

El Empowerment en la Gestión Pública en el Post Covid 19.

The Empowerment in Public Management in the Post Covid 19.

Ing. Arturo Francisco Ordoñez Peña ^{1*}, Ing. Yandry Rodolfo Reyna Delgado ²

1.* Master en Administración de Empresas. Universidad Nacional de Tumbes, Perú.
Email: aordonezp@untumbes.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4904-1781>

2. Ingeniero en Auditoría Contador Público. Investigador Independiente, Ecuador.
Email: yandryreynadelgado@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2248-2015>

Destinatario: aordonezp@untumbes.edu.pe

Recibido: 20/Julio/2021

Aceptado: 19/Agosto/2021

Publicado: 30/Septiembre/2021

Como citar: Ordoñez Peña, A. F., & Reyna Delgado, Y. R. (2021). El Empowerment en la Gestión Pública en el Post Covid 19. E-IDEA 4.0 Revista Multidisciplinar, 3 (8), pp 29-41. <https://doi.org/10.53734/mj.vol3.id182>.

Resumen: El mundo entero cambio en todos los sentidos, cuando a principios del año 2020 se dio a conocer un nuevo virus causando una cantidad importante de muertes en diferentes países, la OMS declara la pandemia por el Covid 19, generando una escalada de acontecimientos y medidas que cambiaron al planeta entero. El objetivo del presente artículo es realizar una revisión de la literatura disponible sobre la estrategia gerencial del Empowerment aplicado a un entorno de empresa pública y el impacto que el Covid 19 ha tenido, con la finalidad de conocer las consideraciones que el tema conlleva y las implicancias que ha tenido la pandemia en la adaptabilidad de las gerencias a estas metodologías que prometen lograr cambios positivos a las empresas que los apliquen. La metodología que se empleó para este artículo es de tipo documental bibliográfica, en la que se revisaron diferentes publicaciones científicas, libros, artículos de revistas, entre otros, y se estableció que son grandes y ambiciosos los retos que se plantean los gobiernos con la aplicación de esta metodología sobre todo en el contexto de una nueva normalidad causada por la pandemia del Covid 19.

Palabras Clave: Covid 19, empowerment, estrategia, gerencial.

Abstract: The whole world changed in every way, when at the beginning of 2020 a new virus was released causing a significant number of deaths in certain countries, the WHO declared the Covid 19 pandemic, generating an escalation of events and measures that They changed the entire planet. The objective of this article is to carry out a review of the available literature on the management strategy of Empowerment applied to a public company environment and the impact that covid 19 has had, in order to know the considerations that the subject entails and the implications that the pandemic has had on the adaptability of management to these methodologies that promise to achieve positive changes in the companies that apply them. The methodology that was used for this article is of a bibliographical documentary type, in which different scientific publications, books, magazine articles, among others, were reviewed, and it was established that the challenges that governments face with the application are great and ambitious. Of this methodology, especially in the context of a new normality caused by the Covid 19 pandemic.

Keywords: Covid 19, empowerment, strategy, management.

INTRODUCCIÓN

Desde las primeras noticias en China a finales de 2019 sobre el nuevo coronavirus SARS CoV-2 que causaba extrañas neumonías (neumonías atípicas de origen desconocido) hasta que la Organización Mundial de la Salud (OMS) declarara la emergencia de salud pública de importancia internacional, el 30 de enero de 2020, poco margen hubo para una reacción firme y preventiva. Más bien, la rapidez de los acontecimientos y los errores de cálculo -infravalorando la amenaza, por desconocimiento, por complacencia o por la dificultad de frenar la maquinaria global y las lógicas económicas, políticas, sociales instauradas- han llevado a la mayor crisis sanitaria global de los últimos 100 años y al cuestionamiento de las formas de vida previas, incompatibles con la pandemia Jiménez-Díaz et al. (2021).

Asimismo, la propagación mundial de la Covid-19 con crecientes contagios, enfermos y fallecidos, llevó a la OMS a declarar la pandemia el día 11 de marzo de 2020. No fue hasta ese momento que los gobiernos comenzaron a implementar políticas, de manera un tanto errática, para paliar la transmisión comunitaria y la tasa de incidencia acumulada. La crisis sanitaria se convirtió en crisis total y, con ello, el lenguaje público y las agendas políticas se transformaron Collado y Burgos (2021).

