

## **El empoderamiento desde una perspectiva del sistema educativo**

***Carlos Chiavola\**, *Pavel Cendros Parra\*\**  
*y David Sánchez F.\*\*\****

### **Resumen**

En esta investigación de tipo documental se estudia el uso del Empoderamiento (empowerment) desde una perspectiva educativa. Se analizan las diferentes conceptualizaciones del empoderamiento y se ubican en un sentido propio de las posibilidades de aplicar este concepto gerencial para la solución de la problemática educativa. Partiendo de una realidad presente en nuestras instituciones educativas reflejada en multiplicidad de problemas y un esquema obsoleto fundamentado en la relación dirigente - dirigido de subordinación que no facilita la solución a los problemas que confrontan los planteles educativos. Se propone un nuevo paradigma en la relación director – docente – alumno fundamentada en los elementos presentes el empoderamiento y expresada en delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitir el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

**Palabras clave:** Empoderamiento, perspectiva educativa, problemática educativa, nuevo paradigma en la relación directa, docente.

\* Profesor activo de la UNEFA. E-mail: carloschiavola@hotmail.comf

\*\* Profesor activo de la UNEFA y URBE. E-mail: pcendros@hotmail.com

\*\*\* Profesor activo de la Universidad del Zulia. E-mail: sanchezfernandez@hotmail.com

## *The Empoderamiento from an Educational Perspective*

### **Abstract**

In this documental research to use the Empowerment concept from an educative perspective is studied. The different point of view of Empoderamiento are analyzed and they are located in an own sense of the possibilities of applying this managerial concept for the problematic solution of the educative problems. Starting off from a present reality in our educative institutions reflected in multiplicity of problems and an obsolete scheme based on the relation leader - directed of subordination that does not facilitate the solution to the problems that confront the educative establishments. A new paradigm in the relation sets out by director - teacher - student based on the present elements of empoderamiento and expressed in delegating authority to the subordinates and to transmit the feeling of which they are owners of his own work.

**Key words:** Empowerment, educational perspective, issues of education, a new paradigm in direct relation, teacher.

### **Introducción**

En un mundo cambiante como el nuestro, los gerentes deben fomentar estrategias, en el área de su recurso humano, que le permitan lograr el éxito tanto individual como organizacional, es decir, que el empleado se sienta parte importante de la misma. En el pasado, y todavía hoy, las organizaciones no permitían que sus empleados pudieran tener voz y voto en el desempeño de su trabajo, no eran partícipes de las decisiones y planes de la empresa. En otra perspectiva el nivel gerencial no se relacionaba adecuadamente con sus subordinados, ejerciendo un liderazgo fundamentado en el poder y primordialmente con un estilo coercitivo sin darle oportunidad o posibilidades de participar en la toma de decisiones, creando situaciones de desmotivación y poco rendimiento laboral.

Ante esta situación, surge como alternativa el "Empowerment", término anglosajón que se traduce como potenciación o "empoderamiento", el mismo se basa en delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitir el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo; es además una herramienta utilizada tanto en la calidad total como en reingeniería procurando elementos para fortale-

cer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo. El empoderamiento permite que los empleados se sientan cómodos y tengan sentido de orientación, posesión y responsabilidad para poder adquirir las destrezas requeridas para el puesto. Así mismo, se sienten capacitados, haciéndolos acreedores de conocimientos y estímulos para tomar sus decisiones.

Por otra parte, el delegar y confiar en otras personas de la organización y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, olvidando las estructuras piramidales, impersonales, donde la toma de decisiones se hace sólo en los altos niveles de la organización, genera beneficios para la organización que se pueden visualizarse como una reducción de los costos de operación de la empresa.

Al mismo tiempo, el empoderamiento aumenta la satisfacción y confianza de las personas que forman parte de la organización, aumenta la creatividad y disminuye la resistencia al cambio; también la comunicación y las relaciones interpersonales que se fomentan crea en los empleados el entusiasmo y una actitud positiva. Si las organizaciones vanguardistas tomaran como factor importante el empoderamiento, las personas se sentirían más competentes considerándose eficaces y sintiéndose integradas en las instituciones y alineadas a sus estrategias, en las que asumen el nivel más alto de delegación por parte de sus superiores.

