

EL EMPOWERMENT EN DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE MANTENIMIENTO EN EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN EN UNIDAD PETROLERA

EMPOWERMENT IN PERFORMANCE OF MAINTENANCE PERSONNEL IN EXPLORATION AND PRODUCTION IN AN OIL UNIT

Carlos Paul Gómez Rodríguez^{1*}

¹ Universidad Autónoma de Guadalajara, Campus Tabasco. Doctorado en Administración. México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0752-8812>. Correo: capagomezr85@gmail.com

* Autor para correspondencia: capagomezr85@gmail.com

Resumen

En el contexto de las industrias del petróleo y el gas en Tabasco, México, en lo relativo al Empowerment, se hace relevante determinar la relación entre las organizaciones que son algo más que la simple suma de partes de un sistema de actividades formadas por dos o más personas –capital humano–, donde es esencial la cooperación entre ellas para que puedan existir, por lo que existe la estrategia empresarial Empowerment (en español: empoderamiento), que consiste en delegar autoridad y responsabilidad a los individuos, dar más poder, y tareas de “líder” a los empleados y trabajadores. Se diseñó un estudio de tipo descriptivo, deductivo, con característica no experimental transversal, de correlación descriptiva. La investigación consistirá en recopilar, analizar e integrar los resultados obtenidos con el instrumento utilizado, que genera una comprensión del problema que se investiga, y observar el comportamiento de las variables expresadas en las hipótesis y comparar los resultados con el marco teórico; con este método se espera evaluar la causa raíz del problema se pueda identificar y ubicar los indicadores que permitan conocer la relación entre trabajador e institución.

Palabras clave: empowerment, liderazgo, oil production asset, desarrollo, toma de decisiones.

Abstract

In the context of the oil and gas industries in Tabasco, Mexico, in relation to Empowerment, it becomes relevant to determine the relationship between organizations that are more than the simple sum of parts of a system of activities formed by two or more people –human capital–, where cooperation between them is essential for them to exist, which is why there is the Empowerment business strategy (in Spanish:

empowerment), which consists of delegating authority and responsibility to individuals, giving more power, and “leader” tasks “to the employees and workers. A descriptive, deductive study was designed, with a cross-sectional, non-experimental characteristic, of descriptive correlation. The research will consist of collecting, analyzing and integrating the results obtained with the instrument used, which generates an understanding of the problem being investigated, and observing the behavior of the variables expressed in the hypotheses and comparing the results with the theoretical framework; With this method, it is expected to evaluate the root cause of the problem, identify and locate the indicators that allow us to know the relationship between worker and institution.

Keywords: *Empowerment, Leadership, Motivation, Development, Decision Making.*

Fecha de recibido: 06/12/2025

Fecha de aceptado: 05/02/2025

Fecha de publicado: 21/02/2025

Introducción

Las organizaciones son algo más que la simple suma de partes es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, Algunas de estas organizaciones exigen considerarlas como sistemas complejos, debido al alto nivel de integración y complejidad entre sus componentes para lograr los objetivos propuestos y su permanencia mediante el mantenimiento de su estabilidad interna, es el caso del ámbito laboral de las Estaciones de Compresión de la Región Sur.

En la actualidad las organizaciones están inmersas en un medio muy inestable debido entre otros factores al rápido desarrollo de la tecnología, la expansión, que implica auge de la mercadotecnia y a los rápidos cambios sociales, económicos y políticos, donde los trabajadores deben desempeñar distintos roles, desde la ejecución de tareas específicas hasta la toma de decisiones estratégicas, dependiendo de su posición dentro de la organización. (Roldán, 2024). Toda organización cuenta con componentes básicos o esenciales, entre los que se encuentran:

- Un grupo de personas que interactúan entre sí.
- Un conjunto de tareas o actividades que se realizan de forma coordinada con el fin de alcanzar algún objetivo.
- Objetivos y metas.
- Recursos o materiales.
- Normas que definen la relación de las personas y su rol en la entidad. (Roldán, 2024).

El siglo XXI se encuentra sumergido en una globalización sorprendente para nuestros tiempos, la cual requiere eficientizar procedimientos, brindar calidad en productos y servicios y, sobre todo, profesionalizar al capital humano de las empresas privadas sociales y públicas. El complejo entramado de las empresas competitivas requiere una estrategia de crecimiento del talento humano, lo que los motiva a realizar una búsqueda de nuevos modelos que permitan un desarrollo constante y autodirigido del personal.

Hasta hace varias décadas, se tenía la concepción de que la producción masiva y la colocación del producto final eran los principales elementos que hacían crecer a cualquier organización, sin embargo, se ha notado que existen factores tanto internos como externos que entorpecen la buena marcha de estas operaciones de

producción, así como también, las actividades de control ejercido por los recursos humanos (RRHH). (Rev Ciencia Administrativa, 2019).

Percibido cada vez más como una solución para impulsar la productividad organizacional de los empleados y motivar a los colaboradores, se cuenta con la estrategia empresarial Empowerment (en español: empoderamiento), que consiste en delegar autoridad y responsabilidad a los individuos. En otras palabras, dar más poder, y tareas de “líder” a los empleados y trabajadores.

El Empowerment o empoderamiento, es una herramienta que tiene la capacidad de brindar poder al empleado para autogestionar su trabajo y los recursos requeridos para realizarlo con calidad, confianza y productividad; esto implica un fiel compromiso por parte de los directivos para conocer a sus colaboradores y brindarles las suficientes herramientas, conocimientos, motivación y feedbacks necesarios para el ejercicio de sus labores. Paralelamente, dentro de las empresas se requiere que haya un liderazgo que guíe el camino de las personas y se encuentre en una constante búsqueda de actualizaciones de competencias para gestionar los procedimientos que la persona desarrolla; esta estrategia de gestión Empowerment, permite desarrollar una mayor autonomía y autogestión en los procedimientos, es por ello, que esta herramienta aparece como un elemento que permite guiar a las personas hacia caminos en los cuales se vuelvan especialistas y tomen decisiones eficientemente.

En la actualidad, son pocas las organizaciones que cuentan con planes de desarrollo de los conocimientos y habilidades del personal a su cargo, ya que, en la mayoría de los casos, dichos esfuerzos regularmente se encaminan al área de ventas. En casos óptimos, la profesionalización de las personas se debe gestionar mediante los fundamentos de la organización basados en: la misión, la visión, los objetivos y las políticas institucionales.

Chiavenato (2009) menciona la importancia de contar con una visión organizacional que sea inspiradora y transmitida a los colaboradores de la empresa, lo cual deberá proporcionar un enfoque que permita a las personas ser autónomas y delegar autoridad mediante el Empowerment; por ende, las personas tendrán la capacidad de conocer lo que la empresa espera de ellos, para que puedan tomar decisiones efectivas a través de la gestión de sus talentos. Al respecto, Blanchard (2007) expresa que una visión genera confianza, colaboración, interdependencia, motivación y responsabilidad mutua para el éxito organizacional.

