



EMPODERAMIENTO: ESTRATEGIA PARA OPERATIVIZAR LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Recepción: 12/09/2011 Revisión: 10/03/2012 Aceptación: 07/05/2013



Carrasquel Lira, Aracelys

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela
francelys1961@hotmail.com

RESUMEN

El incremento de la competencia en materia educativa en la sociedad del conocimiento tiene como propósito el mejoramiento continuo del capital intelectual. En las diversas organizaciones educativas, para prestar un servicio de calidad a quienes así lo requieran, se exigen respuestas positivas para el cambio en una dirección basada en el empoderamiento, redefiniendo el rol del gerente educativo frente a los procesos gerenciales en la institución, producto de las exigencias de la sociedad actual, para una mejor y mayor calidad de los mismos. De allí que el empoderamiento surja como una herramienta gerencial que permita mayor fluidez en la toma de decisiones, la resolución de problemas, el aprendizaje mutuo, y la autonomía. Por tal motivo, el presente artículo teórico tuvo como objetivo analizar el empoderamiento como una estrategia para operativizar la gerencia del conocimiento en las organizaciones educativas. Para tal fin, se realizó la investigación de tipo documental, en la que a partir de la revisión de referencias bibliográficas así como electrónicas, tales como: Scott y Jaffe (1998), Robbins (1999), Murrell y Meredith (2002). Se concluyó que el empoderamiento mejora los procesos gerenciales orientados a estimular el potencial humano en los centros educativos, a través de la potenciación del capital intelectual, el trabajo en equipo, la comunicación, el aprendizaje mutuo, entre otros.

Palabras clave: Empoderamiento, Gerencia del conocimiento, Organizaciones educativas.

EMPOWERMENT STRATEGY TO OPERARE MANAGEMENT OF KNOWLEDGE IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

ABSTRACT

The increased competition in education in the society of knowledge aims at continuous improvement of intellectual capital in the various educational organizations to provide quality service to those who require it, requiring positive responses to the change of an address based on empowerment, redefining the role of educational managers in front of management processes within the institution, due to the demands of modern society for better and higher quality of them. Hence, the empowerment emerges as a management tool that allows for greater fluidity in the decision-making, problem solving, mutual learning,



and autonomy. Therefore, this study aims to examine empowerment as a strategy to operationalize management of knowledge in educational organizations. To this end, performed documentary research, which from the review of various both bibliographic and electronic references such as Scott y Jaffe (1998), Robbins (1999), Murrell y Meredith (2002), among others it was concluded that empowerment improves management processes aimed at stimulating human potential in schools, through the enhancement of intellectual capital, teamwork, communication, mutual learning, and others.

Keywords: Empowerment, Management of knowledge, Educational organizations.

EMPOWERMENT: STRATEGIA PER OPERARE LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA IN ORGANIZZAZIONI EDUCATIVE

RIASSUNTO

L'aumento della competenza in materia educativa nella società della conoscenza ha come proposito il miglioramento continuo del capitale intellettuale nelle diverse organizzazioni educative per offrire un servizio di qualità per chi lo richiede, esigendo risposte positive per il cambio di una direzione basata nell'empowerment, ridefinendo il ruolo del gestore educativo di fronte ai processi manageriali nell'istituzione, prodotto dalle esigenze della società attuale per una miglior e maggior qualità di essi. Così sorge l'empowerment come strategia di gestione che premette più fluidità quando si prendono le decisioni, la soluzioni dei problemi, l'apprendimento mutuo e l'autonomia. Per questo motivo, il presente articolo teorico ha come finalità analizzare l'empowerment come una strategia per far operare la gestione della conoscenza nelle organizzazioni educative. A questo fine, si è fatta una ricerca documentale, in cui si parte dalla revisione di riferimenti bibliografici ed elettronici come Scott e Jaffe (1998), Robbins (1999), Murrell e Meredith (2002), tra altri autori. Si conclude che l'empowerment migliora i processi di gestione orientati a stimolare il potenziale umano nei centri educativi, tramite il rafforzamento del capitale intellettuale, il lavoro di gruppo, la comunicazione, l'apprendimento mutuo tra altri.

Parole chiave: Empowerment, Gestione della conoscenza, Organizzazioni educative.

INTRODUCCIÓN

Los cambios en el mundo a nivel social, cultural, político y económico en el cual están inmersas las instituciones educativas en el presente siglo; no tienen precedente. El ritmo y el avance de la tecnología, las ciencias y las comunicaciones, redefinen el papel que juegan los directivos en el desarrollo del potencial humano que en ellas laboran.

Este ambiente de cambio, de una cultura pasiva a una cultura del conocimiento, redefine el nuevo papel del gerente educacional, quien tiene la tarea y la responsabilidad de dirigir tanto el funcionamiento como el futuro de la institución educativa; así como también, el trabajo en equipo, la estimulación y motivación del personal, hacia el logro de objetivos y soluciones creativas de problemas en la toma de decisiones acertadas.

En la organizaciones, es necesaria la aplicación de estrategias gerenciales basadas en enfoques que tomen en cuenta al capital humano, se logran instituciones con metas



claras y explícitas, con un sistema de comunicación más abierto, sin barreras y donde se delegan responsabilidades para el éxito de las gestiones en la organización.

De allí la importancia del empoderamiento como un proceso gerencial que permite la influencia mutua en la distribución creativa del poder y representa una responsabilidad compartida, logrando que las personas utilicen sus talentos y capacidades para una gestión del conocimiento más exitosa, por cuanto a través de una gerencia educativa de calidad se utilizan las mejores prácticas para delegar responsabilidades, desarrollando así el capital humano.

Se puede afirmar entonces que el empoderamiento se convierte en una herramienta vital para la transformación del proceso gerencial de las instituciones educativas en la actualidad; por ello, la importancia de utilizar al máximo estrategias gerenciales basadas en este enfoque, el cual propicia en las organizaciones el fortalecimiento del personal directivo, logrando un cambio en la cultura organizacional como una cultura de apoyo, con equipos de trabajo auto dirigidos, orientada hacia el logro de metas y objetivos planteados para tal fin.

En este contexto, se desarrolló esta investigación documental, cuyo objetivo estuvo dirigido a analizar el empoderamiento como una estrategia para la operativización de la gerencia del conocimiento en las organizaciones educativas, por ser un medio efectivo que potencia el capital humano que labora en el sistema educativo en cualquiera de sus niveles, es decir, personal docente, personal de apoyo a la docencia y administrativo, logrando organizaciones facultadas e inteligentes, con miembros altamente comprometidos en el logro de las metas institucionales.