El empoderamiento, según Ávila (2000), es la asignación de autoridad y responsabilidad sobre las actividades definiendo estándares de excelencia, permitiendo la retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso, reconoce oportunamente los logros y crea confianza en el equipo. Es importante acotar que el empoderamiento y el liderazgo van de la mano, creando en las organizaciones estrategias para buscar soluciones a las nuevas herramientas, preparando y capacitando al recurso humano para el logro de la excelencia, donde el empleado no trabaja solo ni aislado, sino en equipo. Razón por la cual en el presente artículo se pretende generar una aproximación teórica para su entendimiento y enfoque en una perspectiva de las organizaciones educativas.

### **Importancia del empoderamiento**

Para Tapscott (citado por González, 2000), asesor gerencial y uno de los promotores del concepto del empoderamiento, tanto empleados individuales como grupos de trabajo deben estar habi-

litados para actuar y generar calidad. La inteligencia, es decir, las buenas ideas, la planificación, el procesamiento humano de información, la solución de problemas y la toma de decisiones están distribuidos en todos los niveles de la organización.

Por otra parte, el empoderamiento es la sustentación de definir la responsabilidad de algunas situaciones que se pudieran presentar, hace que los empleados se sientan confiados consigo mismos y en los demás, se sientan motivados, se interesen, por la organización, prestando para ello un servicio de calidad; se convierten en líderes transformadores de cambio, se hacen acreedores de ideas e innovan para lograr alcanzar los objetivos, metas y otros de la organización.

En este mismo orden de ideas, el empoderamiento es la capacidad de cambiar esquemas mentales en la medida que estos cambios sean necesarios, en otras palabras, significa flexibilizar la capacidad de fluir con el cambio en lugar de resistirse a él manteniendo en todo momento los valores de la cultura organizacional. Zechowck (citado por González, 2000), esto se puede traducir para el ámbito educativo que se debe tomar en cuenta a las personas que poseen cargos de menor jerarquía representado en el docente y el estudiante, con el fin de manejar las ideas que ellas presentan y asumir en serio que los cambios tienen que ir por etapas en función a los integrantes de las organizaciones, es decir, no se pueden cambiar de hoy para mañana los procesos sin tener en cuenta el factor humano, empoderamiento en la educación también procura que la solución salga de la base y sea compartida con los estudiantes, docentes y directivos.

### **Ventajas del empoderamiento en las empresas**

Según Scott y Jatte (citado por González, 2000) una organización que busca desarrollar empoderamiento goza de las siguientes ventajas competitivas:

- Mejora constantemente la calidad de trabajo.
- Amplia las habilidades y tareas que se utilizan en el puesto
- Promueve la innovación y creatividad.
- Proporciona autonomía sobre las decisiones acerca del trabajo.
- Se ejecutan tareas enteras en vez de llevar a cabo únicamente parte de ellas, es decir, procesos ejecutorios con criterio holístico.

- Satisface al cliente.
- Direccionamiento preciso de todas sus acciones orientadas al mercado.
- Aporte sinérgico de una nueva y mejor relación con los empleados entre ellos y entre la organización.

### **Consecuencias negativas de empoderamiento en las organizaciones**

Existen algunos factores que pueden impulsar el fracaso del empoderamiento en las organizaciones al tratar de implementarlo; esto se debe a que no le ponen la atención debida y a que no le comunica de manera concreta y detallada al personal cuáles son los objetivos que se buscan con este cambio tan radical y cuáles serían los deberes, responsabilidades, limitaciones, autoridad y campo de acción que se espera que aporte cada individuo dentro de la organización. Estos factores tal como expone Ávila (2003), son los siguientes:

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

### **Empoderamiento en las organizaciones educativas**

En toda sociedad se encuentra grupos minoritarios que se sienten incapaces de controlar su destino. De igual manera, la mayoría de las organizaciones educativas cuenta con cierto número de empleados que creen depender de los demás y piensan que sus esfuerzos ejercen escaso impacto en el desempeño; esa sensación de carencia de poder contribuye la frustrante experiencia de una eficacia personal baja entre los miembros, particular-

mente porque no pueden desempeñar exitosamente sus labores en la empresa.