El empoderamiento empresarial es una estrategia de gestión laboral que concede una gran autonomía a los empleados para conseguir mayores niveles de compromiso, motivación y satisfacción. El Empowerment empresarial puede tener múltiples beneficios para la organización, como mejorar la productividad y la eficiencia, aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, impulsar la creatividad e innovación, y favorecer el desarrollo profesional y personal de los trabajadores.

Mantener elevada la motivación de la plantilla es una de las grandes prioridades de cualquier departamento de Mantenimiento (como es el caso de la presente investigación) u cualquier otro área o departamento, así como de los managers de los equipos de trabajo. No se trata de una cuestión sencilla, por cuanto intervienen en ella factores muy dispares y que no siempre proceden del entorno de trabajo. El empoderamiento empresarial o Empowerment empresarial es una filosofía de Recursos Humanos (RRHH). que invita a delegar más y a favorecer el desarrollo de los empleados dentro de la compañía. (Bizneo, s/f)

Este tipo de gestión o herramienta resulta especialmente importante al poner a las personas en el centro de la organización, gracias a un mayor poder y autonomía. Pero entonces ¿qué implica el empoderamiento empresarial en términos de recursos humanos y cómo implementarlo con éxito?

El empoderamiento entonces consiste en crear condiciones de trabajo en las que los colaboradores adquieran el poder de tomar la iniciativa y explotar todo su potencial, con el fin de generar valor para la cultura de la empresa y para sus empleados.

Para implementar con éxito el Empowerment empresarial, es importante que la empresa proporcione a los empleados las herramientas necesarias para asumir responsabilidades y tomar decisiones informadas, así como establecer una comunicación abierta y transparente que fomente la confianza y el trabajo en equipo.

Las dimensiones que definen el Empowerment son básicamente cuatro: el poder, la motivación, el desarrollo y por último el liderazgo para tener la capacidad de solucionar los problemas generando un incremento en la productividad.

El poder: El Empowerment se trata básicamente de otorgar poder a los empleados. Es decir, se delega autoridad y responsabilidades en todos los niveles y se da total libertad para que estos tomen decisiones. Para ello, la confianza en las capacidades y conocimientos de los empleados se convierte en una pieza clave.

La motivación: A través del Empowerment se reconoce y se premia el trabajo bien hecho por parte de los empleados. Esto, a su vez, incrementa la autoestima y la motivación de la plantilla, además de la productividad. Muchas veces también se recompensa a los empleados por la consecución de objetivos o metas.

El desarrollo: Se ocupa de capacitar y formar a los empleados para mejorar sus competencias y conocimientos. Esta capacitación y formación debe ser continua, ya que repercute directamente en el día a día de la empresa.

El Liderazgo: Es imprescindible en cualquier organización para guiar y motivar a los empleados. A través del Empowerment, los líderes de las organizaciones deben ser capaces de delegar responsabilidades en los trabajadores. Para ello, el líder debe considerar las competencias y capacidades de cada uno de los trabajadores y, de esta manera, asignar tareas en función de sus capacidades y conocimientos. Asimismo, el Empowerment hace que todos los miembros del equipo tengan un papel de líder en la organización. (Eq. Ed. Indeed, 2022)

Ahora bien, los valores en una organización se han vuelto cada vez más relevantes en la atracción y compromiso del talento. Los valores son la base sobre la cual se construye la cultura organizacional y son una guía para la toma de decisiones y el comportamiento de los colaboradores.

Cuando una empresa tiene claros sus valores y los promueve activamente, atrae a personas que comparten esas mismas creencias y principios. Esto ayuda a crear un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten identificados y comprometidos con la misión y visión de la organización.

Además, los valores también son clave para retener el talento y un punto importante en la aplicación del Empowerment, ya que los empleados que se sienten alineados con los valores de la empresa tienden a permanecer por más tiempo, pues se sienten parte de algo más grande que ellos mismos y encuentran significado en su trabajo. (Enfocando resultados, 2022).

Los objetivos principales del Empowerment, en el entendido de que la organización debe evaluar previamente el perfil de cada trabajador para asignar responsabilidades en función de sus capacidades, habilidades y conocimientos, son:

Responsabilidad: La plantilla no solo se hace responsable de sus tareas, sino que adquiere una visión general de toda la empresa. Además, esta metodología apuesta por las responsabilidades compartidas, ya que todos los miembros del equipo se implican en los proyectos. Cabe aclarar que la responsabilidad se puede ir otorgando de forma gradual.

Capacitación: Es potenciar y capacitar a los empleados, de esta manera, dotar a la plantilla de los conocimientos y habilidades necesarias para tomar decisiones de forma eficaz, para ello, la organización pone a disposición de los empleados la tecnología, la formación y la información necesaria.

Confianza: mediante el Empowerment también se busca aumentar la confianza entre empleados y supervisores o líderes, éstos últimos deben tener confianza en que los empleados utilizarán de forma efectiva el poder que se le otorga para tomar decisiones; por otro lado, la confianza de los empleados en sus supervisores y en la organización también se incrementará.

Toma de decisiones y resolución de problemas: otorgar responsabilidades y poder a los empleados permite tener más control en la toma de decisiones y la resolución de problemas, y hacerlo de manera más rápida, ya que todos los trabajadores desarrollan habilidades de dirección; además, esta metodología promueve la toma de decisiones en grupo de forma democrática.

Iniciativa personal: el Empowerment también busca el protagonismo y el crecimiento personal de los empleados de la empresa; dotar de poder y responsabilidad a los trabajadores favorece la iniciativa de éstos y, además, permite que los equipos aprendan a trabajar compartiendo el liderazgo.

Creatividad y flexibilidad: la colaboración entre equipos y la toma de iniciativa por parte de los empleados pueden generar ideas novedosas; el Empowerment busca que los empleados se sientan capaces y seguros para aportar soluciones y que éstas sean creativas; además, delegar poder en todos los empleados puede aumentar la flexibilidad en la forma de trabajar de la organización. (Indeed, 2022)

En resumen, el Empowerment empresarial es una estrategia que puede contribuir al bienestar de los empleados y al éxito de la organización, al promover un ambiente laboral más participativo, motivador y efectivo. (Art. "Empowerment empresarial, S(f)).

Marco histórico y conceptual.

