mientras que en las multinacionales, la cifra subió hasta un 50%. Arispe señala que un 90% de las empresas del primer mundo realiza esta labor. Pero no todas son malas noticias sobre los ejecutivos y sus

empresas. El estudio de Critería, sorprendentemente, arroja que el 92% de los ejecutivos consultados comparte el sentimiento de que sus clientes son importantes, incluso protagonistas, de sus negocios. Es más, muchas de las empresas disponen actualmente de planes operativos dirigidos a la satisfacción del cliente. Y en esta variable no hay diferencia entre ejecutivos de empresas nacionales y extranjeras.

Por otra parte, investigaciones en México (Quijano, 2005) han arrojado luces sobre las posibles causas de las fallas en la atención al cliente y han encontrado que dos de los más grandes problemas son provocados por la misma empresa cuando los empleados buscan ayudar a los clientes sin éxito; estos son: la falta de cultura de servicio interno en la organización y la falta de autoridad para la toma de decisiones en beneficio del cliente. Una tercera gran causa por la que las organizaciones no logran que los clientes perciban una actitud de servicio adecuada, se deriva del problema que experimentan los empleados de contacto (empleados de primera línea o nivel operativo) con los clientes que, no obstante que desean ayudarlos, no reciben el apoyo necesario de la empresa. Los empresarios y ejecutivos cometen un gran error al pensar que contratando personal con vocación de servicio se logrará mejorar las evaluaciones de los clientes; es decir, que consideran que con una contratación adecuada la organización no requerirá de ninguna otra actividad. A menudo se escucha que empresarios o ejecutivos se quejan de los empleados con poca o nula actitud de servicio, sin darse cuenta de que la forma en que opera la organización no está pensada en función del cliente final. En la realidad, en muchos casos es la forma de operación de las empresas lo que inhibe, obstaculiza o perjudica la actitud de servicio espontánea en los colaboradores, sobre todo por la falta de una cultura de servicio interno en la organización y la carencia de autoridad (empoderamiento o

empowerment) para la toma de decisiones en beneficio del cliente. Es grande el número de empresas que buscan sinceramente, mejorar el servicio que entregan a sus clientes pero enfocando sus esfuerzos únicamente al personal de contacto con el cliente final. Y son a estos colaboradores a los que se culpa del mal servicio que los clientes reciben, cuando en realidad el servicio es el resultado final de los esfuerzos de todas las áreas de la organización. Exigir a los empleados de primera línea un servicio con calidad en una empresa donde las demás áreas son excluidas del proceso de la medición y responsabilidad del servicio, o en una empresa donde no se propicia un esfuerzo igual en las demás áreas, es una utopía que resulta ineficaz y costosa para las organizaciones. La falta de una cultura de servicio interno es una causa grave que daña el entusiasmo de los empleados de contacto ¿Qué podrá lograr una persona con interés de ayudar a un cliente, pero sin apoyo del equipo?, no mucho o nada. En muchas empresas en las que no se promueve una cultura de servicio interno, la mayoría de las funciones o actividades no se desarrollan adecuadamente. Los planes (de producción, mantenimiento, sistemas, etc.) no se cumplen, las fechas límite tampoco, el trabajo en equipo no existe y para que un departamento obtenga un servicio de otra área de la misma organización debe atenerse a los tiempos y condiciones (algunas veces hasta exageradas) que imponen las áreas proveedoras. Entonces, ¿qué pueden hacer los empleados de contacto si los sistemas, políticas, procedimientos y hasta los compañeros actúan en contra del cliente o de ellos?. Así, muchas veces las políticas y procedimientos son excusas extraordinarias para lograr que los clientes internos no se salgan con la suya (es decir, que no obtengan nada fuera de tiempos estándares o nada por excepción), a pesar de que sea para beneficiar a un cliente perjudicado. Esta postura genera que el cliente reciba un pésimo servicio

y que los empleados de primera línea se desmoralicen al constatar que no hay apoyo en su compleja y muy importante labor. Para que un cliente pueda percibir la actitud de servicio correcta en una persona, las empresas deben promover y fortalecer una cultura de servicio interno para lograr que se tenga todo el apoyo necesario para cautivar al cliente. La falta de una cultura de servicio interno es una causa grave que daña el entusiasmo de los empleados de contacto y por lo tanto su compromiso con la empresa.

Para empezar a crear una cultura de servicio de manera eficaz se debe considerar lo siguiente:

1. Como en todas las áreas de la calidad total, se debe crear un concepto organizacional común (calidad en el servicio) haciendo hincapié en las dos actividades más importantes para el cliente final (y que también lo serán para el cliente interno), que son cumplimiento y actitud de servicio.

2. Recordar que será necesario medir el desempeño en materia de servicio interno, para monitorear el avance o progreso en el proyecto. Es importante que se midan las causas del mal servicio interno para que se logre identificar los puntos susceptibles de mejora.

La creación y promoción de una cultura de servicio interno permite obtener mejores resultados con los clientes finales y en las organizaciones, puesto que se requiere de menos esfuerzo para lograr los resultados y la sinergia del trabajo en equipo permite encontrar formas más adecuadas y económicas para satisfacer a los clientes y ayudará mucho a los empleados a obtener apoyo de sus compañeros de nivel similar en las organizaciones y ello propicia una mejor coordinación de las

actividades y favorece la resolución de una parte considerable de problemas que surgen con los clientes en los servicios que reciben.

Si en una empresa se desea brindar un servicio de calidad a sus clientes, pero no se emprenden acciones para darles el soporte que necesitan los empleados de contacto para lograrlo, es seguro que sus objetivos atinados se quedarán en el tintero y sus preciados clientes quizás se quedarán con la competencia y como mencionan Itzhaky y York (2000) para lograr empoderamiento los participantes deben comenzar a sentir que el o ella representan a los clientes y a su vez es visto por ellos como su representante. No toda participación es necesariamente percibida como empoderamiento.

Todo lo anterior demuestra como en otras latitudes ya sean en culturas orientales o latinoamericanas el tema del empoderamiento ha generado relevancia tanto en el bienestar del individuo como en el bienestar de las organizaciones en general.

En el plano nacional, según Caro (2001) la situación es de transición al cambio pues actualmente se vive un proceso de crisis por la inestabilidad social y política que paradójicamente constituye una situación oportuna para reflexionar sobre el estado del desarrollo humano de la nación y sus organizaciones además de la posibilidad de emprender procesos de cambio transformacional, tanto en la cultura de las empresas como en sus modelos de gestión en los sectores público, privado y social. Con el fin de medir lo anterior, autores como Calderón, Murillo y Torres (2003) efectuaron un estudio entre 204 empleados de siete empresas de la ciudad de Manizales. El estudio arrojó una asociación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y el bienestar laboral, ya que existe un vínculo directo entre

culturas orientadas al empleado, corporativistas, abiertas, pragmáticas y con control laxo y la satisfacción de sus trabajadores; pero no se pudo establecer que existiera relación entre organizaciones con culturas orientadas al proceso y el bienestar. En estas empresas el trabajador percibe que es posible la participación, que sus opiniones son importantes y son tenidas en cuenta, que puede integrar su proyecto de vida con los intereses organizacionales y siente que su trabajo se torna un reto personal. De manera descriptiva también se encontraron como características predominantes de la cultura organizacional que los trabajadores consideran que su trabajo significa un reto importante, pero que las organizaciones poco permiten asumir riesgos e innovar; que las empresas son relativamente abiertas, aunque temerosas a la hora de divulgar información entre ellos; que hay poco desarrollo en el ajuste persona-organización, y que están escasamente preocupadas por aspectos personales o familiares que no tengan que ver directamente con el trabajo.

