EL EMPOWERMENT COMO OPORTUNIDAD PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA

EMPOWERMENT AS AN OPPORTUNITY TO IMPROVE COMPANY PERFORMANCE

Maria Lucero Cáceres Cardenas
Universidad Peruana Unión
mariacaceres@upeu.edu.pe

Brayan Oscar Cañari Guia
Universidad Peruana Unión
brayancanari@upeu.edu.pe

Luis Alberto Geraldo Campos
Universidad Peruana Unión
luis.geraldo@upeu.edu.pe
RECIBIDO: Febrero 10, 2022
ACEPTADO: abril 10, 20212
DOI:

Resumen

El objetivo de este trabajo de investigación fue realizar una revisión teórica sobre el empowerment como oportunidad para mejorar el desempeño por medio del desarrollo de un modelo teórico y sus dimensiones: cambios de actitud y crecimiento organizacional, por otro lado, se describió el origen del empowerment que permitió explicar la importancia del empowerment en el desempeño. Esta presente investigación es descriptiva y de tipo documental, basándose en revisiones relacionados al tema abarcando al empowerment dentro de las empresas en relación con el desempeño, de las cuales fueron conseguidas de fuentes de información primarias y secundarias, de por medio: artículos científicos en portugués, español, inglés y libros. El trabajo de investigación llegó a la conclusión que sería necesario la aplicación del empowerment dentro de la organización, ya que actúa como un fortalecimiento y un potenciador para lograr el mejor desempeño.

Palabras clave: Empoderamiento, Cambios de actitud, Crecimiento organizacional, Desempeño.

Abstract

The objective of this research work was to conduct a theoretical review on empowerment as an opportunity to improve performance through the development of a theoretical model and its dimensions: attitude changes and organizational growth, on the other hand, the origin of empowerment was described, which allowed explaining the importance of empowerment in performance. This research is descriptive and documentary type, based on reviews related to the topic covering empowerment within companies in relation to performance, which were obtained from primary and secondary sources of information: scientific articles in Portuguese, Spanish, English and books. The research work concluded that it would be necessary the application of empowerment within the organization, since it acts as a strengthening and an enhancer to achieve the best performance.

Key word: Empowerment, Attitude Changes, Organizational Growth and Performance

1. Introducción

El criterio del empowerment muestra una gran reminiscencia como tema fundamental y puede relacionarse con el desempeño obteniendo mejores resultados en la dirección por diferentes razones (Oghenekohwo & Tonunarigha, 2019). En primera instancia, el empowerment individual es uno de los componentes cruciales para la efectividad de la dirección y organización, es decir la persona se siente más cómoda consigo mismo y podrá ser mayor eficiente en su trabajo sabiendo que el dominio y la potestad son estrategias independientes (Vega, 2020). Sin embargo, para Hammouri et al. (2021) el empowerment estructural ha venido asociado de diversas variables haciendo énfasis a estudios conductuales relacionando al cansancio mental, el estrés, la presión, satisfacción y desempeño laboral. Por otro lado, añade León et al. (2021) que los bajos niveles de desempeño se deben al trato despersonalizado dando a notar que eran el capital más valioso e importante, dando con ello origen al uso del empowerment como una nueva forma de estrategia. En segunda instancia, el empowerment es un componente favorecedor para amplificar los cambios oportunos y contribuyen a una motivación intrínseca en un tiempo determinado (Varma & Malhotra, 2020). Por último, el empowerment conlleva a resultados fructuosos (Vega, 2020).

Por ello se pretende poner en práctica el empowerment para las empresas que notan condicionado el progreso de sus movimientos requerido a que realizan funciones de manera poco innovadora; lo cual se debe a un mecanismo de trabajo en la que los individuos realizan sus tareas como las venían desarrollando anteriormente sin inspeccionar si es la mejor forma para realizarlas (Fernández et al., 2020). Además, para Appienti & Chen (2019) proponen la aplicación del empowerment y desempeño laboral en una relación curvilínea adoptando las nuevas culturas para el progreso de la empresa.