El concepto de Empowerment se ha desarrollado a lo largo de la historia y ha sido abordado por diversos autores en diferentes disciplinas. A continuación, se presenta un marco histórico y conceptual del Empowerment con algunos de los autores más relevantes:

1. **Saul Alinsky:** Alinsky, un activista comunitario y escritor, fue una figura clave en el desarrollo del concepto de Empowerment en la década de 1960. En su libro "Rules for Radicals", Alinsky abogaba por la importancia de capacitar a las personas para que se conviertan en agentes de cambio en sus propias comunidades. (Citado por SI: Alinsky, 2018)
2. **Paulo Freire:** El educador brasileño Paulo Freire también desempeñó un papel importante en el desarrollo del Empowerment a través de su concepto de la "educación liberadora". En su obra más famosa, "Pedagogía del oprimido", Freire abogaba por una pedagogía que empoderara a las personas para que se convirtieran en sujetos activos en lugar de objetos pasivos en su propio proceso educativo. (Citado por Assman, 2015)
3. **Gita Sen y Caren Grown:** Estas dos autoras feministas han contribuido significativamente al desarrollo del Empowerment en el marco de la equidad de género. Su libro "Desarrollo, crisis y empoderamiento de las mujeres: perspectivas feministas en desarrollo" examina cómo el empoderamiento de las mujeres es fundamental para lograr un desarrollo sostenible e inclusivo. Gita Sen ha estado involucrada en múltiples investigaciones y proyectos sobre desarrollo sostenible e igualdad de género, mientras que Caren Grown ha trabajado ampliamente en temas de economía del desarrollo y políticas de género, citadas en

“Empoderamiento y autonomía de las mujeres en la investigación sociodemográfica actual”; citadas en Women's Empowerment Practices in Latin America” (Saldanha & Signorini, 2016).

4. Rappaport y Zimmerman, citados en Musito y Huelga, (2014): Estos dos autores psicólogos comunitarios han desarrollado una perspectiva psicosocial del Empowerment, que se centra en la importancia de fortalecer las capacidades individuales y colectivas para enfrentar la opresión y la injusticia. Su enfoque se basa en la idea de que el Empowerment es un proceso bidireccional que implica tanto el empoderamiento individual como el comunitario. plantean una doble mirada: una “hacia fuera” del grupo, que tiene que ver con la capacidad del grupo de incidir en el medio y alcanzar sus objetivos; y otra “hacia adentro”, que tiene que ver con la capacidad del grupo de hacer crecer a sus miembros, es decir, de promover y desarrollar el empoderamiento individual de los mismos.

En resumen, el concepto de Empowerment ha evolucionado a lo largo del tiempo y ha sido abordado por una variedad de autores en diferentes disciplinas. Estos autores han destacado la importancia de capacitar a las personas para que se conviertan en agentes activos de cambio en sus propias vidas y comunidades, lo que ha llevado al desarrollo de diversas teorías y enfoques en torno al Empowerment.

El concepto de Liderazgo y el Empowerment se refiere a la capacidad de un líder para fomentar la autonomía, la confianza y el desarrollo de las habilidades de sus colaboradores. Es un enfoque que busca que los miembros de un equipo se sientan empoderados para tomar decisiones, asumir responsabilidades y contribuir activamente al logro de los objetivos organizacionales; se basa en la idea de que los líderes deben capacitar a sus seguidores para que tomen decisiones y actúen de forma autónoma, permitiendo así que alcancen su máximo potencial y contribuyan de manera más efectiva al logro de los objetivos organizacionales.

Este enfoque de liderazgo se ha desarrollado a lo largo del tiempo en respuesta a la necesidad de promover la autonomía, la responsabilidad y la motivación de los colaboradores en un entorno laboral cada vez más complejo y dinámico. Algunos de los principales autores que han contribuido al desarrollo de este concepto son:

1. Douglas McGregor (2019), autor de la teoría X y la teoría Y, que postula que los líderes deben confiar en la capacidad de sus colaboradores, permitiéndoles asumir responsabilidades y tomar decisiones de forma autónoma.
2. Peter Senge (2023), autor de la teoría de las Organizaciones que aprenden, destaca la importancia de fomentar el aprendizaje continuo y la capacitación de los colaboradores para que puedan contribuir de manera más efectiva al logro de los objetivos organizacionales.
3. Stephen Covey, autor de Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, que enfatiza la importancia de empoderar a los individuos para que desarrollen su propio liderazgo personal y asuman la responsabilidad de su propio desarrollo y crecimiento. (Covey and Piatigorsky, 2019).
4. James M. Kouzes y Barry Z. Posner, conocidos por su libro "The Leadership Challenge," donde se tratan temas de liderazgo y empoderamiento, los autores afirman que en el centro de su modelo se encuentra el principio de que el liderazgo es asunto de todos y que el liderazgo es medible y se puede aprender. Ellos teorizan que el 99,9% de las personas muestran capacidad de liderazgo y dirían que prácticamente todos pueden aprender a ser líderes.
5. El concepto de empoderamiento es muy utilizado debido a que es una buena herramienta para el avance personal y profesional de un individuo, pero éste debe integrarse junto con los conceptos de:

cooperación, crecimiento, desarrollo y liderazgo organizacional con el fin de generar un mejor rendimiento integral, dentro del mundo corporativo. (Ventana EBC, 2024)

En resumen, el liderazgo para Empowerment se basa en la confianza, el apoyo y la capacitación de los colaboradores para que puedan asumir un mayor grado de autonomía y contribuir de manera más efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Este enfoque ha sido desarrollado por diversos autores a lo largo del tiempo, y se ha convertido en un elemento esencial en la gestión de organizaciones modernas.

La toma de decisiones en el contexto del Empowerment se ha vuelto un tema relevante en la literatura académica y en la práctica organizacional en las últimas décadas. El concepto de Empowerment se refiere a otorgar poder y autoridad a los individuos o grupos para que tomen decisiones que afecten su propio trabajo y el entorno en el que se desenvuelven.

El proceso de Empowerment implica no solo delegar autoridad y responsabilidad, sino también involucrar a los individuos en la toma de decisiones que los afectan directamente. Esto puede llevar a un mayor compromiso, motivación y satisfacción en el trabajo, así como a una mayor eficiencia y efectividad en la organización.

Algunos autores han contribuido significativamente al estudio de la toma de decisiones en el Empowerment como, por ejemplo:

- Joel Demski, quien ha destacado la importancia de la toma de decisiones descentralizada y la participación de los empleados en la toma de decisiones para lograr el Empowerment. (Rev.Nº12 Fundamentos, 2017)
- R. Fashbaugh y V. Fashbaugh, quienes han desarrollado modelos teóricos sobre la relación entre el Empowerment y la toma de decisiones en las organizaciones.
- Dr. Robert B. Stewart (2019), quien ha investigado los efectos de la toma de decisiones en el Empowerment en la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados.
- Gary Yukl, (2018), quien ha estudiado la importancia de la toma de decisiones en el Empowerment para el liderazgo efectivo y el desarrollo de equipos de alto rendimiento.

En resumen, la toma de decisiones en el Empowerment es un proceso fundamental en la búsqueda de un ambiente laboral participativo, motivador y eficiente. Los aportes de los diversos autores mencionados han contribuido en gran medida a comprender la importancia de este proceso en el empoderamiento de los individuos y en el éxito de las organizaciones.

Marco referencial

El concepto de empoderamiento Empresarial, también conocido como Empowerment Empresarial, es un enfoque que busca otorgar poder y responsabilidades a los empleados dentro de una organización con el fin de aumentar su motivación, productividad y satisfacción laboral. Este enfoque se ha popularizado en las últimas décadas como una forma de promover la participación de los empleados en la toma de decisiones y en la mejora continua de los procesos de trabajo.

