

## Empoderamiento en los sectores comercial y de servicios<sup>1</sup>

Yuly Fang Alandette<sup>2</sup>

Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena (Colombia)

Recibido: 05/07/2009

Revisado: 10/11/2010

Aceptado: 17/11/2010

### Resumen

**Objetivo.** El presente trabajo tuvo por objetivo identificar y describir las características de empoderamiento de las empresas de los sectores comercio al por mayor y por menor, y de servicios sociales y salud, ubicados en la ciudad de Cartagena; partiendo de que el empoderamiento es una estrategia para mejorar la calidad de vida de los empleados en una organización y de la organización para ser más rentables en el mercado. **Método.** Se realizó un estudio de tipo descriptivo, aplicando a 294 empleados el Cuestionario de Empoderamiento de Lin (2002). **Resultados.** Los resultados permiten identificar ambientes propicios para el desarrollo del empoderamiento; la percepción de los empleados evidencia cómo el factor "líderes y cultura" se destaca en la presencia de conductas orientadas hacia el empleado, el desarrollo de habilidades comunicativas, la toma de riesgo calculado y una visión creativa hacia el logro de las metas organizacionales. No se encontraron diferencias significativas entre las variables edad, género, nivel de escolaridad y las características de empoderamiento. **Conclusión.** Se evidencia que en estas empresas se están propiciando ambientes favorables para crear empoderamiento en sus empleados, aunque las características encontradas no necesariamente muestra la presencia permanente y evidente de cada uno de los factores evaluados.

**Palabras clave.** Liderazgo, cultura, administración de personal, empoderamiento, servicios sociales, servicios de salud.

### Abstract

**Objective.** The objective of this study was to determine and describe the characteristics of Empowerment in companies belonging to the wholesale and retail commercial sectors, and the social and health services in the city of Cartagena, based on the assumption that Empowerment is a strategy for improving the quality of life of the employees in an organization and the organization itself, enabling it to be more profitable in the market place. **Method.** A descriptive study was carried out, and Lin's empowerment questionnaire (2002) was applied to 294 employees. **Results.** The results enabled us to determine the most appropriate environments for Empowerment; the employees' perception, showing how the 'leaders and culture' factor highlighted the presence of conducts centered around the employees, the development of communication

<sup>1</sup> Artículo de investigación, derivado de estudio conducido durante los años 2006 y 2007 en la Universidad Tecnológica de Bolívar. Fuente de financiación: Universidad Tecnológica de Bolívar.

<sup>2</sup> Magíster en Psicología. Docente del Programa de Psicología y secretaria académica de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena (Colombia). Correspondencia: yfang@unitecnologica.edu.co

skills, taking calculated risks, and a creative vision aimed at achieving organizational goals. No significant differences were found among the variables of age, gender, level of scholarity, and the characteristics of Empowerment. **Conclusion.** It is clear that in the companies, favorable environments are being created to bring about Empowerment in their employees, although the characteristics found do not necessarily show the permanent and obvious presence of each of the factors evaluated.

**Keywords.** Leadership, culture, personnel management, empowerment, social services, health services.

### Resumo

**Escopo.** O presente trabalho teve o escopo de identificar e descrever as características de empoderamento das empresas dos setores do comércio atacado e varejo, e de serviços sociais e saúde na cidade de Cartagena, partindo de que empoderamento é uma estratégia para melhorar a qualidade de vida dos empregados em uma organização e da organização para ser mais rentáveis no mercado. **Metodologia.** Foi feito um estudo descritivo aplicando a 294 empregados o questionário de empoderamento de Lin (2002). **Resultados.** Os resultados permitem identificar ambientes propícios para o desenvolvimento do empoderamento; a percepção dos empregados evidencia como o fator "líderes e cultura" foi destacado na presença de condutas orientadas para o empregado, desenvolvimento de habilidades comunicativas, a toma de risco calculado e uma visão criativa para a realização das metas organizacionais. Não foram achados diferenças significativas entre as variáveis de idade, gênero, nível de escolaridade e as características do empoderamento. **Conclusão.** Foi evidenciado que em estas empresas está se propiciando ambientes favoráveis para criar empoderamento em seus empregados, ainda as características achadas não são necessariamente amostra da presença permanente e evidente de cada um dos fatores avaliados.

**Palavras chave:** Liderança, cultura, administração pessoal, serviços de assistência social, serviços de saúde.

### Introducción

Fenómenos actuales como la globalización, el cambio permanente y la competitividad, reconocidos en el ámbito mundial y originados por las variantes sociales, económicas y políticas de cada cultura en particular, se han convertido en limitantes para los antiguos modelos de gestión humana 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 (Silva y Martínez, 2004). 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. Alhama, Alonso y Cuevas (2001) mencionan cómo antes, autores como Taylor (con su Teoría de la Administración Científica o Concepción Productivista), concebían la empresa como una organización burocrática basada en la autoridad ejercida. Las reglas establecidas conllevaban 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 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 del cambio, al propiciar la descentralización de las decisiones en las organizaciones con el fin de estimular el capital humano de todos y cada uno de los integrantes de una comunidad.

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.

El término empoderamiento no es nuevo. Etimológicamente ha evolucionado desde el Siglo XVII, actualmente su definición va más allá de una variación de la palabra poder, 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), quienes forjaron la trascendencia del plano individual al comunitario (Canaval, 1999).