En este contexto las empresas y los gobiernos entraron en una crisis de proporciones nunca antes vistas, las restricciones de movilidad hicieron imposible seguir con los trabajos rutinarios que movían al mundo, esto trajo como consecuencia la paralización casi total de todos los procesos industriales y de servicios que para ese entonces se contaba, solo sectores esenciales pudieron mantener sus operaciones y con protocolos de salud nunca antes vistos.

La globalización y todos los componentes de este fenómeno se vio obligada a cambiar de paradigmas y adaptarse a la nueva realidad global, en este sentido Cuervo-Cazurra y Yves (2021) mencionan que, las reacciones a la globalización, los fallos del mercado, las desigualdades en el reparto de la riqueza, las desindustrializaciones, la deslocalización que lleva al desempleo masivo, el expolio de recursos, la maquinización de las industrias en países en desarrollo, los problemas medioambientales, los movimientos migratorios, los mercados financieros, el vaciamiento del papel del Estado y su soberanía difusa, etcétera, han llevado a un cuestionamiento del proceso de globalización y de los pilares del sistema de mercado como el más eficiente para individuos y sociedades. En el ámbito académico prosperan los estudios sobre la desconfianza en la globalización y las potencialidades de la regulación y estrategias compensatorias que a nivel nacional y transnacional se podrían barajar para contrarrestar el escepticismo social fruto del crecimiento de la desigualdad, la percepción de pérdida de identidad o de influencia en lo global y de seguridad en lo nacional.

En el contexto mundial actual, en el que un virus ha originado importantes cambios en la vida de todos y cada uno de los habitantes de este planeta, surge la necesidad de poseer sistemas

de gobiernos acordes con las realidades actuales, es así como los gobiernos mundiales se han planteado la inclusión de sistemas o estrategias gerenciales que normalmente se aplicaban a empresas privadas, para lograr apuntar al logro de nuevas y mejores formas de gobierno en pro de lograr servicios de mejor calidad a los ciudadanos. El presente artículo pretende examinar todas las consideraciones para la aplicación del empowerment en los entornos gubernamentales y sus implicancias generadas post covid 19.

MÉTODO

La presente investigación se presenta bajo la metodología de revisión bibliográfica, la cual tiene como propósito realizar consultas de diferentes autores con la finalidad de generar una serie de conclusiones y discusión de los resultados, la revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación (Vasquez, 2020).

Por otro lado es de tipo documental, ya que el investigador realiza una búsqueda de información de segunda mano, cuando busca y elige aquella información que ya está documentada: registrada, recopilada y clasificada; información que puede estar en forma de escritura, voz, imagen, sonido, símbolos gráficos, tablas o cuadros estadísticos, mapa, dibujo, escultura, etc. (Vasquez, 2020).

La presente investigación se realizó bajo la revisión de diferentes artículos, libros, trabajos de grado, proyectos, revistas científicas y fuentes verificables que garantizan la fiabilidad de los conceptos y análisis que se presentan.

RESULTADOS

En atención a los nuevos panoramas socioeconómicos institucionales se afirma que las realidades sociales actuales se definen por una alta competitividad gerencial, celeridad tecnológica, mayor demanda de servicios públicos y democratización laboral, sobre lo cual, los gerentes inmersos en el fenómeno administrativo necesitan reflexionar, puesto que estos elementos develan nuevas posturas que restan rigidez a la gerencia convencional para someterse a retos más cambiantes, característicos de medios inciertos donde las transformaciones de diversa índole son eventos constantes (Camacho, 2021).

Las empresas han sufrido muchos cambios de paradigmas, desde las maneras de gerenciar el talento humano, hasta las formas y maneras de producción, todo esto en nombre del continuo

avance de las dinámicas del mercado mundial, tanto las empresas públicas como las privadas han modificado sus entornos empresariales con la finalidad única de hacerlas más productivas, sin embargo las nuevas tendencias en gerencia empresarial apuntan hacia la inclusión de los miembros que conforman dichas empresas en los temas relacionados a los métodos de trabajo, e incluso decisiones importantes dentro de la empresa.