Algunos autores que han contribuido al desarrollo del concepto de empoderamiento empresarial son:

1. Douglas McGregor: En su obra "El lado humano de las organizaciones" (1960), McGregor propuso la teoría X e Y sobre la motivación de los empleados. La teoría Y sugiere que los empleados son intrínsecamente motivados y buscan asumir responsabilidades y desafíos en su trabajo, lo que es fundamental para el empoderamiento empresarial.

2. Rosabeth Moss Kanter: En su libro "El cambio desafiante" (1983), Kanter identifica el empoderamiento como una estrategia clave para generar compromiso y motivación en los empleados. También destaca la importancia de crear un entorno de trabajo que fomente la colaboración, la autonomía y la innovación.

3. Stephen Covey: En su libro "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva". Covey destaca la importancia de empoderar a las personas para que tomen iniciativas y asuman responsabilidades en su trabajo. Covey sugiere que el empoderamiento empresarial es una forma de desarrollar la efectividad personal y organizacional. (Covey and Piatigorsky, 2019).

Los autores citados han contribuido a ampliar nuestra comprensión sobre el empoderamiento Empresarial o Empowerment Empresarial y sus beneficios para las organizaciones y sus empleados. Gracias a sus investigaciones y escritos, el concepto de Empowerment Empresarial ha ganado relevancia en el mundo empresarial y se ha convertido en una práctica cada vez más común en las organizaciones modernas.

El Liderazgo para Empowerment es un enfoque en el cual los líderes empoderan a sus subordinados dándoles la capacidad de tomar decisiones, asumir responsabilidades y desarrollar su potencial. Algunos autores que han escrito sobre este tema son:

1. Kenneth Blanchard: Blanchard es un autor y experto en liderazgo que ha escrito varios libros sobre Empowerment en el lugar de trabajo, como "The One Minute Manager" y "Empowerment Takes More Than a Minute". (2001)

2. Stephen Covey: Covey es conocido por su libro "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", en el que explica cómo los líderes pueden empoderar a sus equipos a través de hábitos efectivos de comunicación y colaboración. (Covey and Piatigorsky, 2019).

3. John Maxwell (2010): Maxwell es un autor y conferencista reconocido por su enfoque en el desarrollo del liderazgo. En su libro "Las 21 leyes irrefutables del liderazgo", aborda la importancia del Empowerment y la delegación de autoridad para el crecimiento de los equipos.

4. Simon Sinek (2010): Sinek es un autor y conferencista conocido por su charla TED "Cómo los grandes líderes inspiran la acción", en la que plantea la importancia de tener un propósito y una visión clara para empoderar a los colaboradores.

Estos autores han colaborado para la comprensión del liderazgo para Empowerment y han proporcionado herramientas y estrategias prácticas para que los líderes puedan implementar este enfoque en sus organizaciones.

Toma de decisiones. El Empowerment es un proceso que busca fortalecer el poder de las personas y promover su autonomía y participación en la toma de decisiones. Para implementar con éxito este enfoque en las organizaciones, es importante contar con un marco referencial que oriente las acciones y estrategias a seguir. Algunos autores que han aportado al desarrollo de teorías y modelos en torno al Empowerment y la toma de decisiones son:

1. Kanter (1977) señala que el Empowerment implica otorgar poder a los empleados para que puedan tomar decisiones y actuar de manera autónoma en su trabajo.

2. Conger y Kanungo (1988) proponen un modelo de Empowerment que incluye la delegación de autoridad, la participación en la toma de decisiones y el apoyo de la dirección.

3. Spreitzer (1995) define el Empowerment como la percepción de tener autonomía, competencia y control sobre el propio trabajo, y destaca la importancia de la participación en la toma de decisiones como un elemento clave para fortalecer el Empowerment.

4. Zimmerman, citado por Guzmán (2015) propone un modelo de Empowerment psicológico que incluye las dimensiones de significado, competencia, autoeficacia y autonomía, y destaca la importancia de la toma de decisiones en el proceso de Empowerment.

Estos y otros autores han generado importantes aportes teóricos y prácticos válidos, que pueden servir de base para el diseño e implementación de estrategias de Empowerment en las organizaciones, incluyendo la promoción de la participación en la toma de decisiones como un elemento fundamental para fortalecer el Empowerment de los individuos, esto es, si no pueden tomar decisiones ¿cómo podrán actuar oportunamente ante cualquier requerimiento o peligro?

Marco teórico

El Empowerment Empresarial es un concepto que se refiere a la delegación de poder y responsabilidad a los empleados, con el fin de aumentar su motivación, autoestima, y participación en la toma de decisiones, lo que a su vez mejora la eficiencia y productividad de la organización.

Algunos autores relevantes en el campo del Empowerment Empresarial son:

1. Douglas McGregor (citado en 2023): En su teoría X y Y, McGregor sugiere que los gerentes que adoptan una mentalidad de teoría Y, creen en la capacidad de los empleados para autogestionarse y tomar decisiones de manera efectiva, lo que coincide con los principios del Empowerment Empresarial. Desde la teoría Y se entiende que es responsabilidad y tarea de la dirección el crear las condiciones adecuadas para que las personas puedan ejercitar todas sus cualidades, alcanzando sus necesidades personales al tiempo que contribuyen a los objetivos de la organización, satisfaciendo así a ambas partes.

2. Rosabeth Moss Kanter (2010): En su obra "Empowerment: The Liberator of People and Organizations", Kanter resalta la importancia de empoderar a los empleados para fomentar la innovación, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional; postula que establecer un lugar de trabajo que fomente comportamientos de alto poder y altas oportunidades y proporcione vías para que los empleados hagan las cosas, es empoderamiento. No hacerlo genera ciclos negativos con efectos nocivos para la organización,

3. Stephen Covey (Covey and Piatigorsky, 2019). Citando nuevamente a Covey y su libro "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", en que enuncia la importancia de la responsabilidad personal y la autonomía para lograr el éxito personal y profesional, elementos clave del Empowerment Empresarial. Recordando la doble mirada: una "hacia fuera" del grupo, que se refiere a la capacidad del grupo de incidir en el medio y alcanzar sus objetivos; y otra "hacia adentro", relacionado con hacer crecer a sus miembros, es decir, de promover y desarrollar el empoderamiento individual de los mismos.

4. Gregorio Casals: En su libro "Empowerment: Claves para potenciar a su personal", Casals ofrece consejos prácticos para implementar el Empowerment Empresarial en las organizaciones, destacando su impacto positivo en la cultura organizacional y el clima laboral (2023). Esto es sentirse parte de una empresa, mantenerse constantemente capacitado, tomar decisiones de valor, poseer libertad de decisión y contar con una comunicación clara y constante son puntos clave para los trabajadores actuales.