Autores como Zimmerman (2000) y Díaz (2004) expresan que el empoderamiento orienta los valores 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) define el empowerment o dotación de poder como uno de los objetivos de la intervención comunitaria que propende por el fortalecimiento de la comunidad a nivel no sólo relacional, sino político y psicológico, basado en el control de sus propios asuntos.

Por su parte, autores como Page y Czuba (1999), refiriéndose al poder, afirman que es el núcleo del concepto de empoderamiento, y que la posibilidad de éste depende de dos factores: en primer lugar, el empoderamiento requiere que el poder pueda cambiar. Si esto no es posible, y es inherente a posiciones o personas como sucedía en el esquema patriarcal antiguo, descrito por Block (1897, citado por Forrester, 2000), entonces el empoderamiento no se dará, ni es concebible de ninguna forma. En segundo lugar, el concepto de empoderamiento depende de que el poder se pueda expandir abandonando el centralismo del mismo. Según Espinosa (2001), 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. Es aquí donde los recursos, las redes interorganizacionales y la confianza entre

organizaciones y los participantes en este proceso de cambio son críticos, no secundarios, en el esfuerzo por crear individuos y comunidades más sanas (Kelly, Baker, Williams, Nanney y Haire-Josh, 2004).

Estos niveles que menciona Espinosa (2001) son secuenciales: comenzando por el individual, en el cual cada sujeto debe encontrar la disposición de permitir volverse socio de un grupo, basados en la colaboración dentro de un mutuo respeto, desarrollando una visión orientada hacia la creatividad y las soluciones realistas. Lo anterior, permite conformar grupos de trabajo eficientes con el fin de generar beneficio para la comunidad en la cual se desempeña. Esta síntesis del cambio individual y colectivo es la explicación del proceso del empoderamiento (Boehm y Staples, 2004; Florin y Wandersman, 1990 y Mok, 2004, citados por Page y Czuba, 1999; Speer y Hughey, 1995; Wilson, 1996).

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 y 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 importantes. Dicho en otras palabras, 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 y control sobre esos recursos. (Cornell Empowerment Group, 1989, citado por Silva y Martínez, 2004, p. 3).

Para lograr lo anterior, se debe promover el empoderamiento con herramientas apropiadas, recursos y conocimiento que permitan hacer el análisis y tomar la acción requerida en un corto lapso de tiempo (McKnight y Bontis, 2002). Su importancia radica, según Mills y Ungson (2003), en que el empoderamiento ha emergido claramente como un proceso en organizaciones laborales, y continuará ganando prominencia como lo han hecho los cambios en la economía y los servicios, los cuales requieren incrementar la necesidad de trabajadores con conocimiento, aunque las iniciativas del cambio organizacional pueden ser inesperadas y las consecuencias que se puedan presentar por diversas razones afecten los 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”* (p. 139); pero paradójicamente en algunos casos los empleados pueden encontrar que son psicológicamente esclavizados por tales iniciativas (Davison y 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 constructo 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 sólo en el individuo, sino también en la comunidad en la cual se desempeña. (Blanchard, Carlos y Randolph, 1997, citados por Herazo, Fang y Morales, 2005, p. 178).

Partiendo de la anterior definición, surge la concepción del término, pero existen dos maneras de asumir lo que se deben tener en cuenta para obtener la idea macro. Ellos son: el Empoderamiento Estructural y el Empoderamiento Psicológico. El Empoderamiento Estructural fue referido por Kanter a finales del Siglo XX (Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk, 2004), y su foco se encuentra en la percepción material que tienen los empleados de las condiciones en el ambiente de trabajo y no en cómo ellos interpretan esta información mentalmente. El Empoderamiento Psicológico, referido por Spreitzer (1995b) a diferencia de Kanter, se enfocó más en la interpretación mental de los empleados, quienes pueden experimentar o no el empoderamiento.

Para Spreitzer (1995a) y 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; Leach, Wall y 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. Finalmente, el impacto se define como el sentido de ser capaz de influenciar importantes resultados en conjunto con la organización (Herazo et al., 2005, p.178).

Pese a que a primera vista el empoderamiento estructural y el psicológico pueden parecer 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 interpretación del empleado a las condiciones del empoderamiento estructural. El objetivo es ver el empoderamiento estructural y el psicológico 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 cómo los empleados perciben dichas condiciones. Es así como, conjugando estos dos tipos de empoderamiento, se puede afirmar para que exista el empoderamiento psicológico se necesita, 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 (Meyer, Irving y Allen, 1998).

Por otra parte, una concepción totalmente radical sobre el proceso de empoderamiento dentro de una organización fue expuesto por Blanchard, Carlos y Randolph (1997), en el cual plantean que *“facultar a los empleados no significa darles poder, sino liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que ellos ya poseen”* (p. 5). En efecto, el tradicional modelo del gerente que controla y los empleados controlados, no se mantiene en este proceso. Como lo menciona Blanchard et al. (1997), para cambiar de un tipo de modelo tradicional a un modelo de empoderamiento es indispensable generar un ambiente de responsabilidad y apoyo, en donde exista la oportunidad de crecimiento y realización de todos los empleados. Estos autores proponen que para lograr éxito se necesitan tres claves: compartir la información, crear autonomía por medio de fronteras y reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.

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, 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 (Lin, 2002).

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 (Becker, Crivelli y Gronseth, 2004; Espinosa, 2001; Sánchez, 2002). A su vez, otra investigación desarrollada por Parker, Shulz, Israel y Hollis (1998, citados por Becker et al., 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.