EMPODERAMIENTO EN LA GERENCIA EDUCATIVA DEL SIGLO XXI

La gerencia educativa del siglo XXI tiene como objetivo fundamental conjugar los esfuerzos de las personas para lograr los propósitos de la organización. La tarea del gerente, según Carrasquel (2004), es inspirar y ayudar a sus colaboradores para que realicen cada día mejor su trabajo, por cuanto uno de sus roles es administrar las interacciones y no las acciones entre los integrantes del sistema, entendiéndose por sistemas una serie de actividades articuladas hacia el logro de una meta común.

Cabe destacar que a través de la gerencia educativa se logra una mejor distribución y utilización de la gran variedad de recursos que se encuentran en ellas, pero sobre todo las personas en la organización, por consiguiente, la gerencia se interpreta como la integración de las necesidades del individuo en materia de crecimiento, tanto a nivel personal como profesional y esto se logra cuando se asignan cuotas de poder a los empleados delegando responsabilidad para un trabajo efectivo.

El proceso gerencial que se aplique sobre todo en la escuela, se orienta hacia la búsqueda de la formación de organizaciones saludables, con metas claras, explícitas y concretas; toma de decisiones por información, con una estructura con base en procesos y una comunicación abierta y sin barreras; caracterizado por un mínimo de competencia interna, donde el conflicto sea de ideas y no de personas, logrando una confrontación



saludable de diferencias, pero sobre todo con un sistema abierto que permita la retroalimentación, así como también el respeto a la dignidad humana.

Ackoff (2000) considera que el gerente de hoy cumple tres funciones principales: en primer lugar, crear un ambiente en el cual los empleados puedan hacer su trabajo tan bien como saben hacerlo; en segundo lugar, capacitar a los empleados para que mañana hagan las cosas mejor de la que las pueden hacer hoy; la tercera función, gerenciar las interacciones de aquellos por quienes y para quienes son responsables, las interacciones de sus unidades con otras unidades dentro de la organización y las interacciones de sus organizaciones con otras de su entorno.

Es por esto que Alves de Costa (2000) considera que los gerentes deben orientar el trabajo gerencial hacia la delegación de autoridad, es decir, al relacionarlo con el proceso de empoderar, implica dar poder a otros, estableciendo estrategias que desarrollen el potencial humano y el logro de objetivos propuestos; de este modo, el gerente aprende a redimensionar correctamente los retos, estableciendo metas factibles de ser alcanzadas en compañía del capital humano empoderado para cumplir con las funciones asignadas.

Por otra parte, se puede decir que lo planteado por el autor anteriormente citado, permite considerar que se debe tener apertura para negociar planes y metas, ofreciendo las condiciones adecuadas en el establecimiento de proyectos para ser realizados con eficiencia y eficacia, teniendo cuenta el recurso humano con que se cuenta, orientando el uso de las capacidades y habilidades de estas personas en beneficio de la organización; por lo que el gerente al empoderar debe también acompañar a sus empleados en los proyectos y al realizar actividades delegadas, debe ofrecer el apoyo requerido, creando expectativas y estimulando las iniciativas, generando compromisos a fin de lograr un ambiente de participación y motivación en todo el equipo de trabajo.

Lo antes expuesto permite mejorar la gestión gerencial al incorporar a todos sus miembros al delegar autoridad y tomar decisiones por consenso, en la búsqueda de la calidad educativa, logrando así aumentar la efectividad en el proceso gerencial. Cabe mencionar que para establecer estrategias en este campo, que permitan mejorar la calidad en los procesos gerenciales, requieren aumentar las necesidades de saber dirigir y realizar una buena planificación estratégica y cumplir la visión y misión establecida en la escuela.

Por otro lado, el gerente educativo requiere características, según Dale (1992), tales como: (a) flexibilidad y adaptabilidad; (b) tolerancia; (c) visión global y amplia; (d) capacidad de aprendizaje; (e) decisión y firmeza; (f) capacidad comunicativa y (g) buenas habilidades interpersonales. Todos y cada uno de estos aspectos, conllevan al desarrollo de una gestión orientada a la estimulación del aprendizaje, logrando la creación de instituciones en las cuales se aprende haciendo, a través del establecimiento de una gerencia del conocimiento.

Es evidente que la gerencia del conocimiento genera cambios y todo cambio comienza por quien lo propicia; de allí que, al establecer una gerencia educativa con



visión de futuro, el cambio y el empoderamiento no se conviertan en una amenaza sino en una oportunidad que se origine dentro de la organización.

Al respecto, Barroso (1999) considera que los cambios verdaderos se instalan de adentro hacia fuera; de allí, la importancia de fortalecer la vida interior de las organizaciones y el personal, definiendo e interviniendo sobre los procesos culturales y estratégicos a partir de la gerencia del conocimiento, pero sobre todo a partir del empoderamiento, para que ambos, organización y personal, vean el cambio como una oportunidad de crecimiento para todos y de adquisición de nuevos conocimientos.

Considerando lo planteado, se infiere que las organizaciones educativas empoderadas, requieren ser observadas desde el punto de vista gerencial como una empresa, donde los resultados de su gestión de calidad depende de equipos de trabajo, que realicen una tarea determinada.

Asimismo, que las cualidades básicas de sus empleados se basen en la capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes, así como la adquisición de las habilidades que le permitan nuevas responsabilidades y actitudes, resolviendo problemas con rapidez, adaptándose a los nuevos tiempos, superándolos y sintiéndose facultados para realizar el encargo de hacer de la organización educativa una empresa próspera, generadora de conocimientos.

Por consiguiente, la gerencia en el sistema educativo del siglo XXI a través del empoderamiento, se constituye en un elemento primordial que se traduce en un proceso amplio y flexible, consolidando la responsabilidad institucional a fin de garantizar la formación de un ciudadano o ciudadana capaz de generar conocimientos a partir de la delegación de poder; por lo tanto, la gestión gerencial en la escuela requiere orientarse hacia una administración autónoma y a un aprendizaje mutuo llevando a la organización a un proceso eficiente y eficaz para alcanzar con éxito las metas propuestas, que lleven a las instituciones a una mayor autonomía.