No obstante, los problemas en relación con la eficacia personal suelen ser producto de los grandes cambios organizacionales que en ocasiones escapan del control de los empleados (ejemplo serían las fusiones); así mismo, se pueden derivar del hecho de que el empleado esté bajo las órdenes de un líder autocrático, en los contextos de un sistema de retribuciones que no refuerza la creatividad, ni la aptitud ni la innovación, sino ejerce sólo su voluntad con el fin de mantenerse en el poder. Sin embargo, a principios de los noventa se pone de moda el término empoderamiento, siendo la traducción literal de Empower la facultad; el significado de facultar es: autorizar.

El empoderamiento es un proceso que mejorará la efectividad y el desempeño en los negocios, introducirá cambios significativos en la cultura y el clima de la organización y maximizará la utilización de las diferentes capacidades de la gente Avila (2003). El empoderamiento se centra en cambiar el tejido cultural de una organización; es una evolución de los comportamientos y creencias que trasciende las estructuras organizacionales y las relaciones de información (Robinsón, 2000:83).

Entonces habría que preguntarse: ¿Qué es el empoderamiento para las organizaciones educativas donde los procesos de cambios constantes están en la vanguardia, tomando como eje fundamental a los empleados para el mejoramiento continuo de su rendimiento laboral?

En este sentido, se puede acotar que el empoderamiento en la gerencia educativa es un proceso estratégico que busca la relación entre el alta Dirección Zonal, docentes y circunstancialmente los estudiantes con el fin de delegar en ellos la autoridad de acuerdo a los procesos que se dan en las escuelas o instituciones educativas. El empoderamiento de los estudiantes puede ser una estrategia útil, en procesos educativos muy particulares, para darle al participante la posibilidad de tomar decisiones y sentirse responsable por el buen funcionamiento de la organización, estos procesos están relacionados con actividades ambientalistas, deportivas e incluso disciplinarias, entre otras.

Durante cierto tiempo se gerenció dando responsabilidad, pero con bajos niveles de autonomía; posteriormente se otorgó autonomía a los niveles inferiores de la organización generando

perdida o dilución de la responsabilidad, especialmente en situaciones de fracaso o error.

En vista que las grandes organizaciones educativas (M.E.D, Zonas Educativas, entre otros) se centraban en la autoridad y no existía una persona que asumiera el rol de delegar alguna tarea o función de acuerdo a los problemas que se presentaban, creció tan rápido el hecho de que los docentes y estudiantes se sintieran poco participativos, desmotivados y poco identificados con las organizaciones que la alta gerencia comenzó a impartir y delegar autoridad de acuerdo al desempeño de los empleados. Sin embargo este proceso de delegación se caracterizó por una falta de información sobre las políticas y estrategias establecidas por los niveles superiores trayendo como consecuencia situaciones de incoherencia y poca coordinación entre lo pautado por las autoridades y los acciones emprendidas por los docentes socavando, de alguna manera la eficacia de los mismos, adicionalmente los escasos recursos disponibles propiciaron un desmejoramiento del ambiente y los docentes comenzaron a sentirse desmotivados frente a una situación de mayor responsabilidad, pero sin los suficientes recursos para asumirla y llevarla a cabo exitosamente.

Al respecto, Davis y otros (1999) explican que el empoderamiento es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral, de allí que el empoderamiento en la educación puede contribuir a eliminar las condiciones que causan sensación de ineficacia, propiciando sensaciones de eficacia personal en los docentes, promoviendo que profesores y estudiantes se sientan facultados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se le presentan dentro y fuera del aula de clase pero requieren que se suministren los recursos y la información adecuada para un buen desempeño y cumplimiento de los objetivos establecidos.

Por lo tanto, el empoderamiento, con la suficiente información y los recursos adecuados, crea y facilita el proceso de cambio, tan necesario en nuestro sistema educativo, conformando una nueva visión y cultura donde los docentes y gerentes educativos se benefician en cuanto al cumplimiento de las metas u objetivos organizacionales.

Por otro lado, Lén y otros (citado por Urrutia, 2000:84) plantean lo siguiente: "El empoderamiento moviliza a los individuos y

a los equipos no sólo para ejecutar órdenes sino también para innovar y mejorar los productos, los servicios y los programas a menudo con resultados que atraen nuevos caminos”.

En este contexto, el enfoque del liderazgo sugerido a través del empoderamiento en la organización educativa es un proceso capaz de revolucionar las estructuras organizacionales con el pensamiento arraigado en la creencia de que la toma de decisiones debe estar siempre concretada en la alta gerencia; al contrario, propone que la participación sea delegada a los docentes y también a los estudiantes involucrados directamente con la actividad y son ellos los más idóneos para adoptar ideas y soluciones.