Al respecto del proceso de empoderamiento, a nivel comunitario, 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 y Wandersman, 2000). Además, se puede presentar un lapso de tiempo, de dos o tres años (a veces más), para pasar de un papel de supervisor a un colaborador de la comunidad que posteriormente diseñará sus propios métodos de intervención. Esto demuestra que el proceso de empoderamiento debe ser consistente y permanente si el objetivo es generar cambio en las comunidades y que éste haga parte del que hacer de la población.

Mientras tanto, en el ámbito nacional se observa que en Colombia autores como Espinosa (2001) señalan que desafortunadamente 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. Adicionalmente, 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 que la medición de cambios, tanto en capital social como en construcción de capacidad comunitaria y empoderamiento, todavía está en una etapa de inicio, ya que el esquema político paternalista reinante se puede convertir en autoritarismo, generando exclusión social.

Pese a las dificultades, como lo demostró Espinosa (2001), 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 en diferentes países, pero se encuentra actualmente en una etapa de transición, en la cual puede encontrar barreras que lo limiten o retrasen. El éxito de éste depende de aspectos sociales, económicos y políticos que rodeen a su aplicación y fomenten su correcto desarrollo. 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 de empoderamiento, dependiendo de la cultura en la cual está inmerso, ya que puede adquirir varios significados dependiendo del contexto en el que se defina (Amín, Becker y Bayes, 1998; Castellanos, 2005; González, 2004; Lin, 2002). Generalmente, en las culturas orientales la edad está ligada al respeto; 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 Amín et al. (1998) 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, 1999, p. 71).

El tema de empoderamiento en la cultura oriental se plantea a través de los estudios de Lin, quien en el 2002 realizó una investigación sobre el empoderamiento en tres compañías de seguros (dos locales y una extranjera) en Taiwán, utilizando una encuesta para recolectar la información de esta variable. La razón para centrarse en esa industria es que ofrece una gran cantidad de empleados, con los cuales se puede estudiar el empoderamiento; además, según Cacchione y Zinsser (1999, citado por Lin, 2002), los empleados que se desempeñan en la industria de los seguros deben sentirse empoderados para responder a las necesidades de los clientes. En dicha investigación se analizaron 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 por Lin, 2002), y McKinsey (2002, citado por Morales, 2005), los cuales fueron: habilidades, personal, estrategia, estructura, estilo, valores o metas superiores y sistemas.

En particular, los resultados del estudio mencionado mostraron que las mujeres puntuaron en la dimensión "cultura empoderadora" y "prácticas empoderadoras" más favorablemente que los hombres; además, los empleados con menos de un año de experiencia puntuaron en la dimensión "empleados empoderados" con más favorabilidad que quienes tienen entre 2 y 5 años de experiencia. Los resultados indican que la dimensión "prácticas empoderadoras" puede ser la mejor explicación a la varianza de la satisfacción en el trabajo, seguida por las dimensiones "empleados empoderados" y "cultura empoderada".

Asimismo, en Finlandia, Kuokkanen, Leino-Kilpi y Katajisto (2003) realizaron una investigación en la que encontraron que las enfermeras reportaban en su trabajo que se sentían fuertemente empoderadas, lo que significaba altos niveles de satisfacción en el trabajo. 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, mientras que la ambigüedad del rol tiene 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. Los anteriores estudios evidencian algunas características diferenciadoras al referirse al empoderamiento, por una parte, con respecto al género, y la otra, la actitud y antigüedad en el cargo.

Por otro lado, en la cultura occidental la literatura ha reportado que los hombres y las mujeres no muestran diferencias significativas en su actitud con respecto al empoderamiento (Koberg, Boss, Senjem y Goodman, 1999), 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. 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 por Lin, 2002).

Estudios en hospitales de los Estados Unidos, como el realizado por Pappas, Flaherty y Wooldridge (2003), sugieren que el conocimiento de las capacidades internas y el ambiente externo de los mandos medios está significativamente relacionado con el consenso estratégico. Más aún, 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 decidirse deliberadamente 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.

Partiendo de las anteriores consideraciones, el presente estudio pretende describir las características de empoderamiento en empresas de dos sectores de la economía de la ciudad de Cartagena: el sector comercio al por mayor y por menor y el sector Servicios Sociales y Salud. Se busca identificar la percepción de los empleados de estas empresas con respecto a los factores líderes, cultura, práctica y personal.

A continuación, se define cada uno de los factores que permiten explicar las características de empoderamiento (Herazo et al., 2005):

- a) Líderes. Caracterizado por el manejo de valores como la excelencia y la calidad del ser humano, personas que tienen como estrategia la visión creativa y el modelamiento de roles. Estas personas acogen tareas grandes y cuentan con buena orientación; comparten, entre otras, la habilidad de comunicación.
- b) Cultura. Caracterizado por el manejo de la confianza y un buen soporte; la organización toma riesgos y es muy comprometida.
- c) Prácticas. Caracterizado por una estructura basada en el trabajo de equipos dirigidos, en la que existe el poder de distribuir y fluir la información de manera rápida. Se premia y se desarrolla un crecimiento continuo de los empleados con respecto a sus metas.
- d) Personal. Caracterizado por un espíritu de equipo, habilidades de comunicación y habilidades para resolver problemas. Interesados por el aprendizaje permanente. (pp. 150–151)

### Método

*Tipo de investigación.* Este estudio es de tipo descriptivo, entendido como aquel que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, y cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. El tipo de estudio mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes de un fenómeno particular (Hernández, Fernández y Baptista, 1998). Para este estudio se describieron las características de empoderamiento en una muestra de empresas de los sectores comercio al por mayor y por menor, y el sector de Servicios Sociales y Salud de Cartagena.