Estudios demuestran que el empowerment es un medio eficaz para alcanzar el éxito organización. En ese sentido Medina & Mendoza, (2018) quien cualitativamente observó los sucesos inmanentes del colaborador en el empowerment como instrumento eficiente para lograr el éxito de la organización; consideró los aspectos primordiales como las características y principios del empowerment englobando los beneficios, clausulas y pasos para su ejecución; al proyectar estrategias para afianzar a los individuos y traer beneficios en las actitudes inmanentes al colaborador, como: incremento de la satisfacción, aumento en la responsabilidad, compromiso y autocontrol, trabajo en conjunto, entre otros. Además, para Kimpah & Izwar, (2020) entrelaza al empowerment psicológico y el desempeño laboral, encontrando efectos directos significativos, pero no mediadores, por lo que implica poner en práctica la toma de decisiones participativas, por ello es por lo que ambos llevan a los colaboradores a cumplir con su obligación, ayudarse mutuamente y sobre todo aprender nuevas habilidades, aplicando el empoderamiento psicológico en el desempeño laboral.

Los antecedentes de investigación evidencian desde dos perspectivas distintas los resultados del empowerment y desempeño. Se encontró evidencia empírica que relaciona el empowerment y el desempeño laboral (Piguave & Vegas, 2021). Por otro lado, se evidencian a través de una perspectiva teórica que la aplicación del empowerment dentro de la organización es una herramienta eficaz y una estrategia gerencial, lo cual el resultado es un buen desempeño laboral (Torres & Zegarra, 2015). Por lo tanto, pocos de estos estudios se centran en especificar las teorías y el concepto sobre el empowerment, por lo que amerita revisar teóricamente dicho constructo, que permitirá conocer que teoría es la más utilizada sobre el empowerment en relación del desempeño.

El propósito de esta investigación es dar a conocer el concepto y origen del empowerment como una oportunidad para mejorar el desempeño empresarial. Además, describir el origen del empowerment, definir las dimensiones del empowerment: cambios de actitud y crecimiento organizacional, finalmente explicar la importancia del empowerment en el desempeño, ya que autores mencionan que es uno de los elementos primordiales para la efectividad de la dirección y organización de toda empresa.

2. Metodología

Esta investigación es descriptiva y de tipo documental, basándose en revisiones relacionados al tema, abarcando al empowerment dentro de las empresas en relación con el desempeño de las cuales fueron conseguidas de fuentes de información primarias y secundarias, de por medio: artículos científicos en portugués, español, inglés y libros. Para buscar publicaciones sobre empowerment y desempeño, se requirió a las siguientes bases de datos: Dialnet, ScienceDirect, Elsevier, Web of Science y Scielo, empleando como criterio de indagación los siguientes términos anteriormente mencionados; entre ellos: Empowerment, desempeño empresarial, dimensiones del empowerment, empowerment y desempeño, la importancia del empowerment, la utilización del empowerment dentro de la organización.

Igualmente, se realizó una exploración en internet de documentos y libros virtuales actuales del tema abor-

dado. En cada una de las bases de datos procedentemente nombradas, se escogió la información de los artículos científicos que hicieron referencia al tema abordado. Con el propósito de organizar de mejor manera los artículos y los libros usados, se creó una base de datos en Mendeley y se colocó los ítems correspondientes al nombre del año, autor, revista, y enlace. Con toda esta información conseguida se edificó la estructura de la investigación, la cual se dividió inicialmente en: las revisiones teóricas del origen y teorías del empowerment, dimensiones del empowerment y desempeño empresarial.

3. Resultados

3.1. Origen del empowerment y teorías

El empowerment nace por la falta de estrategias, pero se incorporó con éxito en el área de recursos humanos, años atrás después de un estudio en empresas grandes como McDonalds, Harvester Restaurants y TGI Fridays permitiendo a la organización tener una ventaja comercial, ser más competitiva y ayudar a los colaboradores a mejorar el compromiso con la organización (Lashley, 2001).

El empowerment es un término que por sí solo es apto de atraer a muchos individuos, de tal manera que tienen la autoridad sobre ellas mismos y su contexto, que amplían muchas posibilidades y ventajas, por lo que se incrementan a niveles aún más altos de sus objetivos (Quispe, 2018).

Tabla 1. Indicadores del empowerment

Variable	Indicadores	
Empowerment	Reputación	Confianza
	Enfoque de los directivos	Trabajo en equipo
	Gestión del empowerment	Toma de decisiones y control
	Atmósfera	Comunicaciones
	Liderazgo	Clientes
	Liberación del potencial humano	Estructura y procedimientos
	Reconocimiento y recompensa	Objetivos de la empresa
	Innovación	

Fuente: (Cálix, 2016:10)

Según Oghenekohwo & Tonunarigha, (2019) el empowerment intensifica la responsabilidad, como también el compromiso, la autonomía y la supremacía de los colaboradores. Además, favorece la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos más allá de los rigurosamente requeridos en la especificación del puesto a laborar. Por tanto Chiavola et al., (2008) destaca que el empowerment puede facultar dominio y autoridad ante los subordinados y transferir el poder que se necesita para ser un buen líder en su trabajo; además es una técnica utilizada tanto en la reingeniería como en la calidad, procurando elementos para alcanzar que las organizaciones lleven a su correcto desarrollo.