En otras palabras, el empoderamiento en la educación es una herramienta gerencial que faculta a las personas mediante la confianza, capacitándolas para ser aptos y competentes en la toma de decisiones en cuanto a los asuntos de la organización y resolver eficientemente y con mejor aprovechamiento de los recursos para enfrentar los problemas que permanentemente se presentan en los institutos educativos Urrutia (2000).

De acuerdo a los planteamientos de Nacentra (1999; referido por González, 2000) el empoderamiento es una herramienta para el desarrollo organizacional y personal de una empresa que consiste en conferir responsabilidad y ejercer la autoridad ganada a través de la experiencia y el conocimiento adquirido en el puesto de trabajo o en la vida misma (p. 38).

Ahora bien, la organización educativa deberá capacitar y autorizar a los empleados (Subdirector, docentes y alumnos, entre otros) para la toma de decisiones que estime más conveniente; por supuesto que las líneas y los tramos de control quedarán a un nivel jerárquico por redes de trabajo, por auto gerencia, se configuran organizaciones totalmente planas y horizontales en sus niveles de dirección. Por tanto, no existirá un solo gerente responsable de todo sino que contarán con múltiples gerencias autónomas, en teoría cada proceso o actividad educativa, que cada uno pueda ejecutar de manera individual o grupal Urrutia (2000).

Siguiendo en este orden de ideas, según Improven Consultores (2000), el empoderamiento significa delegar y confiar en todas las personas de la organización y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo olvidando las estructuras piramidales impersonales, donde la toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización.

Dentro de esta definición, el concepto de delegación en el terreno educativo cobra vital importancia basándose en la confianza, respeto y tolerancia al fallo y entendiendo que el proceso conlleva una formación, comunicación y claridad, que es el único camino para alcanzar los objetivos deseados. Pero la mayor relevancia se observa por el hecho de que en la educación, a diferencia del campo empresarial, se trata de formar líderes para el país, mientras que en la empresa se trata de formar individuos con un tipo particular de liderazgo y con un enfoque rentista, en el buen sentido de la palabra, de la empresa.

En la educación el proceso de delegar autoridad a una persona que no presente ciertas características es un tanto difícil, toda vez que estamos tratando de docentes y particularmente de jóvenes estudiantes sin la madurez que algunos puedan considerar necesaria para asumir tal responsabilidad, sin embargo el proceso, entendido como una serie de etapas y niveles puede llevarse hasta conseguir que los estudiantes asuman esta posibilidad.

Los componentes básicos del empoderamiento son:

- Evaluar las competencias de la persona candidata.
- Definir responsabilidad.
- Delegar autoridad.
- Definir objetivos de desempeño.
- Entretenimiento y desarrollo.
- Brindar información y conocimiento.
- Brindar retroalimentación.
- Reconocimiento.

De esta manera, se puede aludir que el empoderamiento pudiera ser la tabla de salvación de muchas organizaciones educativas las cuales han mantenido la visión de una tendencia tradicional donde el jefe (director) era quien maneja todo el poder desde su pedestal, sin hacer partícipe a los empleados (docentes y estudiantes) el modelo jerárquico que hoy por hoy se ha ido cayendo con la aparición de nuevos enfoques y tendencias.

Es propicio mencionar, que existen elementos importantes para la técnica del empoderamiento; éste significa adquisición y ejercicio del poder por parte de los miembros de la organización en sus diferentes niveles, significa también habilitación, realización del potencial, pleno ejercicio de los derechos CEPAL (1995) y por supuesto definir responsabilidades y delegar autoridad. Con tales ele-

mentos, el docente y los estudiantes podrán tomar decisiones hasta cierto nivel. La habilitación implica transferencia de competencias y asignación de recursos. El pleno ejercicio de los derechos se concreta con una apertura de la organización que respete los convenios, normas y leyes para facilitar el pleno ejercicio de las funciones encomendadas. Definir responsabilidad significa establecer las tareas que le corresponden y se tome el compromiso de cumplirlas. Por otro lado, definir autoridad significa que la misma persona tendrá el poder de tomar decisiones relacionadas con la tarea encomendada, teniendo bien definida su visión, misión, para lo cual debe especificar cuales son los sujetos y cual es el objeto de la institución educativa, quienes son sus clientes (sociedad) y cómo innovar su producto (estudiantes y conocimientos), entre otros aspectos. Resulta clave que la organización educativa defina sus valores, es decir, los principios rectores que rigen el comportamiento humano y que esa definición sea discutida y compartida por todos los directivos, docentes y estudiantes. Los valores son los que ayudan a decidir qué hacer en caso de duda.