*Diseño.* El diseño de la presente investigación es transversal, pues se describen en un único momento temporal la percepción de la variable empoderamiento en distintos grupos de empleados de organizaciones del sector de comercio y del sector Servicios Sociales y Salud de acuerdo con las variables demográficas: género, edad, nivel de escolaridad y lugar de procedencia.

*Participantes.* Se seleccionaron a las empresas de los dos sectores identificados, comercio al por mayor y por menor, y Servicios Sociales y Salud, que permitieran la aplicación del cuestionario. La muestra fue por conveniencia, basados en los criterios de participación voluntaria y disponibilidad de los empleados.

Participaron 294 empleados de diez organizaciones, 154 del sector comercio al por mayor y al por menor, de siete empresas de Cartagena, y 140 empleados del sector de Servicios Sociales y Salud, de tres empresas de la ciudad de Cartagena. Tanto en las empresas del sector de comercio como en las de Servicios Sociales y Salud la mayoría de los encuestados tenía entre 31 y 40 años (49,4% y 52,1%, respectivamente), seguido de los menores de 30 años (45,5% para las empresas del sector comercial y 25% Servicios Sociales y Salud); el porcentaje de mujeres y hombres está alterno, para el caso de las empresas de comercio 69,5% son hombres y en las de Servicios son sólo el 30%; en cambio el 69,3% de los encuestados en las empresas de Servicios son mujeres y sólo el 30,5% lo son en las empresas de comercio.

En la mayoría de los participantes de las empresas de Servicios su nivel de escolaridad es técnico o tecnólogo y universitario (70,7%), y un grupo de participantes con nivel de postgrado, 17,1%; en cambio en las empresas de comercio la escolaridad principalmente está entre bachiller y técnico o tecnólogo (78,9%) y el grupo restante es de universitarios o tienen algún postgrado (18,25% y 3,2%, respectivamente).

Por otra parte, el 71,4% y 55,7% no tiene personal bajo su supervisión, tanto para las empresas de comercio como de servicios, respectivamente; sin embargo, en estas últimas el 44,3% si tiene personas a su cargo. Para los dos casos, empresas de comercio y de Servicios los participantes proceden de Cartagena y municipios de Bolívar, 78,6% y 85,7%, respectivamente.

*Instrumento.* Para identificar las características de empoderamiento de las empresas seleccionadas, se utilizó el Cuestionario de Empoderamiento de Lin (2002), que describe las características de empoderamiento y satisfacción laboral en la organización a través de los cuatro factores: cultura, personal, prácticas y liderazgo. Este Cuestionario está compuesto por tres partes: variables de empoderamiento, satisfacción laboral y la información demográfica. Para el empoderamiento se utilizaron 33 afirmaciones divididas así: del ítem 1 al 11 evalúa características de líderes empoderados, los ítems 2, 3, 13 y 14 evalúa cultura empoderadora; del ítem 15 a 25 son practicas empoderadoras, y del ítem 26 al 33 evalúa características de los empleados empoderados.

En cuanto a la validación y confiabilidad del instrumento los resultados indican que existe una confiabilidad de 95% correspondiente a 33 ítems que conforman el empoderamiento y 80% correspondiente a los 5 ítems que conforman la variable de satisfacción laboral. En el experimento la validez de constructo fue evaluada por factores de análisis. Y examinada la consistencia interna de cada uno de los ítems para asegurarse de la confiabilidad de la escala. Los 4 ítems (12, 15, 16 y 32) fueron descartados por tener inhabilidad entre ellos. La extracción de las cuatro variables, a saber: líderes empoderados, cultura empoderada, prácticas empoderadas y empleados empoderados manejan una varianza de 63%.

*Procedimiento.* Previa identificación de las empresas pertenecientes a los dos sectores de interés y autorización del Comité de Investigaciones de la Universidad Tecnológica de Bolívar, se les informó acerca del objetivo de la investigación a los directivos de las organizaciones, solicitándoles su autorización para la recolección de la información. Una vez autorizados, se procedió a explicarles a los trabajadores acerca de estudio, y aunque no implicaba una intervención, se les comento de las consideraciones éticas, basados en el Código de Ética del Psicólogo, que rige en Colombia, el cual incluye el secreto ético de la información suministrada y que podrían retirarse de la investigación cuando lo consideraran. Luego de la firma del consentimiento informado, se inició la aplicación del cuestionario en la misma organización y bajo la supervisión de un asistente de investigación. El diligenciamiento tuvo una duración aproximada de 30 minutos. La tabulación de los datos y el análisis se realizó a través del programa estadístico SPSS 11.0 que permitió obtener información de las medidas de

tendencia central y demás datos con el objetivo de hacer la respectiva interpretación.

## Resultados

La variable empoderamiento fue calificada a través de la percepción de los encuestados, en una escala de 1 a 6, en donde 1 indica total desacuerdo con respecto a la presencia de las características de empoderamiento en la organización y 6 como total acuerdo de la presencia de estas características en la organización.

Los resultados indican que la media para la variable empoderamiento en las empresas de comercio encuestadas fue de 4,77 con una desviación estándar de 0,5, lo que indica que los encuestados están de acuerdo con que las características de empoderamiento evaluadas se presentan en la organización. Al analizar cada uno de los factores que conforman la variable objeto de estudio, empoderamiento, los resultados son: las medias (con las desviaciones estándar entre paréntesis) para los factores evaluados líderes 5,09 (0,53), cultura 4,98 (0,65), prácticas 4,38 (0,67) y personal 4,79 (0,63) y, lo que muestra que los factores más contributivos fueron líderes, seguidos de cultura, personal y prácticas (véase Tabla 1).