Esto se debe en su mayoría a que los empleados, en su mayoría, pueden llegar a poseer información relevante que pueda aportar mejores soluciones a problemas de la empresa que quizás la alta gerencia o dueño no manejen, en parte porque los empleados se encuentran en mayor contacto con el mercado y clientes o trabajadores de la planta o empresa, esto les da un plus al momento de conocer las impresiones de primera mano de estas personas que son los consumidores finales del bien o servicio que comercializa o produce la empresa.

En este sentido se puede mencionar un nuevo término conocido como el Empowerment lo cual es todo lo contrario al método tradicional donde los directivos y altos cargos ordenan y los subordinados obedecen sin más. Por lo tanto, su definición hace referencia a la delegación de poder y responsabilidad en los trabajadores o equipos.

De esta forma, no es necesario que los empleados consulten a los superiores para tomar una decisión o resolver un problema. Ellos tienen la potestad de hacer y deshacer según su criterio, habilidades y competencias profesionales. Este término anglosajón es cada vez más tendencia por los cambios, casi obligados, dentro de la organización empresarial. Los modelos más antiguos han quedado obsoletos y se buscan nuevas metodologías que favorezcan los procesos (Universidad UNADE, 2021).

Por otro lado, para Lopez y Monge (2017) menciona que, el empowerment es una palabra inglesa que significa potenciación o empoderamiento. El empoderamiento ocurre cuando el jefe o líder delega poder y autoridad a sus subordinados, este término es muy usado para denominar así a una herramienta gerencial, que es utilizada en diferentes organizaciones, para el mejoramiento interno de las relaciones laborales.

El empowerment es el poder otorgado al capital humano para utilizar al máximo sus capacidades para desarrollar sus actividades de manera autónoma, pero con ello también se responsabiliza de los resultados que contribuyen al éxito o fracaso de las estrategias de negocios establecidas por la empresa Ríos-Manríquez et al. (2019). Dentro de los beneficios se pueden establecer dos vertientes. La primera es en relación a la organización: convierten a las empresas en competitivas, tienen clientes satisfechos, son innovadoras, son eficientes y productivas, según menciona Jaffe y Scott (2007) citado por Ríos-Manríquez et al. (2019) maximiza el potencial del capital humano. La segunda es en relación a los colaboradores: mejora la satisfacción, autoestima, control, motivación creatividad, participación, responsabilidad, interdependencia, compromiso del capital humano y trabajo en equipo.

Por otro lado, según Chiavenato (2017) el facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) o delegación de autoridad parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización. En un entorno de negocios que se caracteriza por la intensa competencia global y el rápido surgimiento de nuevas tecnologías, soltar la rienda del control centralizado parece ser una solución viable que promueve la velocidad, la flexibilidad y la capacidad de decisión de la organización.

Sin duda alguna, el empowerment es una estrategia empresarial ambiciosa, no solo por el hecho de entregar “el poder” a los empleados, sino que el dueño o gerente deposita toda su confianza en el juicio de sus empleados para que tomen decisiones que pueden afectar tanto positiva como negativamente a la organización, sin embargo como toda estrategia empresarial debe ser analizada por los miembros de la alta gerencia, no solo a nivel de recursos financieros, sino a nivel de recursos humanos, básicamente se debe realizar una evaluación del personal con que se cuenta en la empresa y mucho más importante verificar si de verdad el recurso humano con que se cuenta puede y desea tomar las riendas de la organización en sus manos, claro está, esta estrategia no implica la entrega total de las operaciones de la empresa a uno o más empleados, sino más bien trata sobre crear un equipo de trabajo que posea las características necesarias para llevar sobre sus hombros responsabilidades de la empresa que impliquen resolver situaciones sin tener que consultarlas con algún superior.

De acuerdo a lo anterior se puede decir que los cuatro pilares del empowerment, según (Universidad UNADE, 2021) son los siguientes:

Poder

Puede que este sea el más evidente, la propia traducción del término significa “dar poder”. Pero, aunque sea una certeza, algunas compañías no terminan de interiorizarlo. Para el empowerment es fundamental delegar la autoridad y las responsabilidades en todos los niveles.

La confianza es la base para delegar. Si usted no confía en sus trabajadores es bastante probable que no les dé libertad para tomar decisiones. Por lo tanto, si su objetivo es instalar el empowerment dentro de su negocio, deberá hacer un ejercicio para creer en el talento y las posibilidades de sus empleados.