5. Bayton (2023). El concepto Empowerment hace referencia a una filosofía más que una metodología dentro de los entornos laborales. Proveniente de términos que refieren al poder y a la habilitación, tiene como

objetivo trasladar ese “poder” a los colaboradores para que se sientan verdaderos dueños de su trabajo. De tal manera que, a diferencia de los métodos tradicionales de trabajo donde solo los líderes tenían estas funciones, a través de este enfoque los colaboradores adquieren autoridad para tomar decisiones y desarrollar sus actividades de la manera que crean más conveniente. Ahora bien, para que las decisiones individuales sean fructíferas, los gerentes deben conocer a sus empleados y generar con ellos una relación sólida y colaborativa. Esto implica el fomento de un gran compromiso con la empresa, el establecimiento de roles delimitados y una comunicación continua.

La contribución de estos autores es significativa en el desarrollo del concepto de Empowerment Empresarial y su aplicación en las organizaciones, al proporcionar herramientas y estrategias para mejorar el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

Refrendando el concepto de Empowerment Empresarial se refiere a la delegación de responsabilidades y autoridad a los empleados de una organización, con el fin de motivarlos y fomentar su desarrollo profesional y personal. La comunicación continua juega un papel fundamental en este proceso, ya que permite mantener informados a los empleados sobre los objetivos de la empresa, los cambios en la estrategia empresarial, brindándoles la oportunidad de expresar sus opiniones, sugerencias y preocupaciones.

El liderazgo Empowerment es un enfoque que se centra en permitir que los miembros de un equipo tomen decisiones y asuman responsabilidades de forma autónoma y empoderada. Autores destacados en este tema son:

1. Kenneth Blanchard (2001): Blanchard es un autor y conferencista reconocido por su enfoque en la gestión del cambio y el liderazgo situacional. Ha escrito varios libros sobre el tema, incluyendo "El liderazgo al estilo de Jesús" y "El líder 360".
2. Stephen Covey: Este autor es conocido por su libro "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva" (Covey and Piatigorsky, 2019), en el que aborda la importancia del empoderamiento y la responsabilidad personal en el liderazgo. Covey destaca la importancia de cultivar hábitos proactivos y de trabajar en equipo para lograr resultados significativos.
3. John C. Maxwell (2010): Maxwell es un reconocido experto en liderazgo y autor de varios libros, incluyendo "Las 21 leyes irrefutables del liderazgo". En sus escritos, Maxwell aborda la importancia del empoderamiento de los colaboradores y destaca la importancia de crear un ambiente de confianza y colaboración en el equipo.
4. Simon Sinek (2010): Sinek es conocido por su libro "Start With Why" y su famoso discurso TED sobre el liderazgo inspirador. En sus escritos, Sinek destaca la importancia de inspirar a otros a través de un propósito compartido y de empoderar a los miembros del equipo para que contribuyan de forma significativa al logro de objetivos comunes.

La comunicación en una empresa que aplica El Empowerment, es un proceso que busca otorgar poder y autonomía a las personas, permitiéndoles tomar decisiones, asumir responsabilidades y desarrollar sus habilidades. Para que este proceso sea efectivo, es fundamental contar con una comunicación clara, abierta y continua.

La comunicación Empowerment implica fomentar un ambiente en el que las personas se sientan valoradas, escuchadas y respetadas. Esto se logra a través de la retroalimentación constante, la transparencia en la información y la colaboración en la toma de decisiones.

Es importante que los líderes y supervisores se comuniquen de manera empática y asertiva, reconociendo los logros, brindando apoyo en los momentos difíciles y facilitando la claridad en los objetivos y expectativas. Además, es fundamental que la comunicación Empowerment sea bidireccional, es decir, que se fomente un diálogo abierto en el que las personas puedan expresar sus ideas, inquietudes y sugerencias. Esto contribuirá a crear un ambiente de confianza y motivación, en el que todos se sientan parte del proceso y comprometidos con los objetivos de la organización.

1. Según Robbins y Coulter (2014), la comunicación efectiva es esencial para empoderar a los empleados, ya que les proporciona la información necesaria para desempeñar sus funciones de manera eficiente y les permite tomar decisiones informadas. Asimismo, la comunicación continua crea un ambiente de confianza y transparencia, lo que fortalece la relación entre los empleados y la dirección de la empresa.

2. Por otro lado, Kotter (2012) señala que la comunicación continua es crucial para alinear los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia un objetivo común. Cuando los empleados están bien informados y tienen claro cuál es su rol dentro de la empresa, se sienten más comprometidos y motivados para trabajar en pro de los objetivos de la organización.

En conclusión, la comunicación continua es un pilar fundamental en el proceso de Empowerment Empresarial, ya que contribuye a fortalecer la relación entre los empleados y la empresa, les brinda la información necesaria para desempeñar sus funciones de manera eficiente, y fomenta un ambiente de confianza y colaboración. Mantener una comunicación abierta y constante con los empleados es clave para fomentar su desarrollo y empoderamiento dentro de la organización.

Definición de términos básicos

- Activo de producción petrolera. Se refiere a los equipos, instalaciones y recursos necesarios para extraer petróleo de un yacimiento petrolífero y procesarlo para su posterior comercialización. Estos activos incluyen plataformas de perforación, plantas de procesamiento, ductos de transporte, tanques de almacenamiento, Mantenimiento para mantener en operación a las unidades Turbocompresoras, cuyo objetivo es comprimir el gas amargo para ser transportado y enviado a Petroquímica, entre otros.
- Empowerment. También denominada empoderamiento al personal, es una estrategia de gestión con la que se aporta a los empleados los recursos necesarios para que puedan tomar buenas decisiones sin supervisión; es el acceso por parte del trabajador, al control de los recursos materiales que permiten incrementar la puesta en práctica de las capacidades políticas, sociales y económicas, para protagonizar cambios revolucionarios o de ruptura con un orden orgánico establecido; en otras palabras, es una herramienta que tiene la capacidad de brindar poder al empleado para autogestionar su trabajo y los recursos requeridos, para realizarlo con calidad, confianza y productividad; esto implica un fiel compromiso por parte de los directivos para conocer a sus colaboradores
- Empowerment Empresarial. es una estrategia de gestión laboral basada en ofrecer autonomía a los empleados con el objetivo de generar un mayor compromiso, motivación e implicación en la empresa. Se trata de un nuevo modo de entender la gestión de personas, y la implicación del personal dentro de la empresa. Con ello, se ofrece a los empleados la posibilidad de tomar decisiones, ser parte activa de los procesos y procedimientos, así como ofrecerles una mayor autonomía de la que tenían con otros modelos de gestión. En resumen, el Empowerment Empresarial se centra en empoderar a los empleados para que puedan desarrollar su potencial, aportar ideas creativas y asumir un rol activo en el éxito de la organización. Es una filosofía de

gestión que busca crear un ambiente de trabajo colaborativo y participativo, donde todos los miembros de la empresa se sientan valorados y respetados.