Asimismo, la media de empoderamiento para las empresas de Servicios Sociales y Salud fue de 4,85, con una desviación estándar de 0,45, indicando también que la percepción de este grupo de empleados es que están con acuerdo en que se evidencian características de empoderamiento en este sector (véase Tabla 1). Las medias más altas fueron para los factores líderes y cultura, 5,21 y 5,15, respectivamente, con una desviación estándar de 0,45 y 0,53. Los factores prácticas y personal se evaluaron con una media de 4,42 y 4,62, respectivamente.

Tabla 1. Puntajes promedios de los factores de empoderamiento en empresas del sector comercio al por mayor y por menor, y de Servicios de Salud, de la ciudad de Cartagena

		Líderes	Cultura	Práctica	Personal	Empoderamiento
Sector Comercial	Media	5,09	4,98	4,38	4,70	4,77
	Des. Estándar	0.53	0.65	0.67	0.63	0.5
Sector de servicios	Media	5,21	5,15	4,42	4,61	4,85
	Des. Estándar	0.45	0.53	0.58	0.61	0.45

Los resultados anteriores evidencian en este grupo representativo de los dos sectores de la economía cartagenera que los empleados perciben que se maneja un liderazgo empoderado preocupado por la calidad humana del trabajador, liderazgo interesado en manejar condiciones propicias para lograr los objetivos de la organización, con una visión creativa, y siempre apuntándole a la excelencia, e interesado por el bienestar del empleado. Los encuestados también expresan la confianza y soporte que les da organización para la toma de decisiones de manera calculada.

Con respecto a la variable género, tanto hombres (género masculino) como mujeres (género

femenino) de las empresas encuestadas del sector comercio y de Servicios Sociales y Salud están de acuerdo en que se evidencian características de empoderamiento en la organización, la media para la variable empoderamiento para los dos fue la misma, 4,77 (véase Tabla 2). Además, coinciden en expresar que líderes y la cultura son los dos factores que muestran más claramente estas características, lo que indica que los líderes enfatizan en la calidad del trabajo, se interesan en el bienestar del empleado, son buenos comunicadores y saben cómo desarrollar las habilidades de los empleados eficazmente.

Tabla 2. Promedio de los factores de empoderamiento por género en empresas del sector comercio y de Servicios Sociales y Salud

	Género	Líderes	Cultura	Práctica	Personal	Empoderamiento
Sector Comercial	Femenino	5,11	4,95	4,31	4,70	4,77
	Masculino	5,09	4,87	4,42	4,70	4,77
Sector de Servicios	Femenino	5,22	5,15	4,44	4,63	4,86
	Masculino	5,21	5,17	4,38	4,58	4,84

En las empresas del sector comercial se encontró que con respecto a la variable nivel de escolaridad fueron los encuestados con nivel universitario quienes puntuaron más altos en los factores cultura (5,11), práctica (4,55) y personal (4,85). Se observó que los bachilleres están de acuerdo con que se

presentan características de empoderamiento de estas empresas; sin embargo, las medias son las bajas de todos los grupos (ver Tabla 5). Los encuestados con nivel de postgrado fueron quienes puntuaron más alto en el factor líderes (5,27), pero más bajo en el factor de práctica.

Tabla 3. Promedio de los factores de empoderamiento por nivel de escolaridad en las empresas del sector comercio y del de Servicios Sociales y Salud

	Escolaridad	Líderes	Cultura	Práctica	Personal	Empoderamiento
Sector Comercial	Bachiller	4,97	4,73	4,45	4,76	4,73
	Téc. o Tecnólogo	5,12	4,91	4,31	4,61	4,74
	Universitario	5,23	5,11	4,55	4,85	4,93
	Postgrado	5,27	4,90	4,02	4,66	4,71
Sector de Servicios	Bachiller	5,16	5,16	4,39	4,56	4,82
	Téc. o Tecnólogo	5,15	5,14	4,39	4,62	4,82
	Universitario	5,25	5,11	4,47	4,64	4,87
	Postgrado	5,34	5,27	4,45	4,58	4,91

Con respecto a esta misma variable (nivel de escolaridad) en las empresas del sector Servicios Sociales y Salud, se encontró que las medias más altas también están ubicadas en los factores líderes (5,34) y cultura (5,27), percibida por el grupo de encuestados con nivel de postgrado, al igual que en las empresas comerciales consultadas. Asimismo, los encuestados con nivel universitario se encontraron de acuerdo con la presencia evidente de características de empoderamiento en estas empresas (véase Tabla 3). Aquellas personas que han realizado estudios universitarios expresan que la organización maneja una cultura empoderadora al generar ambientes de confianza que permiten la toma de riesgos a sus empleados.

Al describir la variable empoderamiento en los sectores encuestados de acuerdo con la variable edad, se halló que tanto en las empresas del sector comercial como las de servicio las personas mayores de 40 años fueron las que más percibieron las características de empoderamiento en las respectivas organizaciones (5,13 sector comercial y 4,91 Servicios Sociales y Salud). Es decir, los empleados mayores de 40 años perciben que la organización crea las condiciones para ser más autónomos y facilita el trabajo en equipo que favorece la toma de riesgo, y a la vez puede propiciar el empoderamiento a través de las prácticas (véase Tabla 4).