Motivación

El segundo punto “cardinal” del empowerment es la motivación. Esta técnica de por sí sola es muy motivadora para los trabajadores ya que, al confiar en ellos, su autoestima aumenta. Pero también deben realizarse acciones extra como la recompensa por los resultados o la consecución de las metas.

Desarrollo

Este punto hace referencia a la capacitación. Es decir, a la formación para mejorar las competencias dentro de la organización. No basta con seleccionar al trabajador más idóneo, continuar ampliando sus conocimientos repercutirá positivamente dentro de la organización.

Liderazgo

El liderazgo es esencial en cualquier empresa y proceso que suceda dentro. Ser un buen líder ya no es una moda, es una necesidad. Por este motivo, cada vez más directivos se forman para poder ofrecer a sus empleados su mejor versión. Pero no solo los altos cargos deben profundizar en el liderazgo. El empowerment hace que todos los miembros tengan un papel de líder dentro de la compañía.

Para diversos investigadores, existen dos tipos de empowerment, los cuales son:

- El empowerment Estructural
- El empowerment Psicológico

Empowerment estructural: El tener capacidad de acceso a las estructuras de empowerment, expresa la posibilidad de ampliar las maneras que uno trabaja y las acciones interpersonales orientadas a fortalecer la comunicación eficaz. “Si los trabajadores tienen acceso a oportunidades de aprendizaje, crecimiento y posibilidad de surgir dentro de la organización, se podrán conseguir resultados favorables en relación a una mayor satisfacción del empleado y por ende un mayor compromiso de productividad” (Treviño & Segovia, 2017).

Empowerment Psicológico: Según Robbins 2014 mencionado por Treviño y Segovia (2017) “el empowerment debe ser considerado como un elemento provocador para estimular a los trabajadores, más que una sencilla delegación de poder, entendiendo que habilitar implica crear las condiciones que permitan aumentar la motivación para la ejecución de las tareas”

Para la Universidad Mayor de San Marcos 2004 citados por Ingunza (2021) las Características de la gestión del Empowerment son las siguientes:

- Claridad de propósito: conoce los procedimientos son los adecuados para generar valores en la empresa.
- Moral: se confía en la gente.
- Reconocimiento: la entidad desarrolla y valora lo mejor de sus trabajadores.
- Equipo de Trabajo: los trabajadores se ayudan entre sí.
- Participación: toma de decisiones.
- Comunicación: la comunicación es clara y oportuna.
- Ambiente sano: maneja la presión normal del trabajo.

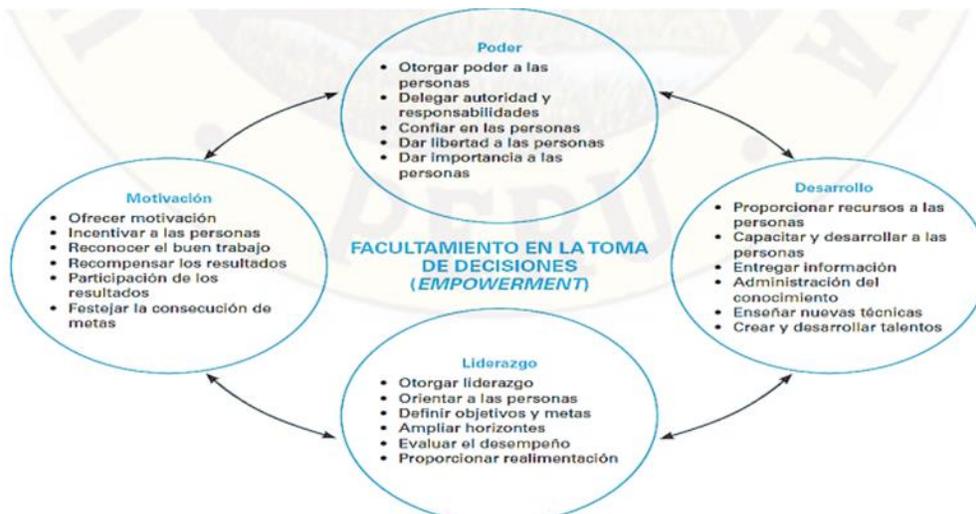
De igual manera, Newstron Jhon (2011), mencionado por Lopez y Monge (2017) denomina al empowerment como facultamiento, menciona que el facultamiento es todo proceso que otorgue una mayor autonomía de gestión a los empleados, mediante la entrega de información pertinente y de control sobre factores que afectan su desempeño laboral y sugiere cinco amplios criterios para el facultamiento (empowerment):