Es importante destacar que una vez establecidos y compartidos la visión, la misión y los valores, los docentes y estudiantes, en muchos casos podrán estar en posición de decidir qué acción tomar sin necesidad de que su superior lo mande. Aquellos que actúen conforme a los principios de la organización y a sus valores, deberán de estar tomando las decisiones adecuadas que conlleven a las personas a buscar resultados positivos para el desarrollo de su vida personal, como son:

- Trabajo significativo.
- Desarrollar una diversidad de asignaciones.
- El aprendizaje significa un reto y no una carga.
- Autoridad de actuar en nombre de la organización.
- Participar en la toma de decisiones.
- Se escuchan lo que dicen.
- trabajar en equipo.
- Reconocer sus contribuciones.
- Desarrollar sus conocimientos y habilidades.
- Tener verdadero apoyo.

Por otra parte, el empoderamiento en la educación es un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades de los recursos humanos; en este sentido,

se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas con facultades para evaluar, mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias para el proceso de enseñanza aprendizaje.

Así mismo, según Ávila (2000), el empoderamiento ocurre cuando la gerencia proporciona a los empleados toda la información, conocimiento y recursos requeridos para desempeñarse en sus tareas asignadas y además les permite ejecutarlas en forma que sean necesarias para lograr los resultados deseados siempre y cuando se ajusten a los valores organizacionales. Por lo tanto el empoderamiento como herramienta estratégica educativa es de gran importancia porque crea un clima donde los docentes y estudiantes se sienten parte importante de la organización; así como también perciben que son tomados en cuenta, lo cual resalta su ego y los conlleva a mejorar su rendimiento laboral, ego que en términos de los jóvenes cobra particular importancia por su consecuencias en elevar su autoestima y posibilidades de enfrentar el futuro exitosamente. Por consiguiente lo anteriormente referido, actúa como potenciador creando para ellos un nivel de desempeño mayor y la relación comunicacional es más abierta tomando en cuenta que tienen que asegurar el éxito de toda la institución, que definitiva será el triunfo de todos.

A su vez, el empoderamiento fortalece el quehacer del liderazgo que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía.

## **Fases del modelo del empoderamiento**

Según Robinsón (2000), entre las fases del modelo empoderamiento se encuentran:

**Planeación:** Es cuando un gerente elabora una encuesta para conocer cómo son sus empleados, cómo perciben a la organización, la cultura existente, los retos; esto indicará tener proyección para un futuro. El proceso de planeación para el empoderamiento consiste en desarrollar y complementar un registro ambiental, es decir, realizar un análisis de quiénes están constante trabajo con la organización o equipo o institución debe ser participe en la creación de una visión, es decir, lo que se quiere o espera para un mañana.

**Preparación:** Comienza con la formulación de una declaración de la misión que explica el propósito del equipo en el marco

de la visión del futuro. El paso para el proceso de preparación del empoderamiento es identificar las áreas focales específicas que servirán para medir el progreso frente a la misión, estableciendo la matriz de objetivos como patrón de medida del esfuerzo de los equipos, también la creación de un mapa de cómo debe ser el proceso que representa la conversión futura ideal para el equipo o la organización.

**Precaentamiento:** Esta se inicia con un gerente que organiza reuniones relámpago para establecer un diálogo con los participantes sobre las necesidades y el desempeño dentro de la organización, con el propósito de tomar decisiones con rapidez para solventar los problemas.

**Proceso:** Es el elemento que comienza con el establecimiento de una estrategia de comunicación desarrollada para informar oportuna y frecuentemente a la organización de posibles cambios para su futuro.

**Cocido a la perfección:** Esta fase se inicia con la transición en el cual hay que elaborar un mapa de metas en el que se va a ir registrando por etapa cómo ha sido la evolución de la organización desde su estado actual hasta el último paso. Luego se pasa al alineamiento en donde el equipo de organización debe proporcionar ideas o estrategias que promuevan el trabajo con empoderamiento para así lograr más eficazmente el cambio que se desea para la institución.