Sin embargo, para Moreno & Espíritu (2014) menciona que tanto el liderazgo como la innovación influyen representativamente en el logro de ventajas competitivas de las organizaciones; mientras que Ríos et al., (2010) menciona que un estilo de liderazgo permite a los superiores de las organizaciones centralizarse en necesidades más extensas, como la enunciación de nuevos panoramas, de allí que la determinación de estrategias e intratégicas, en antelación referentes al entrenamiento de grupos, configuran una cultura afirmada en la excelencia. En tanto, Chiang & San Martín, (2015) relacionan el compromiso y empoderamiento, desde una perspectiva del empleador. Así mismo, Ríos et al., (2010) sostiene que el empowerment es una pieza clave para el compromiso organizacional; por ello, se entiende que solo el compromiso efectivo tiene un gran impacto directo individual, desde allí donde observa el estrés del rol sobre la satisfacción y efectividad laboral embarcando al empowerment psicológico. Por su parte, Peña & Villón, (2018) examina los factores de influencia en el emprendimiento y el equilibrio de las empresas, estas técnicas son de gran aporte para mejorar el desempeño laboral.

Por otro lado, Matabanchoy et al., (2019) señala que el empowerment puede ser respetuoso de tipo social en

donde el liderazgo aplicado adecuadamente puede traer actitudes positivas por él o los dirigentes de la empresa, la buena comunicación y los grupos autodirigidos suplen la estructura piramidal coetánea por una estructura más horizontal como un proceso de condición multidimensional, conformando así parte activa del control, interviniendo cada individuo dentro del sistema, con el propósito de promover el potencial de los colaboradores y que posteriormente se notara reflejado en la comunidad en la cual se desempeñaran.

Cabe resaltar que Orgambídez et al., (2017) dedujo que las empresas pueden utilizar esta teoría de la aplicación del empowerment Psicológico, ya que pueden incrementar los niveles de desempeños medios y bajos, después de todo precisa lo fundamental que es el rol del empowerment, como un elemento primordial para el crecimiento de la empresa, garantizando su mejora continua tanto de manera interna como externa.

3.2. El empowerment y dimensiones

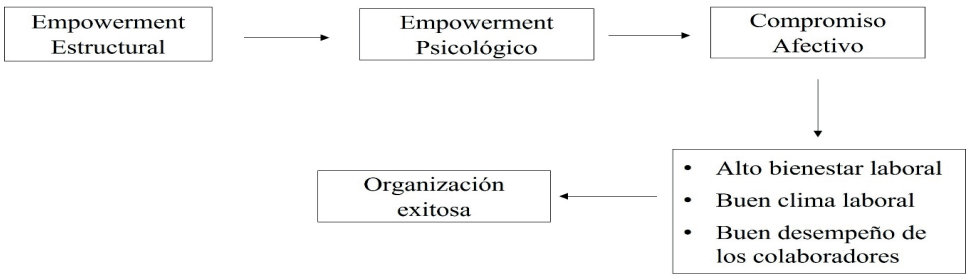
3.2.1. Cambios de actitud

Los cambios de actitud positiva dan a los colaboradores una estabilidad y familiaridad dentro del grupo social, por ende, al estar fundamentada en valores sin sentido, actúa como retroceso ante la aparición de nuevas ideas y maneras de pensar (Roman & Bretones, 2011). Además, Fernández et al., (2020) menciona que el empowerment puede aportar en las prácticas laborales como una sucesión de subir a la superficie la empresa, también es importante apoyar los proyectos, sentimientos y actitudes de los colaboradores, porque varias de estas aplicaciones y cambios de actitud son invisibles en lo que varias ocasiones no se logró ejecutarlas por la falta de estos.