- Ayudar a los empleados a dominar su labor (con la capacitación y el entrenamiento adecuado y la orientación de la experiencia, factores indispensables para los éxitos iniciales). Permitirles más control (mayor libertad de acción sobre su trabajo para después hacerlos responsables de los resultados).
 - Presentar modelos de roles exitosos (observar a sus compañeros que ya tienen un buen desempeño laboral).
 - Usar el refuerzo social y la persuasión (darles reconocimiento, estímulos y realimentación verbal con el fin de elevar su confianza personal).
 - Dar apoyo emocional (para reducir la tensión y la ansiedad mediante una mejor definición de roles, asistencia en las tareas y un interés sincero por el trabajador).
- Chiavenato Idalberto (2009) facultamiento en la toma de decisiones (Empowerment) o delegación de autoridad parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización.

Para el facultamiento de las bases del empowerment, el autor Idalberto Chiavenato plantea en su libro Comportamiento Organizacional, la simbiosis entre estos factores, en la Figura 1:

Figura 1.

Facultamiento de la Toma de Decisiones (Empowerment).



Fuente: Lopez y Monge (2017)

El Empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el liderazgo de la persona desde una filosofía motivacional. La persona decide sobre cómo se hacen las cosas y asume la responsabilidad en el proceso, se puede establecer una comparación entre los procesos y resultados que operan a nivel individual, organizacional y comunitario. Se considera procesos de potenciación en el ámbito individual el aprender a tomar decisiones, a manejar recursos, o trabajar en equipo con otras personas. El resultado puede ser el sentimiento de control personal, la conciencia crítica o el comportamiento participativo Troya, Vasquez y Fajardo (2019). En la Tabla 1, se puede apreciar lo anteriormente descrito.

Tabla 1

Comparación mediante los niveles de los procesos de potenciación y los resultados.

Niveles de análisis	Proceso de potenciación (empowering)	Resultados de la potenciación (empowered)
Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje de habilidades para la toma de decisiones • Manejo de recursos • Trabajar con los demás 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de control • Conciencia crítica • Comportamiento participativo
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades en participar en la toma de decisiones • Responsabilidades compartidas • Liderazgo compartido 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia efectiva en manejo de recursos • Redes de trabajo: coaliciones entre organizaciones • Influencia política
Comunitario	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a recursos de la comunidad • Apertura de estructuras mediadoras • Tolerancia a la adversidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Coaliciones organizacionales • Liderazgo plural • Habilidades participativas de los residentes en la vida comunitaria

Fuente: Troya, Vasquez y Fajardo (2019)

Para el desarrollo del empowerment organizacional es necesario poder comprender las dos variables que se ejecutan dentro de las mismas. Una es la variable independiente basada en significado, competencia, autodeterminación e impacto y la otra es la variable dependiente que consta del compromiso normativo y afectivo. Un análisis permite establecer que las dimensiones del empowerment trascienden únicamente sobre la dimensión de compromiso afectivo. Sin embargo, el significado es la única dimensión que produce influencia en el compromiso normativo. Esto se ve afectado por la edad de los miembros de la organización Troya, Vasquez y Fajardo (2019).

En la Figura 2, se puede ver como es el modelo ajustado de la influencia del empowerment en el compromiso organizacional.

Figura 2.

Modelo ajustado de la influencia del empowerment en el compromiso organizacional.



Fuente: Troya, Vasquez y Fajardo (2019)

Para aplicar el sistema de empoderamiento en una organización, existen dos cosas esenciales: En primer lugar, hay un cambio en la cultura de trabajo dentro de las instituciones con relación con los colaboradores de una organización y, en segundo lugar, aprender a trabajar en equipo tanto las personas que están encargadas de la dirección conjuntamente con los colaboradores de la empresa (Salcedo, 2018).