- Liderazgo en una Institución que aplica Empowerment. Cuando una organización es liderada bajo el enfoque Empowerment se está reforzando el valor: innovación en su cultura, se moviliza a los individuos y a los equipos autoguidados, no sólo a ejecutar órdenes, sino también a generar nuevas ideas, mejorar procesos, productos y servicios, con resultados positivos en el crecimiento y desarrollo competitivo de la organización.
- Comunicación en una Institución que aplica Empowerment. Es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Materiales y métodos

En este epígrafe se abordan los métodos de investigación que se utilizaron como soporte para la recolección de datos y el análisis de estos de manera válida y fiable a modo de garantizar la debida certidumbre razonable de las conclusiones del estudio. El diseño de esta investigación es crucial para garantizar la validez y fiabilidad de los resultados; para obtener la información que permita determinar los errores en el área de Mantenimiento de las unidades petroleras de la Coordinación de Mantenimiento de la Región Sur, que permita mediante un liderazgo adecuado, la toma de decisiones autónoma de los trabajadores y su involucramiento en el proceso de realizar las actividades correctivas de mantenimiento, con la identificación y abordaje de los problemas de manera proactiva, que reduzca accidentes y mejore la eficiencia operativa, se diseñó un estudio de acuerdo con (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2018) de tipo descriptivo, deductivo, con característica no experimental transversal, de correlación descriptiva.

La investigación consistirá en recopilar, analizar e integrar los resultados obtenidos con el instrumento utilizado, lo cual genera una comprensión del problema que se investiga y permite fundamentar las preguntas de investigación del planteamiento, para así, poder observar el comportamiento de las variables expresadas en la hipótesis y comparar los resultados con el marco teórico; con este método se espera evaluar la causa raíz del problema de manera que siguiendo a Róvere (2006), se pueda identificar y ubicar los indicadores que permitan conocer la relación entre trabajador e institución y el escenario global donde se relacionan, de modo que se pueda interpretar el movimiento de la situación existente y su desarrollo contextual.

De acuerdo con Sala & Arnau (2014), las preguntas de investigación orientan la formulación de objetivos y todo el proceso de toma de decisiones en el diseño de la investigación, el análisis de datos, la redacción y la discusión de los resultados y de las conclusiones. Paralelamente, Crosswell (2014), afirma que la formulación correcta de la pregunta genera respuestas que orientan hacia cómo solucionarlas, de esta reflexión surge la decisión acerca del tipo de diseño de investigación más idóneo para probar que la información derivada de la investigación cuenta con bases científicamente válidas y universalmente aceptables. Las respuestas a la encuesta que se propone para la investigación permitirán contrastar los resultados y confirmar o descartar la hipótesis planteada.

Se utilizaron las técnicas de estadística descriptiva para realizar la comparativa individual de cada una de las variables independientes y observar el comportamiento que tiene en el manejo de las labores del activo, así

como su toma de decisiones y la ausencia de un liderazgo apropiado que impacta negativamente en las tareas encomendadas.

Resultados y discusión

Después de analizar las respuestas a cada pregunta contenida en la encuesta al personal, se observa que se relacionan con el problema descrito en los antecedentes de esta investigación; tenemos personal que no ha sido capacitado, por lo tanto, no tienen la iniciativa para realizar o resolver problemas en el área de trabajo, es la razón por la que hay tanto personal indiferente a la hora de dar su opinión en la encuesta.

Paralelamente, no hay un liderazgo reconocido entre ellos que pueda tomar la iniciativa y regular y controlar las actividades del personal.

No se disciplinan para cumplir con las ordenes de trabajo, y todo lo anterior se refleja en una desorganización a la hora de llevar a cabo las tareas, provocando errores al no saber cómo enfrentar los problemas relacionados con el mantenimiento de los equipos de la unidad petrolera. Lo anterior descrito lleva a presentar la siguiente:

Propuesta

Implementación del Empowerment en el área de Mantenimiento de las unidades petroleras de la Coordinación de Mantenimiento de la Región Sur.

Fase 1. Análisis.

Analizar cada uno de los indicadores de desempeño actual relacionados con la labor que corresponda, como tiempos de respuesta a fallos y tasas de satisfacción laboral, entre otros.

Fase 2. Diseño de programa.

- a) Crear un programa de capacitación en habilidades técnicas necesarias para generar capacidad de respuesta en los trabajadores, esto les permitirá tomar las decisiones oportunas y necesarias y con ello se sentirán seguros de sí mismos y competentes en el trabajo que estén realizando.
- b) Es pertinente identificar estrategias de gestión en equipos de trabajo que permitan coadyuvar con el direccionamiento estratégico de los equipos de trabajo para un alto desempeño laboral; las acciones incluyentes, la motivación oportuna y el “dejar ser”, contribuyen de manera significativa para que los individuos puedan tener un desarrollo acorde con los valores institucionales y organizacionales, garantizando el emerger de liderazgos transformadores y con espíritu de innovación constante.
- c) Entender el Empowerment como generadora de nuevas habilidades en equipos de trabajo que requieren reinventarse como estructura organizacional, amerita compromiso, experiencia, toma decisiones oportunas y contar con un personal con alto sentido de pertenencia.
- d) Diseñar talleres relativos a: trabajo en equipo, comunicación efectiva y resolución de problemas.

Fase 3. Implementación.

Reemplazar el actual modelo de relaciones laborales por una cultura empresarial basada en el Empowerment planteando ciertos retos; “se deben implementar las herramientas necesarias para este nuevo sistema de gestión y respetar los pasos imprescindibles dentro del proceso los que detallamos a continuación, es fundamental para que este modelo culmine con el éxito deseado”.

- a) Indicaciones claras para el empleado, El empleado necesita conocer cuáles serán las implicaciones del cambio y qué es lo que la empresa espera de él, así como sentirse respaldado por los mandos superiores y tener claro a quién puede dirigirse si necesita apoyo.
- b) Correcta gestión del tiempo. Principal obstáculo para el éxito del empoderamiento empresarial es necesario respetar los tiempos de cada miembro de la organización.
- c) Formación adaptada a las necesidades de cada puesto. El diseño de un plan formativo adaptado a las características de cada cargo es clave para que la transición culmine positivamente.
- d) Ejecutar todos los puntos del programa de capacitación, con sesiones teóricas que se lleven a la práctica.
- e) Fomentar la participación activa del personal en la identificación del problema y motivarlos a la propuesta de soluciones.
- f) Comunicación y retroalimentación. La mayor capacidad de autogestión significa que los directivos o supervisores no olviden que deben prestar mucha atención a la plantilla de trabajo; es en este momento que se deben habilitar canales de comunicación regulares y privados que permitan resolver dudas, además de comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos o metas establecidos.

Fase 4. Evaluación.

- a) Realizar un seguimiento del desempeño del personal, utilizando métricas definidas en la fase de diagnóstico.
- b) Realizar encuestas post-implementación, para evaluar la percepción del personal respecto al empoderamiento y su motivación laboral.
- c) Hacer un comparativo entre el antes y después del programa.