Tabla 4. Promedio de los factores de empoderamiento por edad en las empresas del sector comercio y de Servicios Sociales y Salud

	Edad	Líderes	Cultura	Práctica	Personal	Empoderamiento
Sector Comercial	Menores de 30	5,04	4,86	4,28	4,63	4,70
	Entre 30 y 40	5,12	4,90	4,44	4,71	4,79
	Mayores de 40 años	5,47	5,03	4,82	5,21	5,13
Sector de Servicios	Menores de 30	5,20	5,23	4,46	4,70	4,90
	Entre 30 y 40	5,19	5,08	4,39	4,56	4,81
	Mayores de 40 años	5,31	5,24	4,47	4,63	4,91

De acuerdo con los estos resultados, son los mayores de 40 años quienes conciben principalmente que en las empresas se percibe espíritu de equipo, continuamente los empleados están en un proceso de aprendizaje y se potencializa habilidades para la comunicación y resolución de problemas. Particularmente, se encontró que en las empresas del sector Servicios Sociales y Salud los encuestados entre 30 y 40 años están de acuerdo con que en sus organizaciones hay una cultura empoderada, aunque las prácticas no sean tan claras (véase Tabla 4).

Otros datos adquiridos fueron las medias obtenidas en la variable empoderamiento de acuerdo con el lugar de nacimiento de los encuestados en los dos sectores. Con respecto a los encuestados del sector comercial se encontró que las personas del interior son quienes están más de acuerdo en la presencia de empoderamiento en la organización (4,98). Los empleados de otros

departamentos del Caribe también perciben niveles altos de las características de empoderamiento en las empresas (4,93). Y en las empresas del sector Servicios Sociales y Salud, son los empleados de otros departamentos del Caribe quienes están de acuerdo con la presencia de las características de empoderamiento. Aunque los empleados nacidos en Cartagena están de acuerdo con que la organización se centra en la excelencia humana, en apoyar y dar soporte a sus empleados en la toma de decisiones y en asumir riesgos, no fueron éstos los de mayor puntaje a nivel de los diferentes grupos.

Respecto a las características personales de los encuestados, después de realizar un análisis de variables sociodemográficas y los factores de empoderamiento, se evidenció que no existen diferencias significativas; independientemente de la edad, el nivel de escolaridad, si tiene personal a su cargo o no y lugar de nacimiento, la percepción es la misma en el grupo de encuestados

## Discusión

En este estudio participaron 294 empleados de diferentes organizaciones, 154 empleados del sector comercio al por mayor y al por menor y 140 empleados del sector de Servicios Sociales y Salud, de la ciudad de Cartagena. De acuerdo con la razón social de las empresas y el género de los encuestados, se encontró que en las del sector comercial el género masculino es el predominante, y en las de Servicios, son las mujeres las de mayor proporción. Lo que puede deberse a las características mismas estereotipadas para cada uno de los géneros en cuanto a las funciones que le deben ser asignadas. Así, los hombres pueden desempeñarse en el área comercial y las mujeres en el área de Servicios.

El intervalo de edad, entre 31 y 40 años, parece ser la edad promedio en los dos sectores encuestados, aunque se observa que en el de Servicios la proporción entre menores de 30 y mayores de 40 es muy parecida; situación muy diferente a la encontrada en las empresas del sector comercial, en donde el interés radica en contar con personas menores de 30 años, como grupo con las condiciones para desempeñar el cargo. También, es importante destacar que estas empresas encuestadas contribuyen al desarrollo de la región si se observa que la mayor cantidad de empleados, para este caso, son oriundos del Caribe. Por otro lado, se evidenció que aunque la mayoría de los empleados encuestados son técnicos o tecnólogos, en el del Sector de Servicios Sociales y salud existe un grupo que representa a las personas con formación de universitario y de postgrado, lo que puede indicar el interés en contar con personal formado en niveles superiores para la atención y prestación de este tipo de servicios.

Tanto el grupo de encuestados del sector de comercio como el de Servicios expresaron estar de acuerdo con la presencia de características o elementos de empoderamiento en la organización. Se obtuvieron puntajes altos en los factores de empoderamiento evaluados, indicando que estas empresas pueden estar generando ambientes favorables para crear empoderamiento en sus empleados. Sin embargo, es importante resaltar que aunque las puntuaciones obtenidas en cada uno de los factores fueron altas no alcanzan a mostrar la presencia permanente y evidente de estas características en cada uno de los factores evaluados.

De acuerdo con lo anterior, estas percepciones, con respecto a los ambientes de trabajo pueden tener alguna relación con las percepciones de empoderamiento (Carless, 2004); y si se plantea que los empleados perciben estas condiciones, quiere decir que es posible que la percepción facilite mayor compromiso de estos hacia la organización y que las condiciones sean más evidentes (Omona, 2003).

Así como los estudios de Koberg et al. (1999) y Mok y Au-Yeung (2002), en otras ciudades del mundo, se encontró que las características o condiciones del factor líderes es el que está presente en mayor grado en las organizaciones encuestadas, lo que podría crear o facilitar las condiciones para que se siga generando empoderamiento en la organización. Es percibido el líder de estas organizaciones como la persona que esté en busca de la excelencia, quien enfatiza en la calidad del trabajo, confía y promueve el desarrollo de los empleados. Es importante analizar que la puesta en marcha o desarrollo de condiciones empoderadoras en los empleados está sujeto a las habilidades de los líderes para identificar la posibilidad de no controlar las condiciones o prácticas empoderadoras de acuerdo con las metas establecidas por la organización (Mill y Ungson, 2003).