Para lograr implantar esta metodología en las organizaciones gubernamentales, (Velásquez, 2016) menciona lo siguiente:

- Planes de carrera: se enfoca en que el sentido de poder de la organización, debe ser revisado y ajustado permanentemente.
- Planes de desarrollo de habilidades: Es decir los líderes no sólo capacitan a su personal, pero también desarrollan la confianza del mismo, mientras entrenan para el éxito y garantizan la dedicación y el compromiso del equipo con su trabajo.
- De técnicas y trabajo: este proceso prepara a las personas para nuevas responsabilidades.
- Resolver problemas interpersonales: El equipo con empoderamiento, ya sea individualmente o en equipo, interactúa más seguidamente y activamente con compañeros de trabajo, proveedores, clientes, etc.
- Soporte Técnico: pasar de grupos de apoyo a grupos de entrenamiento y empoderamiento también se realizan.

- Entrenamiento de equipos de trabajo: Cada vez más organizaciones fortalecen promoviendo la formación del trabajo en equipo.
- Tecnología de la información: El papel de la tecnología de la información es importante en el desarrollo de la capacitación.

En este sentido, las organizaciones de tipo gubernamental por ejemplo, han ido evolucionando en función de los avances tecnológicos, incorporando nuevas y mejores técnicas para gestionar de una manera más eficiente y eficaz los recursos de sus países, en este sentido han adoptado nuevas metodologías de trabajo en función de sus capacidades y su visión de gobernabilidad. La nueva gestión pública (NGP) viene a ser el proceso de control de la administración pública que se está aplicando a nivel mundial, proponiendo renovadoras herramientas de gestión como lo son:

- El Empowerment.
- Benchmarking.
- Controlling.
- La gestión esbelta (lean management).

Para Schröder, 2006 citado por Salcedo (2018) la finalidad de la Nueva Gestión Pública es cambiar la administración pública de modo que no sea una empresa pero que sea más empresarial; Es decir no dejando de lado el ofrecer servicios ni tampoco buscar la generación de utilidades que viene a ser la razón de ser de una empresa. Los motivos que hacen atractiva a la Nueva gestión Pública para la administración pública son varios como, por ejemplo:

1. Lograr tener más libertad.
2. Disminuir la burocracia.
3. Obtener nuevas herramientas para la Dirección.
4. Se tomará en cuenta las opiniones de la población para la toma de decisiones.
5. Se podrá brindar servicios más eficaces buscando el bienestar de la población, etc.

En este sentido, la administración pública busca crear confianza en sus nuevos enfoques gerenciales, en donde se brinde una acción oportuna y concreta a los problemas de las naciones, pero sin los viejos y gastados protocolos de gobernabilidad, en los que reinaba el caos y las gestiones deficientes.

Por otra parte, el mundo entero sufrió un revés en todos los ámbitos de la vida, con la llegada de una pandemia que obligo a los gobiernos del planeta entero a ordenar un confinamiento de sus ciudadanos debido al nuevo coronavirus, Covid-19 con la finalidad de evitar la propagación de este virus mortal.

Las crisis son ocasiones en que en un entorno de incertidumbre y de falta de datos, se cuestionan los principios y reglas que regulan la vida ordinaria, como en el caso de la COVID-19; emerge una nueva normalidad que precisa de diferentes reglas. Se requieren decisiones de singular

trascendencia en un plazo más corto del habitual, al margen de los protocolos ordinarios y con un nivel de conocimiento inferior a lo normalmente aceptable (Aznar, 2020). Bajo este contexto, el mundo empresarial y el gubernamental se vio en la obligación de adaptar sus operaciones a nuevas formas y maneras de realizar los trabajos, surgió el teletrabajo y los empleados han tenido que llevar las riendas de sus trabajos bajo nuevos enfoques gerenciales en los que destacan la toma de decisiones individuales, esto implica que los empresarios implementen estrategias para llevar a cabo sus trabajos, así como en las organizaciones gubernamentales.

Sin duda alguna la inclusión de los empleados en la toma de decisiones del ámbito laboral resulta una estrategia de gerencia ambiciosa y por demás vanguardista, basta con desprenderse del poder de los gerentes en muchos casos para lograr la adaptabilidad a la nueva normalidad luego de la gran crisis sanitaria del coronavirus. Por demás esta mencionar los grandes retos que ahora los gobiernos enfrentan en modernizar sus operaciones de servicios al ciudadano, así como crear un grupo estratégico de empleados que puedan tomar las decisiones idóneas y correctas para salir adelante con las cuestiones propias de gobierno.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los gobiernos del mundo han estado explorando nuevas metodologías gerenciales que permitan incorporar tecnologías y recurso humano comprometido con el servicio al ciudadano en función de los cambios socioeconómicos actuales y por venir, esto se ha evidenciado en la nueva gestión pública, en las que los gobiernos se plantean incorporar tendencias gerenciales que normalmente se aplican en el sector privado a los gobiernos con la finalidad de lograr ser más eficientes en sus procesos.