Una investigación más extensa del área organizacional (Calderón, 2003) tomó información de una encuesta realizada en 260 empresas medianas y grandes (con cien o más trabajadores vinculados), localizadas en el occidente colombiano: 139 en Antioquia, 51 en el antiguo Caldas y 81 en el Valle del Cauca. A partir de los registros de las cámaras de comercio, SENA y cajas de compensación familiar de cada uno de los departamentos de la región se constituyó una población depurada de 929 establecimientos. En dicha investigación, se llegó a la conclusión de que puede afirmarse que en las empresas estudiadas existen dos grupos: el primero con la dirección de recursos humanos ubicada en un nivel estratégico, que reporta directamente a la dirección general, lidera proyectos organizacionales y que en general puede catalogarse con un nivel de desarrollo superior o alto (46.8% del total

estudiado); este grupo tiene una dirección de recursos humanos que está en capacidad de servir de soporte a la empresa para alcanzar la ventaja competitiva. Pero, existe un grupo (53.2%) que por su poco desarrollo, su dedicación a funciones operativas y rutinarias, su poca autonomía y liderazgo no es fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. ¿Pero qué sucede con las entidades públicas?. Calderón (2004) señala que la gestión del talento humano en el sector público se ha centrado en la administración de personal, y poco se ha avanzado en la gestión estratégica del área y su aporte al logro de los objetivos institucionales. Con la finalidad de indagar sobre el aporte de la gestión humana al cumplimiento de la misión del Estado, realizó una investigación en 39 entidades públicas de las ciudades de Manizales, Pereira y Armenia, cuyas preguntas centrales fueron: ¿cuál es el perfil de los gerentes de talento humano en las entidades objeto de estudio? ¿Cuál es el aporte de las áreas de recursos humanos a la gestión estratégica de las entidades? ¿Cómo están las prácticas de talento humano en el sector estudiado? Lo hallado muestra un desfase significativo entre el deber ser y lo que efectivamente hacen en estas áreas las entidades departamentales y municipales. Puede afirmarse que la gestión humana en las organizaciones estatales estudiadas están en deuda frente a las expectativas de los altos directivos institucionales y a los avances y desarrollos teóricos de la disciplina. En las áreas de talento humano la función tradicional es de carácter administrativo y poco se aporta al desarrollo estratégico de las organizaciones. Lo anterior se debe en esencia a la pérdida de la misión institucional por falta de continuidad en los procesos y como consecuencia de la multiplicidad de tipo de vinculaciones, por ejemplo, los nombramientos provisionales, los de libre nombramiento y remoción, los supernumerarios y los contratistas. Este problema también se presenta por la ausencia

de una cultura de la planeación a largo plazo. Como solución se debe trabajar para cambiar la concepción del talento humano en el sector, al menos, en cuatro frentes: en la actitud del funcionario (darle valor agregado a cada actividad que se realiza en el servicio público), lo cual conlleva acciones orientadas a modificar la cultura organizacional; en la actitud de los directivos, quienes deben reevaluar la relación entre objetivos organizacionales, las necesidades de la comunidad y las condiciones de sus colaboradores; en la organización, en búsqueda de un nuevo estilo de gestión pública, centrada en repensar el interés público (Robles, 1998 citado en Calderón, 2004), y, por último, en el concepto de desarrollo humano, a fin de orientarlo hacia uno más integral.

Como se puede notar, las investigaciones de Calderón, Arispe y Quijano reflejan lo expresado por Caro tanto en las organizaciones públicas como las privadas a nivel nacional y Latinoamericano. La transición de las empresas al nuevo modelo se encuentra influenciada negativamente por la resistencia al cambio, pues toda novedad genera implícitamente incertidumbre, miedo y angustia producidas a su vez por el desconocimiento y la dependencia emocional, económica y política de lo que hoy en día se está instaurando. Es así como el bienestar organizacional es susceptible de alcanzar con la aplicación del empoderamiento tal como lo demuestran los siguientes estudios de casos particulares en diferentes campos tales como: la salud (hospitales, clínicas, etc), de productos y servicios (fábricas de materiales, compañías de seguros, bancos, etc) y de la educación (universidades, colegios, etc), los cuales necesitan imperiosamente en el mercado global actual permanecer en el filo de la competitividad para subsistir (Daily & Bishop, 2003).

En lo concerniente al campo de la salud se destacan los trabajos realizados en hospitales en donde se examinaron importantes factores que influyen el empoderamiento en el personal de enfermería. Tal es el caso de un hospital de China en el cual los resultados revelaron que existe una correlación positiva significativa entre el clima organizacional y el empoderamiento psicológico y que además el liderazgo y los grupos de trabajo poseen una poderosa influencia sobre el mismo (Mok & Au-Yeung, 2002). Posteriormente, otros estudios en hospitales de los Estados Unidos como los realizados por Pappas, Flaherty y Wooldridge (2003) sugieren que el conocimiento de las capacidades internas y el ambiente externo de los mandos medios están significativamente relacionados al consenso estratégico. Además, la posición social de los directivos en una estructura gerenciada es bastante significativa en el alcance del consenso estratégico. Siguiendo la misma línea, Campbell (2003) en otra investigación realizada en el mismo país, agrega que todas las enfermeras deben deliberadamente decidirse a facilitar experiencias empoderadoras a las estudiantes de enfermería con las cuales interactúa pues no se puede alargar la creencia de que no tienen el poder de facilitar tales experiencias a otros. Por otra parte, en Finlandia, Kuokkanen, Leino-Kilpi y Katajisto (2003) en su trabajo reportan que las enfermeras se sienten fuertemente empoderadas y reportaron altos niveles de satisfacción en el trabajo.

En el campo de la educación, investigaciones como la adelantada en una Universidad privada de México (Balam & Velásquez, 2003) midieron entre otros factores el involucramiento, la cultura organizacional y las satisfacciones de los profesores, hallándose los siguientes resultados:

a) Involucramiento: Aquí los profesores se involucran con la organización y cuando se les pide su colaboración para el mejoramiento de los procesos lo realizan, sin embargo bajo la percepción de los docentes, no se les toma en cuenta al momento de las decisiones que la alta dirección lleva a cabo.

b) Cultura Organizacional: Busca definirse por el trabajo en equipo, por una buena comunicación y por una estrecha relación con los puestos directivos del plantel.

c) Satisfacción: A pesar de no sentirse tomados en cuenta a la hora de las decisiones, la satisfacción laboral en general es adecuada para los profesores.

Más que considerar el análisis como una crítica destructiva los autores consideran que el clima laboral detectado en la investigación debe percibirse como una oportunidad real y única para mejorar las relaciones entre la Universidad y su elemento humano.