Robinson (2000) explica que este modelo de empoderamiento va a ser como un catalizador que dinamizará los cambios del sitio de trabajo mejorando la efectividad y el desempeño, introduciendo cambios en la cultura y maximizando la utilización de las diferentes capacidades de la gente.

## **Conclusiones**

Resulta impostergable que las organizaciones educativas venezolanas se encaminen a buscar cuál es la razón tácita del por qué nuestros docentes y estudiantes, como seres humanos al fin, no pueden asumir responsabilidades en ellas, se evidencia que usualmente el delegar autoridad para la toma de decisiones de cualquier problema o dificultad que se presente es tomada por la alta gerencia y no por la base de la organización. Hoy día los gerentes educativos deben entender que los docentes y estudiantes son parte importante de la organización, por tal motivo pueden

sentirse en pleno derecho de asumir la responsabilidad de poder solucionar cualquier problema que se presente, siempre manteniendo en informada a la gerencia, y de esta forma se crea una comunicación que nutre el crecimiento académico operativo de la institución y el personal, donde pueda reinar la confianza, armonía y el trabajo en equipo.

No obstante, el líder de la organización maneja un cúmulo de información que, dependiendo de cada actividad departamental, debe hacer llegar a los docentes y alumnos y hacer sentir que esa persona del pedestal puede asumir con la base un nivel de experiencia, capacitando a su gente para la nueva era del milenio.

Por otra parte, para que el empoderamiento pueda formar parte de la organización educativa tiene que existir un esfuerzo por parte de las personas que la integran, fomentando la cultura del empoderamiento como factor primordial, así como también se debe tener clara la visión y misión de la organización, abordando diferentes proyectos y los resultados y los errores que se corregirán, ya que el camino no es sencillo y abandonar un proyecto sin finalizar es peor que no haberlo comenzado debido a la tensión que crea en la organización.

Sin embargo, los líderes deben estar constantemente monitoreando el medio ambiente para ver qué factores pueden amenazar o estimular el proceso y responder eficazmente.

Generalizando, se puede concluir que el empoderamiento en las organizaciones educativas pudiera fomentar un personal altamente calificado que puede manejar estrategias o herramientas organizacionales; el docente y los alumnos pueden generar interés dentro de la misma, lo cual va a condicionar un ambiente de gran expectativa pero de fructífera actividad creativa. El empoderamiento es la gestión moderna de personal y capital humano representado por los docentes y estudiantes generando un nuevo paradigma para la manera de producir y transmitir conocimientos y enfrentar la problemática educativa.

## **Referencias Bibliográficas**

- ARELLANO, S. (2000). Propuesta para desarrollar la cultura organizacional utilizando la estrategia del Empoderamiento en la Unidad Educativa "Cristo Rey". Trabajo para optar al título de Magíster en Ciencias de la Educación, mención Gerencia Educativa. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Estado Zulia.

- ÁVILA, R. (2003). Empoderamiento. Disponible: [http// www.monografias.com](http://www.monografias.com) (24/09/04).
- CEPAL, (diciembre de 1995) Panorama social de América Latina, 1995 (LC/G.1886-P), Santiago de Chile.
- DAVIS, K. y NESWTROM, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. Décima Edición. Editorial McGraw- Hill. México.
- GONZÁLEZ, V. (2000). Evaluación de Empoderamiento en el desarrollo del recurso humano de las organizaciones bancarias. Caso: Banesco, Banco Mercantil, Banco Occidental de Descuento. Trabajo Especial de Grado en Relaciones Industriales. Facultad de Ciencias Administrativas. Escuela de Relaciones Industriales. Universidad Dr Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Estado Zulia.
- IMPROVEN CONSULTORES (2000). Empoderamiento...¿Una necesidad en el entorno actual? Disponible: [www.improven-consultores.com](http://www.improven-consultores.com) (24/09/04).
- JOHNSON, Y. Empoderamiento. Disponible: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) (12/10/04).
- ROBINSÓN, R. (2000). Como crear Empoderamiento. Editorial Mc Graw- Hill. Santa Fe- Colombia.
- URRUTIA DE C., M. (2000). Propuesta de un Modelo de Gestión utilizando el Empoderamiento para incrementar el rendimiento de la organización. Trabajo presentado para optar al título de Magister en Recursos humanos. Universidad Dr Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Estado Zulia.