EMPODERAMIENTO Y AUTONOMÍA

Dentro de toda organización educativa basada en el empoderamiento es importante estimular la participación activa del personal, dándole la autonomía necesaria para tomar decisiones que conlleven a crear nuevas formas de conocimiento y tomar decisiones acertadas en el momento que así se requiera; que produzcan cambios significativos en la organización.

Actuar y decidir sobre la base de la iniciativa autónoma implica reconocer que el control radica en la experiencia y de ese modo trazar una representación de sí mismo, que lo muestran como personas capaces y potentes. Vidal (citado por O'Dell, 2002), establece que la acción y decisión desde la iniciativa autónoma es un paso ineludible en la consolidación de la identidad y en el desarrollo de la confianza que el personal tenga de sí mismo.



Lo planteado permite considerar lo importante que son las instituciones educativas a través de una gerencia que motive al personal a tener más autonomía en sus decisiones, valiéndose del discernimiento, puesto que es necesario estar siempre abiertos a los signos del tiempo, mejorando sus propias decisiones. Por lo tanto, el desafío del gerente es crear vectores de experiencias que lleven al docente hacia el desarrollo de la autonomía, en otras palabras, orientado a la variedad y a la diversidad, sin temor a la discrepancia y al consenso. Esta vía permitirá al personal iniciar la ruta del desarrollo personal, logrando el mejoramiento continuo en las personas y en las organizaciones, lo cual las ayudará a trabajar en conjunto, logrando así un aprendizaje mutuo.

EMPODERAMIENTO Y APRENDIZAJE MUTUO

La necesidad de crear una gerencia del conocimiento bajo un enfoque de empoderamiento, se debe al deseo de tener organizaciones abiertas al cambio y al aprendizaje mutuo a fin de facilitar este desde el ambiente externo e interno de la organización, lo que significa buscar y promoverlo, hasta donde este sea posible. En tal sentido, Willard (1994), citado por Mejías (2000), considera que una organización solo puede aprender cuando sus miembros lo hacen mutuamente, comparten los conocimientos y experiencias y ofrecen su apoyo para la realización de actividades en las cuales aprenden a poner al servicio de otros sus experiencias.

Igualmente, el autor citado plantea que se puede hablar de aprendizaje en el comportamiento organizacional, cuando un cambio en el comportamiento del individuo tiene un efecto en el de otros; debe ser cuestión de un cambio de conducta mutuo, y por lo tanto, un aprendizaje mutuo, llevando a consolidar la gerencia del conocimiento.

GERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Gerenciar el conocimiento es crear una organización que aprende y comparte lo aprendido, por lo que requiere de un conjunto de valores y conductas, que se adquieren a través de la potenciación del capital humano, quien aporta la materia prima en toda organización. Sobre este particular, Toffler (citado por Salazar, 2000) plantea que la nueva materia prima del futuro es el conocimiento y que a través de él se producen cambios en las organizaciones, donde sus valores más importantes son los representados por el capital intangible, y para ello es necesario gestionar este conocimiento.

Cuando se escucha el término Gestión del Conocimiento, el cual es definido por Rodríguez (1999) como “una manera de gestionar las organizaciones que sitúa los recursos humanos como el principal activo y sustenta su poder de competitividad en la capacidad de compartir la información y las experiencias y los conocimientos individuales y colectivos” (p.1). De acuerdo a este concepto en las organizaciones, lo que vale es la calidad de los contenidos que se quieren promover y el auspicio de una cultura de aprendizaje, reflejados en su capital humano.

Por otro lado, la gestión de conocimiento como proceso, facilita el acceso y uso oportuno en las personas y/o en la infraestructura informacional de las organizaciones,



genera un valor mediante la solución de problemas, aumento de productividad, mejora de calidad, innovaciones y un mejor servicio.

Lo planteado, refleja la importancia del capital intelectual en toda organización, lo que implica que en un ambiente en el cual se pretende gerenciar el conocimiento y empoderar a sus miembros, la información debe ser accesible y estar allí para cuando se necesite, de allí que el capital humano tiene que participar en equipos multidisciplinares para lo cual debe aprender una serie de destrezas que no siempre tiene y que un buen gerente requiere saber aprovechar las oportunidades para fortalecer el capital intelectual, aprendiendo un nuevo estilo de liderazgo.

Por lo tanto, Granell de Aldaz (2001) consideran que el gerente actual, para desarrollar el capital intelectual, debe ser un líder que confíe en la gente, en el talento, para valorarlo, nutrirlo, desarrollarlo y compartirlo; o sea, ver a las personas como una inversión y no como una carga. Por consiguiente, la organización requiere proveer oportunidades de desarrollo cuando las personas lo soliciten, valorar, reforzar y celebrar las ideas exitosas, tolerar la incertidumbre del riesgo y el fracaso, facultar o empoderar a su gente para que sea autónoma, responsable de sus resultados y que sientan que sus acciones pueden tener impactos en la sociedad.

Cabe destacar que, según la autora citada, en este tipo de gerencia el liderazgo del gerente es obviamente compartido y fundamentado en una visión clara e internalizada, generadora de compromisos, consistente en lo que practica y lo que se predica y consciente de que debe estimular la participación y autonomía.

Es evidente entonces que para promover la autonomía, la creatividad y cooperación de los gerenciados, es necesario ejercer una dirección con una visión o propósito y una misión basada en creencias y valores sustentadas en la fe en sí mismo y en valores como la honestidad y la cooperación, siendo la excelencia una expresión del ser interno de cada quien, el respeto al ser humano, promoviendo el mejoramiento infinito de los procesos y sistemas de la organización.

Por otra parte, la gestión del conocimiento implica convertir el liderazgo orientado hacia la gente, con características primordiales: flexibilidad y confianza en los empleados y desjerarquización; palabras claves de las nuevas formas organizativas basadas en el conocimiento y el aprendizaje organización. En general, deberán adoptar estos cambios si realmente quieren tener éxito a la hora de desarrollar la gestión del conocimiento, donde el liderazgo sea capaz de hacer emerger el talento de sus miembros.

Es por ello que en la gerencia del conocimiento uno de los componentes más importantes es el capital intelectual, el cual es definido por Viedma (2001) como los activos intangibles que existen en la organización y que los mismos tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de cualquier institución, que representan el factor más importante de la organización: el capital humano.