En el campo de productos y servicios, en un estudio realizado en bancos de Turquía por Yavas, Karatepe, Avci y Tekinkus (2003) se examinaron las relaciones entre las actitudes de los directivos, la percepción del ambiente de trabajo de los empleados de primera línea (es decir, los que tienen contacto directo con los clientes) y su desempeño en la recuperación del servicio. Se reveló que el empoderamiento tiene una relación positiva y la ambigüedad del rol una relación negativa con el desempeño en la recuperación del servicio. Los ejecutivos de los bancos reconocieron la importancia de entregar un servicio de alta calidad a los clientes, pero la orientación al servicio del cliente todavía está en su infancia en dicho país.

Por otro lado, otra investigación realizada en una fábrica de plásticos en Estados Unidos por Appelbaum, Bartolomucci, Beaumier, Boulanger, Corrigan,

Doré, et al. (2004) sugiere que aunque la percepción fue que la satisfacción de los empleados y la ciudadanía organizacional fueron bajas (desde la investigación exploratoria), tanto los datos descriptivos como los cuantitativos indicaron no fue así y puntuaron entre medio y alto. Aunque los empleados no se vieron muy satisfechos, tampoco se vieron insatisfechos.

Observando los anteriores casos particulares en Europa, Asia, Latinoamérica y Estados Unidos se puede notar la eficacia del empoderamiento en distintos campos económicos y empresas relacionadas con ellos. Si bien la transición es lenta, por lo menos demuestra la aplicación del nuevo conocimiento como parte de una reestructuración tanto a nivel operativo como ejecutivo y directivo. Se puede percibir una inclusión hasta el momento de condiciones de trabajo más agradables lo que genera un empoderamiento estructural, pero es posible que en hasta el momento no se esté llevando a cabo una conjugación con el empoderamiento psicológico o percepción mental de dichas condiciones favorables que generan un adecuado ambiente o clima organizacional.

Como se había mencionado anteriormente, el proceso como tal puede demorar y mostrar su efectividad plena a mediano o largo plazo dependiendo de las condiciones medioambientales donde se desarrolle, pero de seguir por el camino que ahora se transita generará una revolución humanista del trabajo y la cultura organizacional.

Discusión

La anterior revisión bibliográfica describe un panorama general del empoderamiento como proceso social en donde intervienen los individuos como célula fundamental para el bienestar de las organizaciones y las comunidades lo cual permite inferir lo siguiente:

1. Las condiciones actuales de globalización, el permanente y dinámico cambio de contexto y la valoración del conocimiento son tres ingredientes que han generado la imperiosa necesidad de adaptación de las organizaciones para las cuales los modelos anteriores de gestión del talento humano han quedado obsoletos. Los avances en la tecnología (especialmente de las telecomunicaciones) han convertido al mundo en una sola aldea global donde el conocimiento en tiempo real es poder y los recursos humanos son el capital primordial de las empresas. Las nuevas condiciones económicas, políticas y sociales demandan una adaptación de los individuos, las organizaciones y las comunidades mediante un modelo de participación activa en búsqueda del bienestar general y es aquí donde el empoderamiento surge como respuesta eficaz.

2. A pesar de que su definición se encuentra en constante cambio a medida que surgen diferentes factores que pueden influir en él, se mantiene la idea central de que el empoderamiento es un proceso de carácter social en donde se propone que los individuos puedan obtener control sobre las decisiones que lo afectan a él mismo y a la comunidad generando bienestar no solo físico sino mental.

3. No basta con solo desarrollar condiciones ambientales propicias para que las personas puedan cumplir con su trabajo sino que también hay que tener en cuenta la percepción que ellas tienen de dichas condiciones. Es así como se debe fomentar no solo el empoderamiento estructural sino el psicológico para cumplir con los objetivos del proceso.

4. Para vencer la jerarquía burocrática ineficiente pero reinante en el desarrollo del capitalismo se debe fomentar el liderazgo en todos los niveles (principalmente en el operativo); compartir absolutamente toda la información relacionada con la empresa para conocimiento general de sus empleados generando una sana autonomía de decisión y por ende una responsabilidad, sentimiento de pertenencia y compromiso implícito con la organización en la cual se desempeña; y finalmente reemplazar la antigua jerarquía con la creación de equipos autodirigidos enfocados a dirigir sus propias funciones.

5. Está demostrado hoy en día que tanto en comunidades como en organizaciones el proceso de facultar a las personas da resultados y aunque se está viviendo una etapa de transición los resultados hasta ahora han sido favorables y al mediano o largo plazo cambiará históricamente la forma de valorar a los individuos.

6. En cuanto a su medición está demostrado que el modelo de las 7S es un instrumento válido para ser usado en investigaciones de carácter sistémico, en donde las objetivos, políticas, estructura y personal sean elementos integrantes para el bienestar de la organización y por ende de sus empleados; partiendo de lo anterior esta monografía se ha convertido en el marco que sustentará el proyecto de Investigación , que el Programa de Psicología quiere desarrollar para identificar las características de *“EMPODERAMIENTO EN LAS 100 MEJORES EMPRESAS DEL*

SECTOR INDUSTRIAL DE CARTAGENA” . Esta investigación tiene como objetivo identificar y describir las características de empoderamiento de las empresas del sector Industrial ubicadas entre las cien mejores de la ciudad de Cartagena, según la clasificación de la Cámara de Comercio de Cartagena. Partiendo de la importancia que tiene la variable Empoderamiento como estrategia para mejorar la calidad de vida de los empleados en una organización y de esta forma ser más rentables en el mercado.

Se trabajará con el método de las 7S de Mckinsey, el cual, es un procedimiento para investigar cómo los factores organizacionales representan la relación entre las estrategias, estructura, sistemas, estilos, personas, habilidades y valores o metas supraordinales.

Luego se establecen los indicadores para cada una de las variables se procederá a elaborar la encuesta, para aplicarla a las empresas seleccionadas, y con la información suministrada se analizarán bajo el software STATGRAPHIC 4.0 y SPSS 11.0 diseñados para tal fin, el cual proporcionará una guía para recopilar, procesar, analizar la información y determinar las conclusiones con referencia a la investigación de las características de Empoderamiento en las empresas de diversos sectores económicos, las cuales se encuentra entre las cien mas grandes de la ciudad de Cartagena. (Ver anexo No. 1).

7. Mediante esta revisión bibliográfica se pudieron establecer como indicadores o criterios para medir el empoderamiento a nivel organizacional las siguientes características:

- a) La competencia y el continuo aprendizaje del personal de la compañía;

- b) Las habilidades a nivel de comunicación y de resolución de conflictos del personal;
- c) Líderes empoderados con tareas de alto logro y personas orientadas hacia la tarea.
- d) Una cultura de empoderamiento basada en la toma de riesgo calculado, conocimiento completo de la compañía, confianza y soporte a sus empleados.
- e) Sistemas de comunicación de flujo rápido.
- f) Refuerzos apropiados.
- g) La auto-dirección de tareas de los individuos y los grupos de trabajo;
- h) La creación de una visión, y la confianza y soporte que la empresa ofrece a sus empleados.

Con estos criterios enmarcados en la metodología de las 7S se inicia la segunda fase del Proyecto “*EMPODERAMIENTO EN LAS 100 MEJORES EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE CARTAGENA*” que consiste en la construcción de un cuestionario que se aplicará bajo la metodología de las 7S (Ver anexo No.2).