3.2.2. *Crecimiento organizacional*

Para lograr el crecimiento organizacional se debe tener en cuenta con un líder emprendedor dentro de la empresa, que contemple al empowerment como estrategia primordial de crecimiento organizacional y talento humano, que amplifique planes de gestión en torno a las competencias desarrolladas en los individuos (Román et al., 2016). Por otro lado, Silva, (2020) añade que deberían apostar por sobreponer estrategias de progresión del talento humano enfocadas en la utilización del empoderamiento en los individuos, para que así cuenten con el crecimiento de la organización, se han descubierto casos de empresas transnacionales que cuentan con reconocimiento social, triunfo y actualmente se encuentran en expansión, estas han recurrido al empowerment como estrategia de crecimiento.

Figura 1. Estructura del empowerment Organizacional



Fuente: Rios (2012)

3.2.3. Empowerment y desempeño laboral

Es el desempeño y la función que se expresa en el colaborador al realizar sus labores primordiales que exhorta su rol en el entorno laboral específico de función, por lo que permite exponer su capacidad y destreza en la aplicación del empowerment (Rionda & Mares, 2020). El desempeño se determina como la conducta del colaborador buscando e implementando tácticas para lograr sus propios objetivos, bajo la estrategia personal y lograr los objetivos generales de la empresa (Zambrano et al., 2009). El empoderamiento favorece a las empresas que enfrentan diversas situaciones embrolladas, comprometiendo al buen desempeño y una sostenibilidad en el mercado, por ende, es recomendable la implementación de nuevos paradigmas (Silva & Martinez, 2004). El empoderamiento busca que las personas se sientan confortables dentro de su campo laboral manteniendo la seguridad y el control

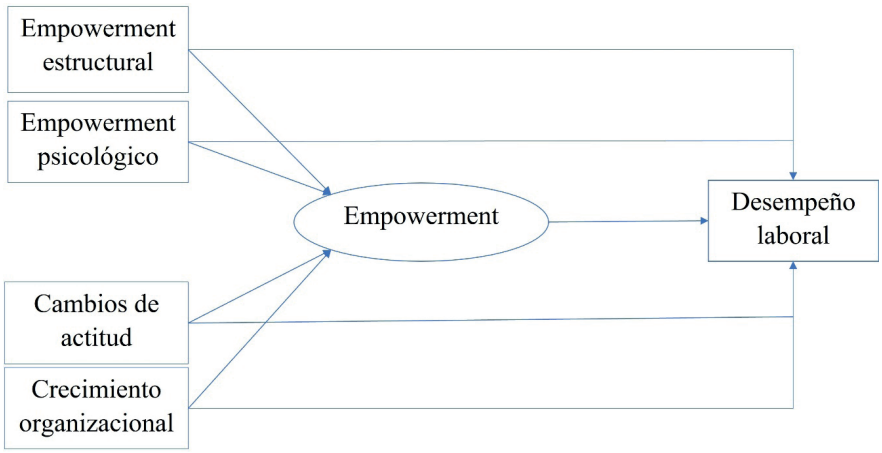
consigo mismo, a lo que conlleva a un mejor desempeño y compromiso con la organización (Montaña, 2012).

Por otro lado, Rodriguez et al. (2011) sostiene que si el empowerment es aplicada erradamente surgen algunos resultados que causan pesadumbre a la organización, afectando su adecuado funcionamiento, por lo que es aconsejable no desatender ningún detalle por minucioso que parezca cuando se está inmerso en este proceso. En su sentido Banda & Morales, (2015) da síntesis al empowerment como una estrategia gerencial en el personal administrativo de empresas, aplicando el desempeño. Así mismo Ta'an et al., (2020) destaca al empoderamiento estructural como una aplicación en un trabajo crucial para lograr garantizar una mayor atención, mejorando el desempeño y alcanzando los objetivos planteados en la empresa. Al respecto, Quispe (2018) analizó el vínculo del empoderamiento estructural y psicológico con las tres dimensiones la responsabilidad organizacional según la plantilla multidimensional, el confort laboral y el clima laboral.

Definitivamente, con este estudio deseamos verificar si el empowerment puede ser un mediador con el desempeño laboral y si lleva a los colaboradores a un estado de cognición determinado por una premonición de control, debate e internalización de metas, lo que conllevará a adoptar buenas conductas tales como mayor nivel de responsabilidad organizacional (Piguave & Vegas, 2021)

Por tanto, se considera que las dimensiones del empowerment: cambios de actitud y el crecimiento organizacional contribuyen de manera positiva maximizando sus destrezas y habilidades, psicológica y estructuralmente, es así que se sugiere aplicar al empoderamiento como mediador por lo que conllevará a un mayor desempeño dentro de la organización.