Por su parte, Gregori y Volpato (2002) plantean que para gestionar el conocimiento a través del capital intelectual, se debe tomar en cuenta el desarrollo de tres tipos de este capital, a saber:

(a) capital de inteligencia operacional, que se refiere a la construcción y uso predominante del sentido pragmático, orientado a la formación de liderazgo y de trabajo en equipo; (b) capital de inteligencia racional, que es la construcción de la comunicación verbal y escrita; los esquemas clasificatorios de la información, la actitud científica para el individuo y la organización que quiere aprender; (c) capital de inteligencia emocional, que es la construcción de la sensibilidad, las relaciones humanas, el humor, el control emocional, la espiritualidad, la creatividad para encontrar caminos estratégicos; en fin, el éxito en los tres ejes de la vida saber-tener-ser.

Finalmente, en la gestión del conocimiento el directivo como facilitador y catalizador de una interrelación cercana con su gente, impulsa el proceso y logra resultados como lo afirma Granell de Aldaz (2001), persigue siempre resultados, refuerza la innovación, el libre intercambio de ideas, promueve y modera la asertividad, el feedback, y por último enfoca el fracaso como una fuente de aprendizaje que permite valorar el capital intelectual de la organización.

GERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

El capital humano asociado a la gestión del conocimiento, de acuerdo con Castañeda (2000), se encuentra ubicado en tres niveles importantes, los cuales se deben conocer a nivel gerencial; por cuanto las instituciones educativas que cuenten con un gerente que descubra cómo sacarle provecho al entusiasmo y la capacidad de trabajo de las personas en todos los niveles de la organización, permitirán que las mismas se conviertan en instituciones de éxito, llevándolas a desarrollarse:

En primer lugar, en el nivel individual, donde las variables que se han priorizado por su influencia en los procesos y vida de las organizaciones son: las percepciones, actitudes, valores, aprendizaje, habilidades, conocimientos, toma de decisiones, motivación y conducta. Cada uno de estos aspectos interactúa entre sí, permanentemente en el individuo, lo cual permite que el mismo logre realizar todo aquello que emprenda con éxito.

El segundo, en el nivel grupal, donde las variables que se han identificado son: aprendizaje, habilidades, conocimiento, valores motivación, toma de decisiones, solución de conflictos, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y cultura. Aquí la concepción de grupo, según Robbins (1999), permite que las personas interactuantes e independientes trabajen juntas para el logro de un objetivo particular, elemento importante dentro del enfoque o estilo gerencial que se desee adoptar en la organización.

Por último, se tiene el nivel organizacional. Las variables de este nivel, en lo que respecta al capital humano son: valores, liderazgo, aprendizaje, trabajo en equipo, comunicación, solución de conflictos, motivación, habilidades de conocimiento y toma de



decisiones; todos estos niveles conllevan al desarrollo de una gestión del conocimiento que establece el comienzo de una organización educativa que aprende de su personal.

Por consiguiente, para potenciar el conocimiento a través del gerente educativo es importante para el proceso gerencial que él mismo esté preparado para actuar cuando la institución así lo requiera. Es por ello que, O'Dell (2002) destaca que es necesario potenciar la capacidad de gerenciar el conocimiento para crear valor, determinando las condiciones para saber en qué momento la institución puede establecer la implementación de una gerencia del conocimiento. De acuerdo con lo antes planteado, es importante tomar en cuenta que:

El gerente debe identificar cuál es el conocimiento que se desea gerenciar, el personal de cualquier institución educativa posee un caudal de sabiduría, pero solo una porción de la misma tiene valor institucional y educativo, puesto que este conocimiento es el que va a permitir mejorar el proceso educativo en todos los aspectos que interesa gerenciar. Por otra parte, existe la necesidad de utilizar el conocimiento de manera más eficaz para no cometer los mismos errores que se comenten en otras instituciones; ya que cada vez que se hace algo se debe realizar mejor que la vez anterior.

Finalmente, la práctica diaria resulta en una constante creación. Cada vez que el personal lleva a cabo una acción y hacen algo de una forma ligeramente diferente, están creando conocimiento, desarrollando el pensamiento creador e incrementando su propia competencia y la habilidad de hacerlo de nuevo la próxima vez.

Dentro de este orden de ideas, Estévez (2000), tomando en cuenta los planteamientos de Senge (1992), establece que una organización orientada hacia el aprendizaje, es aquella que continuamente está expandiendo su capacidad para crear futuro y que para gerenciar el conocimiento en la misma, el gerente debe lograr un aprendizaje organizacional con una actitud positiva que permita generar los cambios que se requieran.

Por consiguiente, gerenciar el conocimiento permitirá disponer de una organización inteligente donde sus bases están establecidas en las disciplinas del aprendizaje organizacional, orientadas hacia la operativización de una gerencia exitosa, basadas, según lo establece Senge (1992) en:

-Dominio personal: como expresión para denominar el crecimiento y el aprendizaje personal. Significa abordar la vida, como una tarea creativa, vivirla desde una perspectiva creativa y no meramente reactiva. Sugiere un nivel especial de destreza en cada aspecto de la vida personal y profesional.

-Modelos mentales: no solo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar. Estos son activos, pues moldean los actos realizados por el hombre. Es necesario desarrollarlos empezando con la construcción de aptitudes.

-Aprendizaje en equipo: como el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear resultados que sus miembros realmente deseen. Se construye sobre la



base de una visión compartida, sobre el dominio personal y esencialmente sobre el saber trabajar juntos.

-Mejoramiento continuo: cabe considerar, por otra parte, que dentro de la gerencia el conocimiento el mejoramiento continuo, es un proceso integral e interactivo que se desarrolla dentro de la organización con el propósito de optimizar de modo permanente su quehacer, promoviendo el desarrollo tanto de las personas como del sistema que lo sustenta.

-Comunidades del conocimiento: O'Dell (2002) plantea la creación de comunidades del conocimiento, las cuales tienen su base en los círculos de calidad docente dentro de cada institución educativa. Estas comunidades son aquellas que se forman dentro de la institución y se centran en el proceso de compartir el conocimiento en el seno de un grupo y entre grupos y sus comunidades de aprendizaje. Es una comunidad de individuos involucrados en el mismo problema o disciplina que deben tener una razón para estar juntos (visión compartida) y un sentido de identificación entre sí para formar una comunidad que comparte el conocimiento para resolver problemas, y crear nuevos conocimientos, donde el docente siente motivación de participar y siente que es escuchado.