8. La anterior revisión bibliográfica agregada al macroproyecto “*EMPODERAMIENTO EN LAS 100 MEJORES EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE CARTAGENA*” permiten obtener un punto de referencia para posteriores investigaciones en el campo de la gestión del talento humano tan necesario actualmente en las organizaciones. A nivel local el macroproyecto es pionero en su campo y abre el camino para poder determinar el nivel de impacto que ha tenido los lineamientos del empoderamiento tanto estructural como psicológico en las organizaciones bandera del sector. Posteriores estudios podrán determinar el

déficit o no de alguno o ambos tipos de empoderamiento, pudiendo implementar, dependiendo del caso, las alternativas de intervención que se ajusten a los requerimientos de las empresas o sector estudiado.

9. Producto del presente trabajo surgieron diversas socializaciones del tema con el fin de obtener opiniones de carácter interdisciplinario acerca del mismo, tales como la presentación de un artículo para la revista de la Universidad Tecnológica de Bolívar (Ver anexo No. 3), la exposición del proyecto en el evento “Dialogo de saberes” realizado en el campus de la misma Universidad y finalmente para nutrir esta revisión el marco teórico fue presentado en el comité de investigaciones de la Facultad de Ciencias Sociales, en donde se analizó la mirada de la organización frente al desempeño laboral. Estas socializaciones enriquecieron de gran forma la perspectiva de los participantes involucrados en este proyecto.

Referencias

- Alcántara, L. (2005). Persiste inequidad laboral para la mujer en México, a juicio de expertos. *El Universal*. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Alhama, R., Alonso, F. & Cuevas, R. (2001). Perfeccionamiento empresarial: Realidades y retos [Versión electrónica]. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales. Extraído el 29 Septiembre, 2005 de http://www.cubaliteraria.cu/ciencias_sociales/editorial/csLibros/Perfeccionamiento_Empresarial.pdf
- Ambroz, M. (2004). Total quality as a product of the empowered corporate culture [Versión electrónica]. *The TQM Magazine*, 16 (2), 93-104. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, J., Doré, I. et al. (2004). Organizational citizenship behavior: A case study of culture, leadership and trust [Versión electrónica]. *Management Decision*, 42 (1), 13-40. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Arispe, J. (2005). Solo 16% de gerentes cree que hay liderazgo efectivo en sus empresas. *El Comercio*. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Baillie, L., Broughton, S., Bassett-Smith, J., Aasen, W., Oostindie, M., Marino, B., et al. (2004). Community health, community involvement, and community empowerment: Too much to expect? [Versión electrónica]. *Journal of Community Psychology*, 32 (2), 217-228.

- Balam, J. & Velásquez, R. (2003). Clima organizacional. Extraído el 17 Agosto, 2005 de <http://www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/climaorganizacion.shtml>
- Banco Mundial. (2004). La definición de empoderamiento. Extraído el 2 Agosto, 2005 del sitio Web del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social de Perú: http://www.foncodes.gob.pe/boletin/ediciones_anteriores/anho2_nro16/articulos/art1.asp
- Becker, J., Crivelli, A. & Gronseth, D. (2004). Individual empowerment: How community health workers operationalize self-determination, self-determination, and decision-making abilities of low-income mothers [Versión electrónica]. *Journal of community psychology*, 32 (3), 327-342.
- Blanchard, K., Carlos, J. & Randolph, A. (1997). Empowerment: 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Bogotá: Norma S.A.
- Boehm, A. & Staples, L. (2004). Empowerment: The point of view of consumers [Versión electrónica]. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 85 (2), 270-280. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Calderón, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad [Versión electrónica]. *Innovar*, 22, 157-172.
- Calderón, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: Análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia [Versión electrónica]. *Cuadernos de administración*, 17 (28), 71-90.

- Calderón, G. & Naranjo, J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano [Versión electrónica]. *Innovar*, 23, 79-93.
- Calderón, G., Murillo, S. & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral [Versión electrónica]. *Cuadernos de administración*, 16 (25), 109-137.
- Campbell, S. (2003). Cultivating empowerment in nursing today for a strong profession tomorrow [Versión electrónica]. *Journal of Nursing Education*, 42 (9), 423-426. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Canaval, G. (1999). Propiedades psicométricas de una escala para medir percepción del empoderamiento comunitario en mujeres [Versión electrónica]. *Colombia Médica*, 30 (2), 69-73. Extraído el 25 Agosto, 2005 del sitio Web de la Universidad del Valle: <http://colombiamedica.univalle.edu.co/VOL30NO2/empoderamiento.pdf>
- Carless, S. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? [Versión electrónica]. *Journal of Business and Psychology*, 18 (4), 405-425. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Caro, A. (2001). Gestión humana: La imagen del servicio. Bogotá: McGRAW-HILL.
- Castellanos, C. (2005). Promueven la actividad de las mujeres en la economía. *El Economista*. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Cerna, J. (2003). Aspectos básicos en la gestión del talento humano. Extraído el 25 Agosto, 2005 de <http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>

- Contu, A., Grey, C. & Ortenblad, A. (2003). Against learning [Versión electrónica]. *Human relations*, 56 (8), 931-952. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Covey, S. (1990/1996). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva (8ª Reimpresión). Barcelona: Paidós.
- Covey, S. (1996). Turning inside-out [Versión electrónica]. *Incentive*, 170 (8), 18. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Daily, B. & Bishop, J. (2003). TQM Workforce factors and employee involvement: The pivotal role of teamwork [Versión electrónica]. *Journal of Managerial Issues*, 15 (4), 393-412. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Davison, R. & Martinsons, M. (2002). Empowerment or enslavement? A case of process-based organisational change in Hong Kong [Versión electrónica]. *Information Technology & People*, 15 (1), 42-59. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Delgado, N. & Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones [Versión electrónica]. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26 (2), 75-88. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de HW Wilson.
- Díaz, D. (2004). Empowerment... ¿Qué diría Paulo Freire? [Versión electrónica]. Extraído el 15 Julio, 2005 de [http://www.comunitaria.cl/datos/docs/20041117092352/Empoderamiento%20-%20Daniel%20Díaz%20V\[1\]..pdf](http://www.comunitaria.cl/datos/docs/20041117092352/Empoderamiento%20-%20Daniel%20Díaz%20V[1]..pdf)

- Espinosa, H. (2001). Incremento de la capacidad comunitaria y del empoderamiento de las comunidades para promover la salud [Versión electrónica]. *Revista de la Facultad Nacional de Salud Pública de la Universidad de Antioquia*, 19 (1), 41-56. Extraído el 17 Agosto, 2005 del sitio Web de la Universidad de Antioquia: <http://guajiros.udea.edu.co/revista/VOL19-1/04191.pdf>
- Everhart, K. & Wandersman, A. (2000). Applying comprehensive quality programming and empowerment evaluation to reduce implementation barriers [Versión electrónica]. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 11 (2), 177-191.
- Fiske, S. (2004). Developing a program of research [Versión electrónica] En C. Sansone, C. Morf, & A. Panter (Eds.) *Handbook of methods in social psychology* (cap. 4). Extraído el 20 Agosto, 2005 del sitio Web de la Universidad de Princeton: <http://webscript.princeton.edu/~psych/FACULTY/Articles/Fiske/Developing%20a%20Program%20of%20Research.pdf>
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. [Versión electrónica]. *The Academy of Management Executive*, 14 (3), 67-80. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- González, G. (2004). Opinión - Las mujeres continúan sufriendo discriminación laboral. *Noticias financieras*. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Goulding, J. & Alshawi, M. (2004). A process-driven IT training model for construction: Core development issues [Versión electrónica]. *Construction Innovation*, 4 (4), 243-254. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.