El factor cultura también obtuvo puntajes altos en las empresas de los dos sectores; las características de líderes centrados en la excelencia, en el modelamiento de conductas se potencializa más si en la organización se crean ambientes de confianza y soporte a la toma de decisiones.

Así como en otros estudios realizados en diferentes partes del mundo (Lawler, Mohrman y Benson, 2001, citados por Spreitzer y Doneson, 2005) se encontró que en las empresas encuestadas, las condiciones para la ejecución o desarrollo del empoderamiento a nivel del factor práctica son poco percibidas por los empleados en las organizaciones, a pesar de que las conductas o condiciones están en continuo crecimiento. Esta situación que puede deberse a cierta dificultad de la alta gerencia a permitir el flujo de información en diferentes niveles de la organización o a una estructura demasiado rígida que no facilita el trabajo en equipo. Al igual que en el estudio realizado en Cartagena, en las empresas del sector de manufactura, las prácticas que se desarrollan en las empresas de los sectores Comercio y Servicios no son tan empoderadoras como se espera. Aunque los líderes le apuntan

al desarrollo de las habilidades comunicativas, las prácticas son poco favorables, en algún caso dado por dificultades en el flujo de información, el reconocimiento a los empleados y las condiciones para el aprendizaje permanente de los empleados (Fang, 2009).

Al igual que los resultados encontrados en la investigación de Spreitzer y Quinn (2001, citados por Spreitzer y Doneson, 2005), en el estudio realizado en las sectores de Servicios y comercio se encontró que el factor personal fue evaluado con puntajes bajos, reafirmando que si no se es persistente en la implementación de las prácticas empoderadoras, habrá dificultad para crear empoderamiento en el personal. Si la organización no se interesa en crear una estructura para trabajar en equipo, que facilite el flujo de la información de manera rápida y que además propenda por el desarrollo de sus empleados para alcanzar sus metas, éstos, los empleados, no se identificarán con las necesidades y objetivos de la organización.

Tanto en las empresas de comercio como las de Servicios no se encontraron diferencias significativas entre la variable empoderamiento; el género y el nivel educativo de los encuestados, apoyados en los hallazgos encontrados en el estudio de Lin (2002). En su estudio sobre empoderamiento en el sector de los seguros, Lin (2002) encontró que el nivel educativo no ejerce una diferencia significativa en la percepción sobre empoderamiento de los encuestados. En estas empresas las condiciones de empoderamiento pueden ser propicias en todos los estamentos y en todos grupos conformados en la organización. Esto indica que las técnicas de trabajo en empoderamiento pueden ser implementadas independientemente de la educación.

Es importante comentar que a diferencia de los resultados en otro estudio de empoderamiento en el sector manufactura, en el sector comercio al por mayor y al por menor el grupo de los encuestados mayores de 40 años son quienes están más de acuerdo con la presencia de condiciones adecuadas y ambientes propicios para el desarrollo del empoderamiento. Este resultado puede deberse, por una parte al sector al cual pertenecen, en donde es más característico la permanencia de un empleado y la posibilidad de hacer plan de carrera al interior de la organización, lo que le permite tener una visión de los cambios que se han dado en la organización.

Para concluir, las pequeñas diferencias encontradas en cuanto a la percepción de

los empleados sobre empoderamiento en las organizaciones, éstas no son estadísticamente significativas como para convertirse en predictores de desempeño o de la presencia o ausencia de las características de empoderamiento en una organización. Aunque las empresas de los dos sectores se encuentran en un rango de rentabilidad bastante alto, comparado con otras empresas de los mismos sectores, como lo demuestra el estudio de las 200 empresas más rentables (Giaimo, Piña, Barrios, Espinosa, López, y Acosta, 2005), lo que podría suponer la posibilidad de que estas características que están siendo evaluadas pudieran estar relacionadas con el nivel de productividad de la organización. Sin embargo, es importante aclarar que esto no se ha demostrado empíricamente.

## Referencias

- Alhama, R., Alonso, F. y Cuevas, R. (2001). *Perfeccionamiento empresarial: Realidades y retos*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Amín, R., Becker, S. y Bayes, A. (1998). NGO-promoted microcredit programs and women's empowerment in rural Bangladesh: Quantitative and qualitative evidence. *Journal of Developing Areas*, 32(2), 221-236.
- Becker, J., Crivelli, A. y Gronseth, D. (2004). Individual empowerment: How community health workers operationalize self-determination, self-determination, and decision-making abilities of low-income mothers. *Journal of community psychology*, 32 (3), 327-342.
- Blanchard, K., Carlos, J. y Randolph, A. (1997). *Empoderamiento. Tres Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Bogotá: Norma.
- Boehm, A. y Staples, L. (2004). Empowerment: The point of view of consumers. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 85(2), 270-280.
- Campbell, S. (2003). Cultivating empowerment in nursing today for a strong profession tomorrow. *Journal of Nursing Education*, 42 (9), 423-426.
- Canaval, G. (1999). Propiedades psicométricas de una escala para medir percepción del empoderamiento comunitario en mujeres. *Colombia Médica*, 30(2), 69-73.
- Carless, S. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological

- climate and job satisfaction?. *Journal of Business and Psychology*, 18, 4, 405-425.
- Caro, A. (2001). *Gestión Humana: La imagen del servicio*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Castellanos, C. (17 de Agosto de 2005). Promueven la actividad de las mujeres en la economía. *El Economista*, pp. 2.
- Davison, R. y Martinsons, M. (2002). Empowerment or enslavement? A case of process-based organizational change in Hong Kong [Versión electrónica]. *Information Technology & People*, 15 (1), 42-59.
- Delgado, N. y Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones [Versión electrónica]. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26, 2, 75-88.
- Díaz, D. (2004). *Empowerment... ¿Qué diría Paulo Freire?*. Recuperado de [http://www.comunitaria.cl/datos/docs/20041117092352Empoderamiento%20-%20Daniel%20Díaz%20V\[1\].pdf](http://www.comunitaria.cl/datos/docs/20041117092352Empoderamiento%20-%20Daniel%20Díaz%20V[1].pdf)
- Espinosa, H. (2001). Incremento de la capacidad comunitaria y del empoderamiento de las comunidades para promover la salud. *Revista de la Facultad Nacional de Salud Pública de la Universidad de Antioquia*, 19 (1), 41-56.
- Everhart, K. y 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.
- Fang, Y. (2009). Características de empoderamiento en empresas manufactureras. En M. Aguilar y E. Rentería (Eds.), *Psicología del trabajo y las organizaciones. Reflexiones y experiencias de Investigación* (pp. 143-162). Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. [Versión electrónica]. *The Academy of Management Executive*, 14 (3), 67-80.
- Gaïmo, S., Piña, A., Barrios, F., Espinosa, A., López, L. F., y Acosta, F. (2005). *Las 200 empresas más grandes de Cartagena* (Informe de investigación No. 2009062431). Disponible en: <http://www.cccartagena.org.co/investigaciones.php?c=3&y=2005>
- González, G. (2006, Abril 22). Opinión - Las mujeres continúan sufriendo discriminación laboral. *Noticias financieras*, p. 22.
- Herazo, F., Morales, J. A. y Fang, Y. (2005). El empoderamiento como nuevo paradigma de gestión del talento humano. *Transformación*, 1 (2), 176-184
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México D.F: MC Graw-Hill.
- Kelly, C., Baker, E., Williams, D., Nanney, M. y 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.
- Koberg, C. S., Boss, W., Senjem, J. C. y Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry. *Group and Psychological measurement*, 59, 127-142.
- Kuokkanen, L., Leino-Kilpi, H. y Katajisto, J. (2003). Nurse empowerment, job-related satisfaction, and organizational commitment [Versión electrónica]. *Journal of Nursing Care Quality*, 18 (3), 184-192.
- Laschinger, H., Finegan, J., Shamian, J. y Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545.
- Leach, D., Wall, T. y Jackson, P. (2003). The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 27-52.
- Lin, C. (2002). Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwan. *The Journal of Psychology*, 136(5), 533-554.
- Luna, L. G. (1999). La relación de las mujeres y el desarrollo en América Latina: Apuntes históricos de dos décadas 1975-1995. *Anuario de Hojas de Warmi*, 10, p. 61-78. Recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/HojasWarmi/article/view/180574>
- McKnight, B. y Bontis, N. (2002). E-improvisation: collaborative groupware technology expands the reach and effectiveness of organizational improvisation. *Knowledge and Process Management*, 9(4), 219-227.
- Meyer, J., Irving, P. y Allen, N. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organisational Behaviour*. 19, 29-52.
- Mills, P. y Ungson, G. (2003). Reassessing the limits of structural empowerment: Organizational

- constitution and trust as controls. *Academy of Management Review*, 28(1), 143-153.
- Mok, E. y Au-Yeung, B. (2002). Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong. *Journal of Nursing Management*, 10(3), 129-137.
- 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. *Quality Assurance in Education*, 11(3), 157-171.
- Ozaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness [Versión electrónica]. *Leadership & Organizational Development Journal*, 24(6), 335-344.
- Page, N. y Czuba, C. (1999). Empowerment: What is it?. *Journal of Extension*, 37(5).
- Pappas, J., Flaherty, K. y Wooldridge, B. (2003). Achieving strategic consensus in the hospital setting: A middle management perspective. *Hospital topics*, 81(1), 15-22.
- Sánchez, A. (1996). *Psicología Comunitaria. Bases conceptuales y métodos de intervención*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Sanchez, B. (2002). Identidad y empoderamiento de la profesión de enfermería. *Avances en enfermería*, 20(1), 22-32.
- Silva, C. y Martínez, M. (2004). Empoderamiento: proceso, nivel y contexto [Versión electrónica]. *Psyche*, 13(2), 29-39.
- Speer, P. W. y Hughey, J. (1995). Community organizing: An ecological route to empowerment and power. Banks. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 729-748.
- Spreitzer, G. M. (1995a). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1995b). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23, 601-629.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483-504.
- Spreitzer, G. y Doneson, D. (2005). *Musings on the past and future of employee empowerment*. Handbook of Organizational Development, Thousand Oaks: Sage.
- Wilson, T. (1996). Manual del Empowerment. Cómo conseguir lo mejor de su colaboración. Barcelona: Gestión 2000
- Yavas, U., Karatepe, O., Avci, T. y Tekinkus, M. (2003). Antecedents and outcomes of service recovery performance: An empirical study of frontline employees in Turkish banks. *The International Journal of Bank Marketing*, 21(5), 255-265.
- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational, and community levels of analysis. In J. Rappaport y E. Seidman Eds. Handbook of community psychology. New York: Plenum Press.
- Zimmerman, M. A., y Rappaport, J. (1988). Citizen participation, perceived control and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 16, 725-750.