Como complemento de lo expuesto, McDermott (2000) plantea que el éxito de las comunidades de aprendizaje va a permitir que un grupo de personas comparta entre sí información, reflexiones, consejos e ideas, puesto que compartiendo ideas comienzan a desarrollar una forma común de pensamiento y acción, con el tiempo desarrollan una historia e identidad común.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EMPODERAMIENTO

Para el logro de una gestión del conocimiento exitosa, el empoderamiento permite el acceso al conocimiento como el camino hacia el logro de una información significativa. Al respecto, Estévez (2000) plantea que para gestionar la información desde esta perspectiva de empoderamiento, es importante descubrir nuevas ideas en el campo profesional, donde el gerenciado se desenvuelve adquiriendo conocimiento de otras áreas profesionales, generando nuevas ideas basadas en información nueva y compartiendo el poder de las ideas al grupo u organización.

Cabe destacar que uno de los factores principales de las decisiones inteligentes es la cantidad de informaciones que posee el ente decisor sobre una situación. Esto es aplicable tanto al directivo como a los docentes, si se quiere que sean capaces de tomar decisiones coherentes y realizar su trabajo lo mejor.

De igual forma, la autora citada considera que la información compartida genera compromiso compartido cuando en una institución educativa el personal se enfrenta junto a un problema, comparte sus distintas perspectivas acerca de las soluciones, reúnen información mutua y luego acuerdan emprender juntos una acción. Ello conlleva a potenciar su compromiso con el proceso de seguimiento porque se les ha escuchado y se



ha confiado en ellos, no quieren defraudar al grupo, la solución es común, y por lo tanto, también suya.

Finalmente, la información se convierte en un factor importante a causa de la fuente de donde proviene, por el modo que se procesa y por la forma que se aplica. Cabe considerar que el conocimiento deriva de la experiencia y el adiestramiento y está potenciada por la información, pues contribuye a mejorar la capacidad para realizar tareas.

Ahora bien, los valores y conceptos que se manejan mediante el uso del empoderamiento, son los mismos que permiten reforzar la identidad de los gerenciados con la organización, impulsar el trabajo en equipo; fomentar la tolerancia al riesgo; responder con flexibilidad a su entorno; orientarse hacia las metas y hacia el cliente; fomentar un clima de respeto, compromiso y fortalecer los canales de la comunicación.

El desarrollo de habilidades del liderazgo permite que la gerencia educativa, basada en el empoderamiento, logre un gran impacto en la organización y en cada uno de sus miembros, puesto que los líderes que aplican una política de estrategia basada en este enfoque generan oportunidades para el aprendizaje y la gente interactúa para crear conocimientos y sabiduría.

Como lo afirman Murrell y Meredith (2002), los líderes con capacidad de empoderar modelan el comportamiento potenciador, flexibilizando, arriesgándose, experimentando, escuchando, reflexionando e identificando sus puntos fuertes y los de quienes le rodean, al mismo tiempo que diseñan nuevas estrategias para superar o minimizar las debilidades. El aumento de las habilidades de liderazgo es un proceso continuo, a medida que el personal y los equipos progresan hacia un mayor ambiente donde se delega el poder con creatividad, lo cual permite el desarrollo de equipos de trabajo eficientes, con motivación y buena comunicación.

EQUIPOS DE TRABAJO EFICIENTES

Es un equipo conformado por el concurso de las interacciones de varias personas donde cada uno aporta sus conocimientos, sus habilidades, sus ideas y sus motivaciones para alcanzar, en forma coordinada, los objetivos particulares del equipo. La ventaja del trabajo en equipo para Carrillo (2000) es el conocimiento que cada uno de los integrantes trae desde las diferentes áreas de acción. La participación en el equipo de trabajo permite romper las barreras jerárquicas y nutre el equipo con un cúmulo de conocimientos y experiencias que permite ver los problemas desde diferentes perspectivas.

Trabajar en equipo es una capacidad que debe ser metódicamente desarrollada para lograr que todos los miembros de la organización educativa canalicen sus esfuerzos en una misma dirección, bajo un sistema de trabajo democrático en el que se aprovechan al máximo las capacidades de cada uno. Para Senge (1992) el aprendizaje de trabajo en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar las capacidades de un equipo para crear los resultados que los construyen, bajo la disciplina de desarrollar una visión compartida y



sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están integrados por personas talentosas.

Por otra parte, un equipo empoderado es uno que se ve a sí mismo como una unidad que sabe claramente hacia dónde se dirige y que comparte las cualidades centrales del trabajo, poder, habilidades, control, autoridad, recompensas y están orientados como equipos con esquemas auto dirigidos que los comprometen con la gerencia de la institución, para hacerse responsable del proyecto que surja a través del consenso. Hicks y Peters (1999) establecen que un equipo autodirigido es un grupo de trabajo que se desenvuelve con autonomía, los cuales se encargan de realizar su trabajo y las funciones administrativas que lo respaldan.

De igual manera, el equipo aprende y comparte las tareas ejecutadas generalmente por un gerente, que es la persona a la que tienen que rendir cuenta, los cuales actúan como facilitadores e integradores. Como lo afirma Russell (1999), un grupo con empoderamiento usa el talento de todos sus miembros, comparten el liderazgo, colaboran en el mejoramiento continuo del proceso de trabajo, planean y toman decisiones relacionadas con los métodos de trabajo, las prioridades y tareas, resolviendo todos aquellos aspectos que presenten dificultades.

Finalmente, el trabajo en equipo significa para un gerente educativo estar preparado para dar el gran salto desde una responsabilidad individual a una responsabilidad compartida, ya que esto permite que la carga del directivo se haga más liviana y la confianza entre ambos, directivos y docentes, aumente, puesto que cuando dos o más personas trabajan juntas para alcanzar un objetivo en un clima de confianza y actitud abierta, aprenden las unas de las otras y potencian sus puntos fuertes, lo cual justifica, en parte, la creación de un entorno de empoderamiento que contribuye al alcance de las metas y objetivos de la organización, logrando así una gestión inteligente.

MOTIVACIÓN

La motivación dentro del ambiente educativo es un elemento muy importante, pues de ella va a depender el rendimiento laboral y la productividad que generen las organizaciones; ya que, la motivación es la fuerza que impulsa al hombre a desarrollar tareas óptimas en su desempeño laboral y así alcanzar las metas y objetivos que se proponga en la vida. Un personal altamente motivado realizará sus tareas con entusiasmo, logrando cumplir sus proyectos de trabajo con éxito. Los gerentes empoderadores motivan a su personal involucrándolos y comprometiéndolos en las tareas que tienen que hacer, no forzándolos a hacerlas, empleando el deseo natural de la gente a ser útil y de hacer notoria la diferencia entre el modo y la forma de enfocar las actividades.