Iniciativa Regional de Reforma del Sector Salud de América Latina y el Caribe (2005). Empoderamiento. Extraído el 15 Julio, 2005 de <http://www.lachsr.org/es/thesaurus/00001016.htm>

Itzhaky, H. & York, A. (2000). Empowerment and community participation: Does gender make a difference? [Versión electrónica]. *Social Work Research*, 24 (4), 225-234. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.

Kelly, C., Baker, E., Williams, D., Nanney, M. & Haire-Josh, D. (2004). Organizational capacity's effects on the delivery and outcomes of health education programs [Versión electrónica]. *Journal of Public Health Management and Practice*, 10 (2), 164-170. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.

Kuokkanen, L., Leino-Kilpi, H. & Katajisto, J. (2003). Nurse empowerment, job-related satisfaction, and organizational commitment [Versión electrónica]. *Journal of Nursing Care Quality*, 18 (3), 184-192. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.

Laschinger, H., Finegan, J., Shamian, J. & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction [Versión electrónica]. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (4), 527-545. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.

Leach, D., Wall, T. & Jackson, P. (2003). The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology [Versión electrónica]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 27-52. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.

- Lin, Y. (2002). Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwan [Versión electrónica]. *The Journal of Psychology*, 136 (5), 533-554. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Luna, L. (1998). La relación de las mujeres y el desarrollo en América Latina: apuntes históricos de dos décadas. 1975-1995. Extraído el 17 Agosto, 2005 de <http://www.nodo50.org/mujeresred/al-myd-lgl.html>
- McKnight, B. & Bontis, N. (2002). E-improvisation: collaborative groupware technology expands the reach and effectiveness of organizational improvisation [Versión electrónica]. *Knowledge and Process Management*, 9 (4), 219-227. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Menon, S. (1999). Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 31 (3), 161. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Mills, P. & Ungson, G. (2003). Reassessing the limits of structural empowerment: Organizational constitution and trust as controls [Versión electrónica]. *Academy of Management Review*, 28 (1), 143-153. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Mok, B. (2004). Self-help group participation and empowerment in Hong Kong [Versión electrónica]. *Journal of Sociology and Social Welfare*, 31 (3), 153-168. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de EBSCO.
- Mok, E. & Au-Yeung, B. (2002). Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong [Versión electrónica]. *Journal of Nursing Management*, 10 (3), 129-137. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de EBSCO.

- Morales, J. (2005). Las culturas laborales de las 100 mejores empresas de Cartagena: Sector industria. Manuscrito no publicado, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia.
- Omona, J. (2003). Design that supports service quality: New Zealand's model [Versión electrónica]. *Quality Assurance in Education*, 11 (3), 157-171. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Ozaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness [Versión electrónica]. *Leadership & Organizational Development Journal*, 24 (6), 335-344. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Page, N. & Czuba, C. (1999). Empowerment: What is it?. *Journal of Extension*, 37 (5). Extraído el 15 Julio, 2005 de <http://www.joe.org/joe/1999october/comm1.html>
- Pappas, J., Flaherty, K. & Wooldridge, B. (2003). Achieving strategic consensus in the hospital setting: A middle management perspective [Versión electrónica]. *Hospital topics*, 81 (1), 15-22. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Pardo, M. & Lloyd, B. (2003). Measuring empowerment [Versión electrónica]. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (2), 102-108. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Quijano, V. (2005). La actitud de servicio, la cultura organizacional – el ingrediente básico. Extraído el 17 Agosto, 2005 de <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69/actitudservicio.htm>

- Raelin, J. (2004). The "Bottom Line" of leaderful practice. *Ivey Business Journal Online*. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Sepúlveda, C., Czischke, D. & Blanco, H. (2000). Relación empresa – comunidad en el sector forestal. Extraído el 23 Agosto, 2005 de <http://www.cipma.cl/inves/inves24.htm>
- Silva, C. & Martínez, M. (2004). Empoderamiento: Proceso, Nivel y Contexto [Versión electrónica]. *Psykhe*, 13 (2), 29-39. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de EBSCO.
- What is the empowerment?. (2003). Extraído el 15 Julio, 2005 de <http://www.empowermentillustrated.com/mtarchive/000421.html>
- Yavas, U., Karatepe, O., Avci, T. & Tekinkus, M. (2003). Antecedents and outcomes of service recovery performance: An empirical study of frontline employees in Turkish banks [Versión electrónica]. *The International Journal of Bank Marketing*, 21 (5), 255-265. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Yoon, J. (2001). The role of structure and motivation for workplace empowerment: The case of Korean employees [Versión electrónica]. *Social Psychology Quarterly*, 64 (2), 195-206. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Zambrano, A. (2002, abril). *Liderazgo para el empoderamiento comunitario*. Ponencia presentada en el Tercer Seminario Internacional de la Red Temática Medamérica, Barcelona, España. Extraído el 20 Agosto, 2005 del sitio Web de la Universidad de Barcelona: <http://www.ub.es/medame/Alba%20Zambrano.pdf>

Zhu, W., May, D. & Avolio, B. (2004). The impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity [Versión electrónica]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11 (1), 16-26. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.

Anexos

Anexo No. 1



FICHA TECNICA

Proyecto: EMPODERAMIENTO EN LAS 100 MEJORES EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE CARTAGENA	
Objetivo General: Identificar las características de empoderamiento de las empresas del sector Industrial ubicadas entre las cien mejores de la ciudad de Cartagena, según la clasificación de la Cámara de Comercio de Cartagena.	
<u>Objetivos Específicos</u> Elaborar el perfil empresarial de acuerdo a las características de empoderamiento de las empresas del sector industrial ubicadas entre las cien mejores de la ciudad de Cartagena. Identificar problemáticas específicas con el objetivo de plantear estrategias de intervenciones pertinentes para las organizaciones Comparar las características de empoderamiento de las empresas del sector Industrial de la ciudad de Cartagena de acuerdo a los diferentes sectores encuestados	
Investigador Principal: Esp. Yuly Fang Alandette	
Equipo de Trabajo: Ing. Industrial Juan Morales	
Nombre del Grupo de Investigación: Desarrollo Humano y Empoderamiento, y Personas, pagos y desempeño	
Lugar de Ejecución del Proyecto: U.T.B.	Departamento: Bolívar
Ciudad: Cartagena	
Facultades y Universidades participantes:	
Duración del Proyecto (en meses): 12 meses. (Agosto 2005 – Julio 2006)	
Tipo de Proyecto:	Asesoría Investigación
Valor total del Proyecto: \$1.450.000	
Financiación Colciencias:	
Contrapartida UTB: \$1.450.000	
Contactos: yfang@unitecnologica.edu.co	

Resultados esperados:

Esta investigación se realizará en conjunto con el grupo de investigación Personas, pagos y desempeño del programa de ingeniería industrial de la Universidad Tecnológica de Bolívar, dirigido por el Ing. Industrial Juan Morales, quien posee una vasta experiencia en el área organizacional y utilizando la metodología propuesta. De esta forma se iniciará un trabajo cooperativo entre los grupos de investigación de la Universidad.