Figura 2. Propuesta teórica del efecto de empowerment sobre el desempeño laboral



Fuente: elaboración propia

4. Discusión

La finalidad de la investigación presentada es dar a conocer la importancia del empowerment, a partir de la cual se realiza una revisión documental bibliográfica para poder sustentar científicamente que al implementar el empowerment puede actuar positivamente dentro de la organización como una oportunidad del desempeño laboral dentro de los colaboradores.

Se realizaron muchos estudios en diversos países del empowerment estructural y el empowerment Psicológico, pero aún se encuentra la demora de los resultados, es así como existen varias revisiones que se implementan las dimensiones para llevar a un estudio más profundo del empowerment.

Se recomienda seguir realizando estudios e investigaciones con respecto al empowerment y sus extensas dimensiones para que cada vez se observen los cambios positivos que conllevan al buen desempeño.

Conclusiones

Después de haber hecho un análisis, este trabajo de investigación ha llegado a la conclusión que sería necesario la aplicación del empowerment dentro de la organización, ya que actúa como un potenciador y un fortalecimiento para lograr el mejor desempeño. El empowerment Psicológico actúa en la persona para que se siente más cómoda consigo mismo y podrá ser mayor eficiente en su trabajo sabiendo que el dominio y la potestad son estrategias que puede utilizar, seguidamente el empowerment estructural está asociada a diversas variables benéficas en el comportamiento del individuo, finalmente tenemos a dos dimensiones relevantes primeramente, los cambios de actitud que darán una estabilidad y familiaridad dentro del grupo social de manera positiva, por otro lado el crecimiento organizacional que deberían apostar por sobreponer estrategias de progresión del talento humano enfocadas en la utilización del empoderamiento en los individuos.

Por lo tanto, este documento puede ofrecer nuevos conocimientos para desarrollo futuro de un artículo de revisión o investigación empírica sobre el empowerment y el desempeño laboral.

Referencia

- Appienti, W., & Chen, L. (2019). Empowerment, passion and job performance: implications from Ghana. *International Journal of Manpower*, *41*(2), 132–151. https://doi.org/10.1108/IJM-10-2018-0348
- Banda, A., & Morales, M. (2015). Empoderamiento psicológico: un modelo sistémico con componentes individuales y comunitarios. *Revista de Psicología*, *33*(1), 3–20. https://doi.org/10.18800/psico.201501.001
- Cálix, C. G., Martinez, L. B., Vigier, H. P., & Nuñez, J. J. (2016). El Rol del Empowerment en el Éxito Empresarial. *Investigación administrativa*, *45*(117)
- Chiang, M. M., & San Martín, N. J. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*, *17*(54), 159–165. https://doi.org/10.4067/s0718-24492015000300001
- Chiavola, C., Parra, P., & Sánchez, D. (2008). El empoderamiento desde una perspectiva del sistema educativo. *Revista Omnia*, *14*(3), 130–143. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711121007
- Fernández, R., Serrano, A., McWilliam, R., & Cañadas, M. (2020). Variables predictoras del empoderamiento familiar en practicas de atencion temprana centradas en la familia. In *Revista de Logopedia, Foniatria y Audiologia* (Vol. 40, Issue 3, pp. 128–137). Grupo Ars XXI de Comunicacion, S.L. https://doi.org/10.1016/j.rlfa.2020.05.003
- Hammouri, M., Rababah, Jehad., & Ta'an, W. F. (2021). Structural empowerment, formal and informal power, and job performance quality: A moderated mediation analysis. *Journal of Nursing Management*, *29*(6), 1596–1602. https://doi.org/10.1111/JONM.13311
- Jaimez Roman, M., & Bretones, F. (2011). El Empowerment Organizacional : El Inicio de una gestion saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, *January*, 209–232.
- Kimpah, J., & Izwar, H. (2020). Participative Decision-Making, Psychological Empowerment and Job Performance: Evidence from the Malaysian Electrical and Electronic Manufacturing Firms. *Social. Sciences & Humanities*, *28*(2), 791–802.
- Lashley, Conrad. (2001). *Empowerment : HR strategies for service excellence*. Routledge: Oxford.
- León, I., Tapia, D., & Martínez, A. (2021). Empowerment como tendencia organizacional. *Publicación Semestral*, *9*(18), 28–29. https://doi.org/10.29057/xikua.v9i18.7260
- Matabanchoy, M., Álvarez, M., & Riobamba, D. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, *21*(2), 176–187. https://doi.org/10.22267/rus.192102.152
- Medina, J., & Mendoza, M. (2018). El empowerment psicológico en el trabajo. *Universidad de Huelva*,