Díaz (2002) plantea que para mejorar las situaciones que se puedan presentar en las organizaciones, lo que se requiere es una fuerza motivadora que vigorice al personal, una guía para la acción. Las personas son responsables de su trabajo, les pertenece, saben dónde están ubicados, pueden dar su opinión sobre las cosas que tienen algo de control sobre su trabajo, delega autoridad y dan responsabilidad a los empleados; donde los tres



primeros pasos del mismo son: (a) mantener la autoestima; (b) escuchar y responder con empatía; (c) pedir ayuda para resolver problemas.

Por consiguiente, en un ambiente educativo empoderado, el gerente crea las condiciones para lograr en el personal una motivación auténtica. Según Robbins (1999) estas condiciones se basan en los siguientes aspectos:

1. Colaboración: la gente puede trabajar mejor junta, debido al intercambio de talentos y recursos provenientes de los mismos.

2. Cooperación: estará más entusiasmada al tener una sensación de pertenencia y al verse a sí misma como parte de una comunidad.

3. Contenido: un buen trabajo ofrece una oportunidad para hacer un trabajo con sentido (significado). La mayoría de la gente que tiene oportunidad de trabajar en algo que considera importante, estará profundamente comprometida. Se trata de contenido y no solamente de contexto de trabajo.

4. Selección: las personas se entusiasman más con su trabajo cuando tienen libertad para tomar decisiones sobre la forma de realizar sus tareas.

COMUNICACIÓN

La comunicación es fundamental para el rendimiento. Cuánto más frecuente es la comunicación de los empleados, mayor es la probabilidad de ser más eficientes; por tal motivo, el gerente debe aumentar la participación y la comunicación. Si la comunicación se frena, pueden sobrevenir varias consecuencias negativas, como confusión, tensión, reducción de la productividad, resentimiento, frustración e incapacidad de los empleados para realizar el trabajo.

Emperador (2000) plantea que la comunicación es fundamental para apoyar el desarrollo del liderazgo directivo. Se puede ayudar a los líderes a ver el valor del trabajo en equipo y motivar a los empleados para que alcancen niveles más altos de desempeño.

Los líderes escuchan, desarrollan confianza en los otros y estimulan a los miembros a pensar juntos de manera productiva y a plantear los problemas antes que se conviertan en crisis. El gerente debe estar consciente de su habilidad como oyente, por cuanto el sistema comunicacional no debe basarse solamente en el emisor. Los buenos escuchas son personas muy humanas y escuchar implica la habilidad de asimilar y reaccionar ante lo que se ha dicho.

EMPODERAMIENTO Y GERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

El empoderamiento rompe con las antiguas estructuras organizacionales, jerárquicas y su cultura; ya que las relaciones de trabajo se fundamentan en compartir el poder, responsabilidades, información y expectativas, recompensas, toma de decisiones, búsqueda de soluciones, fortaleciendo la iniciativa a través del reconocimiento de logros



alcanzados. Sobre este aspecto, Alvarado (1999) considera que el empoderamiento es la manera más directa y simple de otorgar poder a los empleados en las organizaciones, para la toma de decisiones. Las personas en forma natural poseen un poder el cual viene dado por sus conocimientos; por tanto, el mismo no significa darle un poder que ya tienen, sino proporcionarles la oportunidad para que liberen ese poder oculto.

Basado en estas características, el autor citado señala que en un ambiente de trabajo basado en el empoderamiento, las personas colaboran con los demás para que las labores se ejecuten; es decir, que las propiedades de la gestión permiten la ayuda entre sus miembros, trabajan en conjunto para resolver problemas difíciles, a las personas les importan los demás y trabajan por el equipo. Esto implica que trabajar en equipo es más que compartir una tarea, es equilibrar responsabilidades e intereses personales, es un aprendizaje constante que exige adaptabilidad para lograr las metas, superando las dificultades propias de todo cambio.

A tal efecto, Rodríguez (1999) señala que todo grupo de trabajo pasa por una serie de etapas que desarrollan actitudes, emociones y conductas en sus integrantes que deben ser asimiladas y comprendidas para poder aplicar las respuestas adecuadas a cada paso; lo que establece que una de las finalidades del empoderamiento es transformar a las instituciones con equipos de trabajo autodirigidos que sean participativos, democráticos, eficientes, competitivos, honestos y ejemplares; ya que permiten el desarrollo del recurso humano dentro de toda organización y la motivación del capital intelectual en la misma.

Para Martín (2001), citado por Murrell y Meredith (2002), la integración del personal hacia este enfoque gerencial se basa en tres elementos importantes a fortalecer: a) las relaciones, las mismas deben ser efectivas para el logro de los objetivos propuestos, deben ser sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil; b) hacer hincapié en la disciplina, lo cual no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la institución; es preciso fomentar el orden y la definición de roles; c) el compromiso, el cual debe ser congruente y decidido, dirigido hacia la lealtad, la persistencia y la energía de acción para estimular y entusiasmar a los líderes vitales.

Por tal motivo, la implementación del empoderamiento en la escuela como un medio para operativizar la gerencia del conocimiento genera un cambio en la cultura del trabajo, por cuanto las personas deben aprender a trabajar en equipo. Para Byham y Cox (citados por Agüero, 2001), al implementarlo en un institución educativa, este enfoque debe generar: (a) misión y visión compartida; (b) tareas diseñadas para facilitar la toma de decisiones; (c) comunicación efectiva sobre planes, logros y fracasos; (d) un sistema de recompensas y conocimientos que cultivan el sentido de pertenencia y autoestima de los colaboradores; (e) el fortalecimiento del liderazgo directivo; (f) habilidad técnica y laboral del personal docente; (g) equipos de trabajo integrados con espacio propio.

Los caracteres enumerados permiten plantear una serie de elementos, soportes importantes para el establecimiento de estrategias gerenciales basadas en el empoderamiento que permitan gerenciar el conocimiento de las instituciones educativas, entre las que se encuentran, según Scott y Jaffe (1998), las siguientes:



Compartir información con todos: esto es indispensable para facultar una organización, pues permite a los empleados entender la situación en términos claros y actuar con responsabilidad. Si todos los miembros poseen la información necesaria, estarán en capacidad de tomar decisiones efectivas.