Se espera que este estudio genere por lo menos un artículo en una publicación nacional reconocida en el área de la Psicología organizacional y la Ingeniería Industrial

No. de informes entregados y fechas de entrega:

Agosto - Octubre 2005: Informe de la Revisión y Elaboración del estado del arte de la problemática.

Marzo – Junio 2006: Análisis de resultados y preparación del informe de investigación.

Julio 2006: Entrega del informe final

Beneficios académicos:

Consolidación de grupos de investigación

Artículo en publicación nacional

Beneficios a la comunidad:

Proyectos de investigación en cooperación

Propuestas de intervención a largo plazo

Anexo No. 2

**CUESTIONARIO PARA LA EVALUACION DEL EMPODERAMIENTO EN
LAS 100 MEJORES EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIA DE
CARTAGENA**

Esta evaluación esta dirigida exclusivamente a los directivos de las empresas, principalmente a aquellos del área de Gestión de Recursos Humanos.

Marque con una “X” en la casilla correspondiente de la siguiente forma:

- (1) Algunas veces.
- (2) Hasta cierto punto.
- (3) Regularmente.
- (4) Satisfactoriamente.
- (5) En alto grado.

ESTRATEGIA Acción y asignación sistemática de recursos para el logro de los propósitos de la organización.	¿Con que grado de cumplimiento cada frase da una descripción exacta de la situación en su organización?				
	1	2	3	4	5
1. La empresa se asegura de que la gente sepa hacia donde va como negocio, lo que está haciendo para llegar ahí y como puede el talento de los trabajadores contribuir a lograrlo?					
2. Se hace un fuerte énfasis en el espíritu de equipo?					

ESTRUCTURA Estructura organizacional y relación de la autoridad/responsabilidad.	¿Con que grado de cumplimiento cada frase da una descripción exacta de la situación en su organización?				
	1	2	3	4	5
3. La estructura de la organización es elegantemente simple?					
4. La estructura permite la formación de equipos permanentes?					
5. Las comunicaciones son constantes y decididamente multidireccional?					
6. Se guía y se orienta al personal, se toman decisiones y se incorporan órdenes, instrucciones específicas y generales para lograr el máximo rendimiento?					
7. Los sistemas de registro y evaluación están bien concebidos para dar la información oportuna y corregir los problemas antes de complicarse mas?					

SISTEMAS Procedimientos y procesos, como sistemas de gestión de información, manufactura, presupuestación y procesos de control.	¿Con que grado de cumplimiento cada frase da una descripción exacta de la situación en su organización?				
	1	2	3	4	5
8. Los sistemas de registro y evaluación están bien concebidos para ayudar a la gente a saber como están haciendo su trabajo?					
9. Los procesos de la organización están desarrollados para aprovechar la creatividad y la innovación?					
10. Se desarrollan, comunican y se explican premisas de planeación cruciales a todos los integrantes de la cadena de decisión?					
11. Los controles implantados en la organización son flexibles de tal manera que le permitan a la empresa afrontar cambios o circunstancias imprevistas o rotundos fracasos?					
12. La empresa es a la vez centralizada y descentralizada?					

ESTILO Modo de comportamiento de los administradores y de dedicación colectiva de su tiempo al cumplimiento de las metas organizacionales.	¿Con que grado de cumplimiento cada frase da una descripción exacta de la situación en su organización?				
	1	2	3	4	5
13. La organización induce a los trabajadores y a sus miembros en general a contribuir en beneficio de ellos mismos y de la organización misma?					
14. La organización contribuye a que sus miembros participen en la fijación de sus metas y recibir retroalimentación regular con elogios y reconocimientos?					
15. La organización percibe con mayor interés el enriquecimiento de los puestos para atraer motivaciones de alto desempeño?					
16. El trabajo es cumplido por personas comprometidas con interdependencia entre sí mediante un interés común en el propósito de la organización y con confianza y respeto?					
17. Desempeño adecuado mediante el equilibrio entre los requerimientos de trabajo y la conservación de una moral satisfactoria.					
18. La dirección de la compañía estimula a correr riesgos y apoya los inventos?					
19. La Empresa le expresa claramente a todos los empleados la cultura y capacidades que necesita de ellos?					

PERSONAL Personas que forman parte de la empresa y su socialización en la cultura laboral.	¿Con que grado de cumplimiento cada frase da una descripción exacta de la situación en su organización?				
	1	2	3	4	5
20. El grado de capacitación y responsabilidad del personal es alto?					

21. La selección de personal se hace sobre la base del conocimiento técnico y su habilidad para aprender y luego se alienta para que se perfeccione y actualicen estas habilidades a través del tiempo?					
22. Hay muchos incentivos para que el personal trate de hacer mejor su trabajo?					
23. La compañía considera que sus empleados ordinarios son la fuente principal de la calidad y de las ganancias de la productividad?					
24. El trabajador es considerado como una fuente de ideas, no solamente como un par de manos?					
25. Se alienta al personal en programas para contribuir al excelente nivel de productividad de la empresa?					
26. Las políticas de Gestión de recursos humanos tratan de comprometer o generar compromiso de la gente con el propósito general de la empresa?					
27. Las políticas de medición del desempeño están encaminadas a mirar el nivel real de contribución de la gente y cómo mejorarla?					
28. La selección de personal se hace teniendo en cuenta las habilidades por inteligencia, aptitudes, calificaciones técnicas y aún interpersonales o de presentación?					
29. La selección de personal se hace con bastante énfasis en los valores y creencias de las personas?					
30. Se estimula y recompensa la gente por ser creativo, por encontrar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas?					
31. Las políticas salariales están basadas en el mejoramiento continuo, trabajo en equipo, análisis, comprensión financiera/operativa, atención al detalle y teniendo como marco de referencia los resultados?					

VALORES COMPARTIDOS Valores que comparten los miembros de la Organización.	¿Con que grado de cumplimiento cada frase da una descripción exacta de la situación en su organización?				
	1	2	3	4	5
32. Existe la certeza en la compañía que la gente quiera tratarse de una manera justa y que muestra preocupación por los demás?					
33. Una de las creencias más arraigadas dentro del personal es que existen oportunidades para las personas dispuestas y capaces de trabajar?					
34. La empresa se esfuerza por respetar la dignidad individual y hacer del trabajo una fuente de satisfacción, ya sea porque es agradable o porque sus desafíos son motivadores?					
35. Creencia y respeto por la educación?					
36. La certeza de la importancia del cambio y la experimentación para encontrar nuevas maneras de hacer las cosas?					
37. Un criterio general de la empresa es el de “todo el mundo debe actuar”?					
38. “Queremos ser los mejores todo el tiempo” es una de las premisas y creencias que tiene todo el personal de la empresa?					
39. Se rinde culto a la confiabilidad y a la autonomía?					
40. Existe un aire de entusiasmo en la organización: la gente siempre esta tratando de encontrar métodos creativos y nuevos para hacer mejor su trabajo.					