Fase 5. Resultados Esperados.

- a) Aumento de la autonomía del personal en la toma de decisiones relacionadas con el mantenimiento.
- b) Mejora en los tiempos de respuesta a fallos y en la eficiencia de las operaciones de mantenimiento.
- c) Aumento en la satisfacción laboral y en la cohesión del equipo.
- d) Implementación de un modelo sostenible de empoderamiento que incluso pueda replicarse en otras áreas de la unidad petrolera.

Conclusiones

El Empowerment o empoderamiento del personal es una estrategia clave para lograr un desempeño óptimo en el área de mantenimiento de la unidad petrolera. Este proyecto tiene el potencial de generar un impacto positivo en la operativa y en la cultura organizacional, transformando la manera en que se gestionan los

recursos humanos en un sector tan crítico como el de mantenimiento de los equipos que se utilizan en la exploración y producción de petróleo.

Referencias

- Amezcu G. Eva, Pérez C. Verónica, Quiróz de la Cruz, Eréndira. 2019. El Empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano. Consultado 23-05-24 de: <https://www.uv.mx/magerhto/files/2019/11/El-empowerment-como-estrategia-de-crecimiento-del-talento-humano.pdf>
- Arias , J. L. (2020). Técnicas e instrumentos de investigación científica (1ra ed.). Enfoques consulting: Perú.
- Asociación para el Progreso de la Dirección. APD. 2023. Las 5C del trabajo en equipo: El éxito en tu negocio. Consultado en; <https://www.apd.es/las-5-c-del-trabajo-en-equipo/>
- Assmann, Hugo, 2015, PEDAGOGÍA DEL OPRIMIDO de Paulo Freire. Consultado de:<https://www.servicioskoinonia.org/biblioteca/general/FreirePedagogiadelOprimido.pdf>
- Avilés L. José E. Pérez A. Edson A. 2018. Análisis de la medición de hidrocarburos en el Activo Integral de Producción Macuspana-Muspac. Consultado de: <http://132.248.9.195/ptd2014/abril/0711274/0711274.pdf>.
- Bazan Berenguel, Patricia J. 2023. RIESGOS PSICOSOCIALES Y COMPROMISO LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL INSTITUTO REGIONAL DE ENFERMEDADES NEOPLÁSICAS DEL SUR. : Arequipa, Perú. Consultado de: <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e2a3ff6b-bab0-4170-bf24-f402838702ec/content>.
- Baque V, Lisenia P, Triiviño V. Karen C. Viteri I. Danilo A. 2020. Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. Revista: Dilemas Contemporáneos. Edición Especial. ISSN: 2007-7890. DOI: <https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2152>.
- Barroso Tanoira, FG. 2018. La responsabilidad social empresarial. Un estudio en cuarenta ereas de la ciudad de Mérida, Yucatán. Universidad Anáhuac Mayab. Consultado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422008000300005.
- Barroso Tanoira, FG. 2018. Factores determinantes para el trabajo en Equipo en empresas manufactureras. Un estudio en l Surete de México. Universidad Anáhuac Mayab. Consultado de <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2014/3.06.pdf>
- Blanchard, K. 2017. Liderazgo al más alto nivel. Colombia, Editorial Norma. Consultado de Resumen por Carlos Aguirre: https://www.academia.edu/6199640/Liderazgo_al_mas_alto_nivel_INCAE20081.
- Blumberg, B., Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014): "Business Research Methods". Business Research Methods. 12th Edition, McGraw Hill International Edition, New York.
- Bonifaz Villa, Cleopatra de J. 2019. Desarrollo de habilidades directivas. Red Tercer Milenio. Consultado de: <https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/655/1/Desarrollo%20de%20habilidades%20directivas.pdf>
- Canseco M. Fernando & Ojeda G. Angélica. (2016) COMUNICACIÓN LABORAL: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA FACILITAR EL QUEHACER DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO. Enseñanza

- e investigación en Psicología. vol. 21. núm. 2. Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A. C. Xalapa consultado de: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29248181009.pdf>
- Castro, A. & Frech, H. (2023) Esta es la forma de fijarte metas para lograr mejores resultados en 2024. Consultado en: <https://www.forbes.com.mx/esta-es-la-forma-de-fijarte-metas-para-lograr-mejores-resultados-en-2024/>
- Chiavenato, I. 2015. Administración de recursos humanos. Colombia, McGraw Hill.
- Covey, S. R., Piatigorsky, J. (2019). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. España: Ediciones Paidós. ISBN 9788449321948, 8449321948.
- Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.). SAGE Publications.
- Cruz de Bustos, S. 2023. A mayor nivel de estudios, mayor salario. Esenciales, Fundación BBVA e IVIE. Consultado de: <https://www.bbva.com/es/a-mayor-nivel-de-estudios-mayor-salario/>
- De Miguel Muñoz, J. (2022) 10 Tips para mejorar el Rendimiento Laboral. MindCompanySport, <https://mindcompanysport.com>mejorar-rendimiento-laboral>
- Equipo editorial de Indeed. 2022. Empowerment: objetivos, definición y ventajas. Consultado de: <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/empowerment-objetivos-definicion-ventajas>.
- Equipo editorial 2017. Revista N° 12 Fundamentos Construyendo Conocimientos. Consultado de: <https://www.eco.unrc.edu.ar/wp-content/uploads/2022/05/Revista-Fundamentos-No-12-Version-Completa-Digital.pdf>.
- Frankl, Viktor E. (2022) ¿Cómo incrementar mi competencia laboral?. Consultado de: <https://fisiolution.com/incrementar-competencia-laboral/>
- Goleman, D. 2018 Inteligencia emocional en la empresa. Penguin Random House.Grupo Editorial. Consultado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IVJLDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq#v=onepage&q&f=false>
- Guzmán D. Camila. 2015. Empowerment y satisfacción laboral. ReiDoCrea, Volúmen 4, Artículo 1, consultado de <http://hdl.handle.net/10481/36048>.
- Head Hunting 2022. 10 Claves en la atracción de talentos. Enfocando resultados. Consultado de: <https://enfocandoresultados.com/10-claves-en-la-atraccion-de-talento/>
- Hernández d 2024. Por qué la participación de los empleados es clave para el éxito del equipo. Asana. Consultado de: <https://asana.com/es/resources/employee-engagement>
- Maxwell, John C. 2010. Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo. Editado por Grupo Nelson, Inc.
- Page Michael. (s/f). La relación con los compañeros y superiores lo más valorado por los trabajadores españoles. Consultado de: <https://www.michaelpage.es/advice/empresas/desarrollo-profesional-y-retenci%C3%B3n-de-talento/la-relaci%C3%B3n-con-los-compa%C3%B1eros-y>
- Roldán, Paula, Ludeña, J.A.. 2024. Organización ¿Qué es?. Economipedia. Consultado de: https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html#google_vignette
- Róvere, Mario R. 2006. Planificación Estratégica de Recursos Humanos en salud. Serie Desarrollo de Recursos Humanos No. 96. Organización Panamericana. Organización Mundial de la Salud. Washington, D.C. 20037. E.U.A.