Crear autonomía por medio de fronteras: se basa en facultar el personal liberándolo, no limitándolo con reglas, sino elaborando normas compartidas por todo el personal. La manera fundamental que un dirigente consigue la cooperación es dar parte a las personas de la decisión a través de la búsqueda del consenso, para que todos se sientan comprometidos hacia el logro de la misión y visión de la organización.

Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos: un equipo autodirigido cuenta con un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de un todo, un proceso de productos. Planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el fin, por lo tanto, facultar proviene de enseñar a otros que pueden hacer para depender menos del gerente; reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos, permite: (a) equipos facultados que pueden hacer más que individuos facultados; (b) todos tienen que entrenarse con destrezas de equipo; (c) equipos con información y destrezas que pueden reemplazar la vieja jerarquía.

Por lo antes descrito, el empoderamiento significa liberar el conocimiento y las energías que tienen las personas para que puedan compartir información y tomen decisiones efectivas en equipo, con el propósito de mejorar su desempeño y el de su organización; es decir, que dentro de toda organización educativa es importante gerenciar el conocimiento, por cuanto permite que los equipos de trabajo puedan decidir sobre aspectos importantes que logran mejorar el trabajo y establecer un mayor y mejor desempeño de los miembros de la organización.

Los valores que caracterizan este principio, son los mismos que permiten reforzar la identidad del personal docente con la institución educativa, impulsar el trabajo en equipo a través de comunidades de aprendizaje, fomentar la tolerancia al riesgo; responder con flexibilidad a su entorno, orientarse hacia las metas y hacia el principal cliente (la comunidad), fomentando un clima de respeto y compromiso. Esto permite fortalecer los valores de la comunicación a través de los cuales fluye la información que genera el nuevo conocimiento, logrando el éxito en la gestión gerencial dentro y fuera de la organización educativa.

En la actualidad es necesario e importante establecer estrategias que permitan gerenciar el conocimiento en la institución educativa; en tal sentido, el empoderamiento como estrategia gerencial abarca muchos aspectos que permiten desarrollar, potenciar y gestionar ese conocimiento que la institución requiere, por cuanto, en una organización abierta hacia este tipo de enfoque, el gerente está convencido de que el liderazgo deriva de todos los miembros de la organización y no de un grupo selecto.

Él mismo es consciente de que la institución tendrá más probabilidades de triunfar si los gerenciables disponen de herramientas, formación y autoridad indispensables para hacer mejor su trabajo. Toma en cuenta que la información genera poder y por lo tanto, la



comparten con todos los miembros de la organización, valora al personal como para dar vida a una nueva cultura que apoye y valore al individuo.

Dentro de este marco, Murrell y Meredith (2002) establecen varios elementos que consagran el Empowerment como un enfoque que permite gestionar el conocimiento dentro de cualquier organización, tomando en cuenta algunos parámetros, entre los cuales se nombran:

- **Influencia mutua:** establece que el Empowerment es influencia mutua que tiene que evolucionar y desarrollarse a medida que aumentan las experiencias en el centro de trabajo. A través de ella surge el intercambio de diferentes puntos de vista que permiten obtener un conocimiento mucho más profundo en la forma de pensar y trabajar de cada uno de los miembros del equipo.

- **Distribución creativa del poder:** en el empoderamiento el poder que se basa en la distribución creativa es ilimitado, esto significa que cuando la gente se influye mutuamente, este crece exponencialmente. El poder no se asocia tanto a una persona controlando a otra, sino a la capacidad que cada cual tiene de crear, desarrollar y distribuir poder para alcanzar metas individuales y compartidas.

Por lo tanto, en la organización donde se ponga en práctica este principio, el directivo es un facilitador o asesor, el liderazgo cambia según los conocimientos y capacidades requeridas por la tarea que se está realizando, los trabajadores y el directivo esperan encontrar respuestas juntos y cada individuo añade poder al poder de los demás, lo que implica que la cantidad de poder es infinita.

- **Responsabilidad compartida y toma de decisiones:** en una organización educativa la responsabilidad compartida establece que la toma de decisiones se comparte con aquellos gerenciados cuya experiencia se ajusta a las necesidades del caso, los éxitos se celebran y los fracasos se convierten en oportunidades de aprendizaje, donde la información fluye entre todos los miembros de la organización y la responsabilidad es colectiva. Igualmente el personal es consciente de que las mejores decisiones y acciones surgen cuando todo el mundo, sin excepción, tiene acceso a la información que necesita. Por último, el directivo confía en la capacidad de los empleados y está a su disposición para atender las consultas que deseen formularse.

CONSIDERACIONES FINALES

En función del análisis expuesto se presentan las siguientes consideraciones finales producto del proceso investigativo realizado:

El mundo actual en proceso de cambio y transformación, a través del surgimiento de una nueva escala de valores y de nuevas formas de producir conocimientos, exige no solo encarar las situaciones, sino prepararse para vivir en un proceso de adaptación permanente a las exigencias del entorno. A través del proceso de globalización, el conocimiento ha tomado una nueva dimensión, orientado hacia la valoración del recurso humano dentro de las organizaciones; ya que en la sociedad del conocimiento, según



Mejías (2000), lo que vale son las habilidades y destrezas de la fuerza laboral y esto es lo que genera la competitividad de las personas y de las instituciones.

En consecuencia, las organizaciones educativas necesitan un personal altamente capacitado, capaz de lograr metas en conjunto, donde el líder pueda gestionar el conocimiento a través de la potenciación del capital intelectual con el cual cuenta la institución, utilizando el empoderamiento como estrategia que le permita operativizar una gerencia que contribuya al desarrollo del talento individual.

A tal efecto, se plantea que el gerente debe crear las condiciones para que los individuos puedan realizar su trabajo de manera óptima, logrando, desarrollando y aplicando el conocimiento necesario en sus tareas cotidianas dentro de la institución; para que no se convierta en un proceso gerencial que se caracterice por no tomar en cuenta las capacidades y habilidades presentes en el personal y se convierta en un liderazgo orientado hacia el autoritarismo, por lo que se requiere el empoderamiento en las mismas.

Lo expresado, permite reflexionar sobre la importancia de establecer estrategias gerenciales basadas en el empoderamiento; lo cual propicia un ambiente creativo, cooperativo y participativo en el lugar de trabajo, logrando la toma de decisiones acertadas en la resolución de problemas, gestionando el talento y el conocimiento del capital humano en las organizaciones.