HABILIDADES Capacidades distintivas de la organización.	¿Con que grado de cumplimiento cada frase da una descripción exacta de la situación en su organización?				
	1	2	3	4	5
41. Uno de nuestros distintivos es el ambiente de trabajo impulsado por valores, dinámico, cambiante, informal, y los empleados tienen la idea de “no importa lo que haya que hacer”?					

Anexo No.3

El empoderamiento como nuevo paradigma de gestión del talento humano

FEDERICO HERAZO FERRER

INTRODUCCIÓN

El siglo XX fue escenario de múltiples cambios a nivel organizacional marcado por guerras, depresiones económicas, etc, pero en esencia mantenía las mismas estructuras heredadas de las sucesivas revoluciones industriales en la cuales el individuo era considerado como un simple engranaje sustituible de la gran maquinaria de producción (Caro, 2001). Este enfoque mecanicista demostró ser eficaz en los mercados relativamente aislados por los conflictos sucedidos en todas partes del mundo, pero giraba inconscientemente en la despersonalización de los empleados quienes cada vez perdían más la motivación y la satisfacción personal. Su base estructural mostraba una jerarquía piramidal con un poder centralizado en unos pocos (mandos medios y altos) y con poca o nula participación del nivel inferior y en donde la comunicación fluía en un solo sentido (de arriba hacia abajo) aislando prácticamente a la fuerza laboral de la organización en si.

El descontento de los trabajadores no se hizo esperar y fue así como surgieron los movimientos gremiales y sindicales que promovían la necesidad de ser tratados como seres humanos y no como máquinas. Esta necesidad se vio reflejada en los bajos niveles de desempeño de los empleados que afectaban directamente las utilidades de las organizaciones las cuales notaron posteriormente que su personal no era sólo un instrumento o medio para lograr los objetivos sino su capital más importante y vital.

Es aquí donde nace el empoderamiento como nuevo paradigma de gestión del talento humano procurando insertar como miembros activos y con capacidad de decisión a todos y cada uno de los individuos que laboran en una organización descentralizando el poder y fomentando la comunicación en todas direcciones a la vez que aplana la estructura jerárquica haciéndola más eficiente y menos burocrática (Alhama, Alonso & Cuevas, 2001).

CONTEXTO ACTUAL

El panorama actual ha cambiado, si antes los mercados estaban relativamente aislados, hoy en día vivimos en la era de la globalización en donde se observan fenómenos tales como la unión de mercados (por ejemplo, la Unión Económica Europea) lo que genera intrínsecamente una dinámica y permanente cambio de la mano con los avances tecnológicos y especialmente de las telecomunicaciones. En la aldea global el conocimiento es poder y su valor con el trascurso del tiempo toma más auge por la alta competitividad de los mercados en los cuales el que se adapta primero

a los cambios se mantiene y los que no, desaparecen. ¿Qué sería de una empresa que no está al tanto de los cambios del mercado?, ¿qué sería de una organización que no tiene acceso a la información pertinente al medio en el cual se desarrolla?. Si el mundo fuera estático podrían seguir siendo exitosas por mucho tiempo, pero con el constante cambio social, económico y político las empresas que no se adaptan están destinadas a desaparecer. Lo anterior genera una diseminación en tiempo real del conocimiento por todo el mundo y las nuevas técnicas de gestión del talento humano como el empoderamiento no son la excepción.

¿PERO QUÉ ES EL EMPODERAMIENTO?

El empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña (Blanchard, Carlos & Randolph 1997).

TIPOS DE EMPODERAMIENTO

Ahora bien, existen dos tipos de empoderamiento. El *empoderamiento estructural* de Kanter (1993 citado en Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk, 2004; Yoon, 2001) que se centra en las condiciones en el ambiente de trabajo tales como la variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y posición dentro de la empresa; estas constituyen las características estructurales del empleo. Las variaciones de dichas condiciones se traducen en una forma de satisfacción laboral, pero dejan a un lado la percepción que el trabajador tiene de dichas variaciones en las condiciones ambientales. Es aquí donde Spreitzer (1995 citado en Laschinger et al. 2004) abre campo al *empoderamiento psicológico* definido como la interpretación mental de cada individuo a las cambios estructurales del ambiente de trabajo. Dichas interpretaciones generan cuatro dimensiones (Spreitzer, 1996 citado en Menon, 1999; Conger & Kanungo, 1988 citados en Leach, Wall & Jackson, 2003): a) el *significado* que supone una congruencia entre las creencias de un empleado, valores, conductas y los requerimientos del empleo; b) la *competencia* que hace referencia a confiar en las habilidades en el desempeño del empleo; c) la *autodeterminación* que se refiere a los sentimientos de control sobre el trabajo y d) el *impacto* que se define como el sentido de ser capaz de influenciar importantes resultados en conjunto con la organización.

La idea general del empoderamiento es la complementación de los dos tipos ya que para analizar el proceso se necesita saber si existen o no condiciones favorables para un ambiente empoderado y además la forma como los empleados perciben dichas condiciones.

¿CÓMO SE LLEVA A CABO EL PROCESO?

Viendo el facultar a las personas como un proceso (Blanchard, Carlos & Randolph 1997), se debe primero estimular el liderazgo de los mandos intermedios de la organización para cumplan un papel de guías hacia los objetivos de la empresa y no de supervisores del cumplimiento de los mismos (Covey, 1996). Posteriormente se debe compartir la información con todos los empleados para aprovechar al máximo el capital humano y permitirles entender la situación actual en términos claros, crear confianza en toda la organización, acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional, ayudar a las personas a ser más responsables y a su vez estimularlos para actuar como si fueran dueñas de la empresa. Después de cumplir con la anterior etapa, se comienza a generar la autonomía mediante fronteras. En este paso los trabajadores se basan en la información compartida para tomar sus propias decisiones sin perder de vista la misión y la visión de la empresa, retroalimentándose ellos mismos y trazándose metas específicas para cumplir con su papel. Finalmente como último paso la organización debe reemplazar la jerarquía piramidal con equipos autodirigidos que gozan de cierta autonomía y para esto todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo y recibir un compromiso y apoyo de la gerencia.

¿CÓMO MEDIRLO?

Una de las formas más acertadas de poder medir el empoderamiento es con el método conocido como el de las 7S (McKinsey, 2002 citado en Morales, 2005; Waterman, Peters & Phillips, 1980 citados en Lin, 2002). Este utiliza un conjunto de siete factores organizacionales que por sus nombres en inglés comienzan por la letra "S"; estos son: *Skills* (habilidades) que son las capacidades distintivas de la empresa; *Staff* (personal) que son las personas que ejecutan la estrategia; *Strategy* (estrategia) que es la adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa; *Struscture* (estructura) que se refiere a la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan; *Style* (estilo) que es la forma en que la alta dirección se comporta, *Superordinate goals* (valores o metas superiores) que son los valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes; y *Systems* (sistemas) que son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia.