- Sala R, J., & Arnau S, L. (2014). El planteamiento del problema, las preguntas y los objetivos de la investigación: criterios de redacción y checklist para formular correctamente. Departamento de Pedagogía Sistemática y social: Universidad Autónoma de Barcelona, 1-18. Recuperado en 2024. Consultado <https://core.ac.uk/download/pdf/78522191.pdf>
- Saldanha Marinho, P.A. & Signorini Gonçalves, 2016. Women's Empowerment Practices in Latin America. Revista de Estudios Sociales, ISSN 0123-885X.
- Santolaria de Castro, Cristina. (2024) El poder de afrontar una tarea pendiente. Autoestima y Seguridad, Psicología y Mente. Bilbao, Elaspaña. Consultado de: <https://psicologiyamente.com/psicologia/poder-de-afrontar-y-terminar-tarea-pendiente>.
- Schmidt, Tanina & Obiol. 2018. La función de control en las organizaciones. Vol 5 Núm 2. Centro de Estudios de Administración. Consultao de: <https://revistas.uns.edu.ar/cea/issue/view/310>
- Siñani Alaro, Eloy & Edwin. 2024. Vista de Principio de autoridad, reflexiones para nuevos Líderes. Revista Peruana de Educación, Vol 6, No. 12, ISSN-L 2708-7107. Consultado de: <https://revistarepe.org/index.php/repe/article/view/1364/2892#>
- Sliwa, Insights, 2018. Las 12 reglas para radicales de Saul Alinsky, SI, Consultado de: <https://sliwainsights.com/saul-alinskys-12-rules-for-radicals/>
- Torres, M., Paz, K., y Salazar, F. G. (s.f.). Métodos de recolección de datos para una investigación. Recuperado de https://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL_03_BAS01.pdf.
- Treviño Alanis, Nifa I. & Abreu, José Luis. 2017. Trabajo en equipo, Grupos de Trabajo y la Perspectiva de Competencia. Daena: International Journal of Good Conscience. Consultado de [http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12\(3\)405-422.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12(3)405-422.pdf) ISSN: 1870-557X.
- Universidad IEU. 2018. Autonomía laboral. Consultado de: <https://ieu.edu.mx/blog/tendencias/autonomia-laboral/>
- Universidad IEU. 2024. Autonomía laboral. Consultado de: <https://ieu.edu.mx/tendencias/autonomia-laboral/>
- Villaseñor, Paula, 2018. La habilidad de desarrollar habilidades. Blogs Banco Mundial. Recuperado de <https://blogs.worldbank.org/es/voices/la-habilidad-de-desarrollar-habilidades>
- Yuki, Gary, 2018. Liderazgo en las organizaciones. España: Pearson Educación. Pp. 331-348, 352-354. ISBN: 978-84-8322-344-4
- Referencias electrónicas:
- Asignar tareas de forma eficaz. Consultado de: FasterCapital. <https://fastercapital.com/es/tema/asignar-tareas-de-forma-eficaz.html/2>.
- Caja de herramientas comunitarias. Capítulo 14, Sección 6, s/f. Influir en las personas. The University of Kansas. Consultado de: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/funciones-de-liderazgo/influir-en-las-personas/lista>
- Concepto: Proceso Administrativo – Qué es, etapas. Importancia. 2022. Consultado de: <https://concepto.de/proceso-administrativo/>
- Derechos: Libertad de Expresión. S/f. Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH) Consultado de: <https://www.cndh.org.mx/pagina/derechos-libertad-de-expresion>
- Empowerment empresarial: cómo empoderar a tus empleados. Revista RRHH de Appvizer. Consultado de: <https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/bienestar-empleados/empowerment-empresarial>.

- Condiciones ambientales en el trabajo. Preven Control. 2023. Consultado de: <https://prevencontrol.com/prevenblog/condiciones-ambientales-trabajo/#:~:text=Disminuci%C3%B3n%20en%20la%20eficiencia%20y,sus%20tareass%20de%20manera%20eficiente.>
- Educa.Pro. 2023. Trabajar con responsabilidad es posible, si existe una cultura de empresa sólida. Consultado 26-09-24 de: <https://www.educa.pro/articulos/desarrollo-profesional/trabajar-con-responsabilidad/Empowerment:La%20clave%20para%20retener%20a%20tus%20talentos.> Bayton (blog) 2023. <https://blog.bayton.com/empowerment-retencion-talentos/#:~:text=El%20concepto%20empowerment%20hace%20referencia,verdaderos%20due%C3%B1os%20de%20su%20trabajo.>
- Encuesta Escala de Empowerment (EMP), Universidad Señor de SIPAN. https://repositorio.uap.edu.pe/jspui/bitstream/20.500.12990/10243/1/Tesis_Empowerment_Motivaci%C3%B3nLaboral_PersonalAdministrativo_Red.Salud_Bagua.pdf
- La autoestima. Un viaje hacia el entendimiento personal. 2023. <https://gerardocasasus.mx/autoestima-un-viaje-hacia-el-entendimiento-personal/>
- La falta de comunicación en la empresa destroza la productividad. DATATEC. 2023. Consultado de: <https://www.datadec.es/blog/falta-comunicacion-destroza-productividad>
- Las 5 C del trabajo en equipo: Las claves para tener éxito en tu negocio. 2023. Redacción de Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), Consultado de: <https://www.apd.es/las-5-c-del-trabajo-en-equipo/>
- ¿Que tipo de empresa es PEMEX, pública o privada?, 2023 Consultado de Investing.com: <https://mx.investing.com/news/stock-market-news/que-tipo-de-empresa-es-pemex-publica-o-privada-2609371.>
- Qué es el empoderamiento empresarial. Bizneo. Consultado de: [https://www.bizneo.com/blog/empoderamiento-empresarial/.](https://www.bizneo.com/blog/empoderamiento-empresarial/)
- ¿Qué es Empowerment empresarial y cómo aplicarlo celon éxito?. 2021. UNIR La universidad en Internet. Consultado de: <https://mexico.unir.net/noticias/economia/que-es-empowerment-empresarial/>
- Sapient Labs. 2020. Lograr nuestras metas y sueños depende de nuestro impulso y motivación. Consultado de: <https://sapienlabs.org/blog-es/lograr-nuestras-metas-y-suenosc-depende-de-nuestro-impulso-y-motivacion/>
- UBITS. 2022. Liderazgo con autonomía:¿Cómo alentar la autonomía en el lugar de trabajo? Consultado de: <https://www.ubits.com/blog/fomentar-autonomia-en-el-trabajo.>
- WTS Energy. 2024. ¿Porqué es importante construir relaciones positivas en el trabajo?. Consultado de: <https://www.wtsenergy.com/es/por-que-es-importante-construir-relaciones-positivas-en-el-trabajo.>