Por otro lado, la aplicación del empoderamiento en las organizaciones educativas permite liberar el poder que está oculto en el personal, basado en el conocimiento, experiencia y motivación, logrando a su vez una institución educativa de calidad. Al mismo tiempo, este enfoque gerencial rompe con las antiguas estructuras organizacionales, jerárquicas y su cultura; por cuanto las relaciones de trabajo se fundamentan en compartir el poder, la responsabilidad, la información y expectativas, fortaleciendo la iniciativa de logros alcanzados.

Como complemento de lo expuesto, se puede señalar que el empoderamiento es una buena estrategia que exige el esfuerzo de las personas y equipos, permitiendo que las mismas se encuentren motivadas y así den lo mejor de sí, para lograr los objetivos de la organización. Es importante acotar que la tarea del gerente educativo es brindar oportunidad al docente de demostrar que está capacitado para resolver situaciones que le permitan hacer cada día mejor su trabajo, por consiguiente la persona no puede tener éxito si no tiene oportunidades o si la organización le impide tomar la iniciativa y no toma en cuenta sus capacidades y potencialidades.

De esto se deduce que en la medida que la gerencia de la institución educativa mejore su gestión y descubra cómo sacarle provecho al entusiasmo y la capacidad de trabajo de los docentes en la organización, esta se convertirá en una institución de éxito, capaz de proveer oportunidades de desarrollo, con una visión clara y generadora de compromisos, que aprende y comparte lo aprendido, es decir, una institución que genera conocimiento.

Finalmente, el empoderamiento para operativizar la gerencia del conocimiento en las instituciones educativas ayudará al personal, tanto directivo como docente, a utilizar las



estrategias más adecuadas para lograr un cambio en su cultura organizacional, la formación de líderes capaces de establecer una distribución creativa de poder, con una responsabilidad compartida ofreciendo su talento y su capacidad en beneficio de la institución educativa.

Para mejorar el sistema se requiere que el líder de la institución tenga interés genuino por sus gerenciados, que desarrolle la capacidad para observar las interacciones y que su liderazgo dependa menos del poder formal que le confiere el puesto y más en el conocimiento del personal con que cuenta, dándole así la oportunidad de realizar un trabajo en equipo efectivo, donde fluya la comunicación y se logre un personal altamente motivado para la toma de decisiones adecuadas en el momento preciso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. (2000). Pensamiento sistémico y sistemas pensantes. Conceptos básicos de la gerencia. Revista Calidad Empresarial. Vol. 1, Núm. 3, Pp. 16-25.
- Agüero, O. (2001). Marketing interno y empowerment. Venezuela. Editorial Ékare.
- Alvarado, H. (1999). Empowerment: poder y equipo de trabajo. España. Spansig.
- Alves de Costa, E. (2000). Delegación, competencia humana y gerencial. Revista Calidad Empresarial. Vol. 1, Núm. 3, Pp. 31-40.
- Barroso, M. (1999). Meditaciones gerenciales. Venezuela. Galac.
- Carrasquel, A. (2004). El empowerment como estrategia gerencial para la formación de equipos autodirigidos en las organizaciones educativas. Trabajo de Grado de Maestría. No publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.
- Carrillo, R. (2000). Trabajo en equipo. Desarrollando la efectividad de los Equipos. Revista Calidad Empresarial. Vol. 2, Núm. 4, Pp. 25-37.
- Castañeda, D. (2000). Niveles y variables del capital humano asociado a la gestión del conocimiento. Documento en línea. Disponible en: http://www.gobernabilidad.cl/documentos/capital%20humano_deshum.pdf. Consulta: 25/01/2002.
- Dale, M. (1992). Habilidades gerenciales. Colombia. Serie Empresarial Legis.
- Díaz, J. (2002). Empowerment. Revista Acta Académica. Núm. 35, Pp. 25-34.
- Emperador, L. (2000). Comunicación, cultura y valores. Revista Calidad Empresarial. Núm. 17, Pp. 38-52.
- Estévez, M. (2000). Gerencia del conocimiento. Documento en línea. Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com. Consulta: 10/03/2002.



- Granell de Aldaz, E. (2001). ¿Cómo crear una cultura para gerenciar el conocimiento? Gerencia del Conocimiento. Venezuela. FONCIED.
- Gregori, W. y Volpato, E. (2002). Capital intelectual. Administración sistémica. Colombia. McGraw-Hill.
- Hicks, R. y Peters, M. (1999). Grupos de trabajo autodirigidos. México. Grupo Iberoamericano.
- McDermott, R. (2000). ¿Cómo asegurar el éxito de la gerencia del conocimiento? Gestión del Conocimiento. México. Prentice Hall.
- Mejías, F. (2000). Formación del recurso humano para el trabajo. Venezuela. Publicaciones de la Universidad Santa María.
- Murrell, K. y Meredith, M. (2002). Empowerment para su equipo. España. McGraw-Hill.
- O'Dell, C. (2002). Potenciar la capacidad de la gerencia del conocimiento para crear valor. Venezuela. Fondiceid.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. México. Prentice Hall.
- Rodríguez, J. (1999). La gestión del conocimiento. Una gran oportunidad. El profesional de la información. Documento en línea. Disponible en: http://www.elprofesionalde lainformacion.com/contenidos/1999/marzo/la_gestion_del_conocimiento_una_gran_oportunidad.html. Consulta: 20/01/2013.
- Russel, R. (1999). Cómo crear el Empowerment. Colombia. Editorial Santa Fe de Bogotá.
- Salazar, M. (2000). Cambios globales, la transformación mundial y sus implicaciones para Venezuela. Revista Calidad Empresarial. Núm. 18, Pp. 12-22.
- Scott, C. y Jaffe, D. (1998). Empowerment: cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo. Colombia. Editorial Iberoamericana.
- Senge, P. (1992). La quinta disciplina. España. Ediciones Juana.
- Viedma, J. (2001). La gestión del conocimiento y del capital intelectual. Documento en línea. Disponible en: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6ryS_loeogQJ:media.wix.com/ugd/ff5f6a_ce0038b598b5a72f8bd504c411ac14c2.pdf%3Fdn%3Dla%2Bgestion%2Bdel%2Bconoc%2By%2Bdel%2Bcapital%2Bint.pdf+%&cd=8&hl=es&ct=clnk&gl=ve. Consulta: 01/05/2002.