Este método postula que los cambios en la eficacia organizacional, son consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios y otros no son considerados por los modelos tradicionales; pero siendo este un modelo donde todos los factores están interconectados entre sí, no basta con la sola identificación de esta diversidad de factores, lo más importante es la mezcla o combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados, lo que lo convierte más en una red de relaciones que una estructura piramidal de importancia.

ESTADO ACTUAL DEL MODELO DE EMPODERAMIENTO

Las recientes investigaciones sobre empoderamiento están enfocadas principalmente al campo de la salud (hospitales, clínicas, etc), de servicios (compañías de seguros, bancos, etc) y de la educación (Universidades, colegios, etc).

Se han realizado estudios científicos a lo largo y ancho del mundo y en diversas culturas buscando grados de correlación con distintas variables tales como edad, género, antigüedad en el cargo y nivel educativo del empleado (Lin, 2002). Los resultados han arrojado implicaciones tales como que: a) El empoderamiento debería ser operacional, b) empoderar a mujeres debería ser reconocido como una de las ventajas en la industria de los servicios, c) el empoderamiento debería ser notado como una herramienta válida para conservar empleados, y d) las prácticas del empoderamiento deben ser diseñadas para realzar la satisfacción en el trabajo.

En general desde finales de la década pasada y comienzos de la actual se han venido aplicando las técnicas del empoderamiento en Estados Unidos (Pappas, Flaherty & Wooldridge, 2003; Campbell, 2003; Appelbaum, Bartolomucci, Beaumier, Boulanger, Corrigan, Doré, et al., 2004), México (Quijano, 2005), Finlandia (Kuokkanen, Leino-Kilpi & Katajisto, 2003), China (Mok, 2004; Mok & Au-Yeung, 2002), Turquía (Yavas, Karatepe, Avci & Tekinkus (2003), Taiwán (Lin, 2002), Perú (Arispe, 2005) y Colombia (Canaval, 1999; Calderón, 2003; Calderón, Murillo & Torres, 2003; Calderón, 2004; Espinosa, 2001) de manera simultánea, con resultados muy positivos lo que demuestra que el conocimiento globalizado está operando adecuadamente en el desarrollo del bienestar organizacional.

CONCLUSIÓN

La globalización y los avances en la tecnología de las telecomunicaciones han abierto una puerta al conocimiento casi inmediato de la información. Las condiciones dinámicas del contexto mundial han determinado un cambio a nivel organizacional no sólo a nivel estructural sino también funcional. Las comunidades prosperan en la medida que prosperan sus empresas y estas a su vez se desarrollan a partir de los individuos, su conocimiento y aporte. Si las empresas se constituyen de personas es necesario desarrollar al máximo el potencial humano para bienestar tanto físico como psicológico del individuo, la organización y la comunidad.

Es aquí donde el empoderamiento se abre paso. Es un proceso largo y algunas veces tedioso, pero sin duda alguna es el camino a seguir en cuanto a la gestión del talento humano.

El cambio de paradigma no es pues una moda pasajera, es un cambio radical en la forma de pensar y de actuar que atañe a la más célula básica de la sociedad; el ser humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alhama, R., Alonso, F. & Cuevas, R. (2001). Perfeccionamiento empresarial: Realidades y retos [Versión electrónica]. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales. Extraído el 29 Septiembre, 2005 de http://www.cubaliteraria.cu/ciencias_sociales/editorial/csLibros/Perfeccionamiento_Empresarial.pdf
- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, J., Doré, I. et al. (2004). Organizational citizenship behavior: A case study of culture, leadership and trust [Versión electrónica]. *Management Decision*, 42 (1), 13-40. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Arispe, J. (2005). Solo 16% de gerentes cree que hay liderazgo efectivo en sus empresas. *El Comercio*. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Blanchard, K., Carlos, J. & Randolph, A. (1997). Empowerment: 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Bogotá: Norma S.A.
- Calderón, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad [Versión electrónica]. *Innovar*, 22, 157-172.
- Calderón, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: Análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia [Versión electrónica]. *Cuadernos de administración*, 17 (28), 71-90.
- Calderón, G., Murillo, S. & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral [Versión electrónica]. *Cuadernos de administración*, 16 (25), 109-137.
- Campbell, S. (2003). Cultivating empowerment in nursing today for a strong profession tomorrow [Versión electrónica]. *Journal of Nursing Education*, 42 (9), 423-426. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- Canaval, G. (1999). Propiedades psicométricas de una escala para medir percepción del empoderamiento comunitario en mujeres [Versión electrónica]. *Colombia Médica*, 30 (2), 69-73. Extraído el 25 Agosto, 2005 del sitio Web de la Universidad del Valle: <http://colombiamedica.univalle.edu.co/VOL30NO2/empoderamiento.pdf>
- Caro, A. (2001). Gestión humana: La imagen del servicio. Bogotá: McGRAW-HILL.
- Covey, S. (1990/1996). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva (8ª Reimpresión). Barcelona: Paidós.

Espinosa, H. (2001). Incremento de la capacidad comunitaria y del empoderamiento de las comunidades para promover la salud [Versión electrónica]. *Revista de la Facultad Nacional de Salud Pública de la Universidad de Antioquia*, 19 (1), 41-56. Extraído el 17 Agosto, 2005 del sitio Web de la Universidad de Antioquia: <http://guajiros.udea.edu.co/revista/VOL19-1/04191.pdf>

Kuokkanen, L., Leino-Kilpi, H. & Katajisto, J. (2003). Nurse empowerment, job-related satisfaction, and organizational commitment [Versión electrónica]. *Journal of Nursing Care Quality*, 18 (3), 184-192. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.

Laschinger, H., Finegan, J., Shamian, J. & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction [Versión electrónica]. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (4), 527-545. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.

Leach, D., Wall, T. & Jackson, P. (2003). The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology [Versión electrónica]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 27-52. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.

Lin, C. (2002). Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwan [Versión electrónica]. *The Journal of Psychology*, 136 (5), 533-554. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.

Menon, S. (1999). Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 31 (3), 161. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.

Mok, B. (2004). Self-help group participation and empowerment in Hong Kong [Versión electrónica]. *Journal of Sociology and Social Welfare*, 31 (3), 153-168. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de EBSCO.

Mok, E. & Au-Yeung, B. (2002). Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong [Versión electrónica]. *Journal of Nursing Management*, 10 (3), 129-137. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de EBSCO.

Morales, J. (2005). Las culturas laborales de las 100 mejores empresas de Cartagena: Sector industria. Manuscrito no publicado, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia.

Pappas, J., Flaherty, K. & Wooldridge, B. (2003). Achieving strategic consensus in the hospital setting: A middle management perspective [Versión electrónica]. *Hospital topics*, 81 (1), 15-22. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.

Quijano, V. (2005). La actitud de servicio, la cultura organizacional – el ingrediente básico. Extraído el 17 Agosto, 2005 de <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69/actitudservicio.htm>

Yavas, U., Karatepe, O., Avci, T. & Tekinkus, M. (2003). Antecedents and outcomes of service recovery performance: An empirical study of frontline employees in Turkish banks [Versión electrónica]. *The International Journal of Bank Marketing*, 21 (5), 255-265. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.

Yoon, J. (2001). The role of structure and motivation for workplace empowerment: The case of Korean employees [Versión electrónica]. *Social Psychology Quarterly*, 64 (2), 195-206. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.