11(2002), 157–168. https://doi.org/10.33776/trabajo.v11i0.172

- Montaña, F. (2012). El empoderamiento como herramienta de desarrollo del talento humano en las organizaciones. *Universidad EAN*. http://hdl.handle.net/10882/1986

- Moreno, R. D. J., & Espiritu, R. (2014). Empowerment, El Liderazgo E Innovación En Empresas De Servicios, Como Ventaja Competitiva En Medianas Empresas Del Municipio De Tecomán, Colima, México. *Desarrollo Gerencial*, *6*(2), 72–97. https://doi.org/10.17081/dege.6.2.468

- Oghenekohwo, J. E., & Tonunarigha, Y. D. (2019). Empowerment Programmes of Faith-Based Organisations (FBOs) and Socio-economic Well-being of Members in Yenagoa Community, Bayelsa State, Nigeria. *International Journal of Education and Literacy Studies*, *7*(4), 192. https://doi.org/10.7575/aiac.ijels.v.7n.4p.192

- Orgambídez, A., Moura, D., & de Almeida, H. (2017). Estrés de rol y empowerment psicológico como antecedentes de la satisfacción laboral. *Revista de Psicologia*, *35*(1), 257–278. https://doi.org/10.18800/psico.201701.009

- Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, *3*(7), 177–192. https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192

- Piguave-Bello, M. M., & Vegas-Meléndez, H. J. (2021). Empowerment como herramienta de gestión estratégica efectiva en el desempeño laboral en equipos de trabajo. *Revista Científica Multidisciplinaria*, *5*(8 Edicion especial enero). https://doi.org/10.46296/yc.v5i8edespen.0089

- Quispe, A. (2018). Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 - Dirección Regional de Educación Amazonas. *Universidad César Vallejo*. http://repositorios-latinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2983969

- Rionda, A., & Mares, M. (2020). Burnout en profesores de primaria y su desempeño laboral. *Revista Latinoamericana de Medicina*, *2*(1), 43–50. https://doi.org/10.1001/amajethics.2020.61

- Ríos, M., Téllez, M. del R., & Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Revista Cientificas de Las Americas*, *231*, 103–125. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200006&lng=es&nrm=iso&tlng=es

- Rios, P. (2012). El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial.*Universidad Almeida.* http://hdl.handle.net/10835/3749

- Rodriguez, Andres., Paz, Maria., & Lizana, Jose. (2011). Clima y Satisfaccion Laboral como predictores del desempeño: En una organizacion estatal chilena. *Red de Revistas Cientificas de America* , *2*(4), 219–234. https://doi.org/10.1111/j.1745-6592.1986.tb01034.x

- Román, P., Krikorian, A., Ruiz, F., & Gaviria, B. (2016). Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participacion de los empleados. *Estudios Gerenciales*, *32*(139), 154–161. https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.03.002

- Silva, A. (2020). Factores sociales, económicos y ambientales de las organizaciones de economía solidaria conformadas en situaciones de crisis en Colombia. *Campos En Ciencias Sociales*, *8*(1). https://doi.org/10.15332/25006681/5258

- Silva, C., & Martinez, M. (2004). Empoderamiento: Proceso, Nivel y Contexto. *Pontificia Universidad Catolica de Chile*, *13*(2), 29–39. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=96713203

- Ta'an, W. F., Alhurani, J., Alhalal, E., al Dwaikat, T. N., & al Faouri, I. (2020). Nursing empowerment: How job performance is affected by a structurally empowered work environment. *Journal of Nursing Administration*, *50*(12), 635–641. https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000951

- Torres, E., & Zegarra, S. (2015). Organizational climate and work performance in the bolivarian educational

institutions of the city Puno - 2014. *Comuni@cción*, *6*(2), 5–14. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000200001

- Varma, A., & Malhotra, G. (2020). Psychological empowerment and job satisfaction of accountants: the mediating effect of task performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 1934–8835. https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2020-2360

- Vega, L. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación*, *1*(2). https://doi.org/10.48169/ecuatesis/0102202008

- Zambrano, A., Bustamante, G., & García, M. (2009). Trayectorias organizacionales y empoderamiento comunitario: Un análisis de interfaz en dos localidades de la región de la araucanía. *Universidad de La Frontera*, *18*(2), 65–78. https://doi.org/10.4067/s0718-22282009000200005