El nuevo coronavirus, causo y sigue causando estragos en las sociedades a nivel mundial, no solo en la salud, sino a nivel socioeconómicos, incluso ha generado cambios a nivel estructural dentro de instituciones de toda índole, sin duda esto ha cambiado paradigmas gerenciales en donde dada la nueva dinámica mundial se deben repensar y aplicar nuevas y más eficientes estrategias de gerencia en donde la descentralización de poder sea la punta de lanza de la gerencia de cualquier institución.

La inclusión del empowerment en los contextos gerenciales a nivel de gobiernos ha sido un reto que se están planteando en estos momentos los gobiernos mundiales, ya que sus nuevas gerencias tratan de llevar a un siguiente nivel los procesos del gobierno con la inclusión de nuevas tecnologías y nuevas tendencias globales de gerencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aznar, F. (2020). COVID-19. Reflexiones sobre el liderazgo y la gestión global de la crisis. Recuperado el 17 de Marzo de 2022, de Instituto Español de Estudios Estratégicos: https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2020/DIEEEA16_2020FEDAZN_ReyNaya.pdf
- Camacho, F. (2021). Gerencia sanitaria en pandemia. Una visión emergente redimensionada desde la economía circular. *Honoris Causa*, 13(1), 53-70. Obtenido de <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/51>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2873>
- Collado, F., & Burgos, D. (2021). Las metáforas de las nuevas normalidades según el Ministerio de Sanidad de España y la UNESCO: El debate sobre 'lo normal' representa la definición del estado de las cosas. *Más Poder Local*(43), 88-101. Obtenido de <https://www.maspoderlocal.com/index.php/mpl/article/view/nueva-normalidad-mpl43>
- Cuervo-Cazurra, Á., & Yves, A. (2021). Skepticism of globalization and global strategy: Increasing regulations and countervailing strategies. *Global Strategy Journal*, 10(1), 3-31. doi:<https://doi.org/10.1002/gsj.1374>
- Ingunza, M. (2021). *Empowerment y la modernización de la gestión pública en la municipalidad provincial de AMBO 2019*. Tesis para optar el grado académico de maestro en ciencias administrativas, con mención en gestión pública, Universidad de Huanuco , Huanuco. Obtenido de <http://200.37.135.58/bitstream/handle/123456789/2868/Ingunza%20Nesterenko%2c%20Miguel%20Antonio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jiménez-Díaz, J., Ruiloba-Nuñez, J., & Collado-Campaña, F. (2021). Liderazgo político para un mundo nuevo: cambios globales y pandemia de la Covid-19. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 66(242). doi:<https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2021.242.76524>
- Lopez, C., & Monge, J. (2017). *El empowerment en la administración de la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017*. Tesis, Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1578/TESIS%20LOPEZ%20BELITO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ríos-Manríquez, M., López-Mateo, C., & Sánchez-Fernández, M. (2019). El capital humano como factor clave en el desempeño empresarial: una visión desde el empowerment. *Revista De Gestão E Secretariado*, 10(3), 69-88. doi:<https://doi.org/10.7769/gesec.v10i3.914>
- Salcedo, A. (2018). El uso del Empowerment y la Gestión Pública en la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas. Peru: Tesis para optar al grado académico de: Maestro en Gestión Pública. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33407/salcedo_va.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Treviño, R., & Segovia, A. (2017). El Empowerment Psicologico en Docentes de Educacion Superior: Revision Teorica y Desafios Metodologicos. Obtenido de http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vincultagieca_4/35%20TREVI%C3%91O_SEGOVIA.pdf
- Troya, R., Vasquez, C., & Fajardo, L. (2019). Empowerment: una herramienta estratégica como ventaja de competitividad en la administración de los gobiernos autónomos descentralizados (GADS). *RECIMUNDO: Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento.*, 3(1), 1110-1135. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6796779>
- Universidad UNADE. (27 de Abril de 2021). Qué es el empowerment y por qué debería aplicarlo en su empresa. Obtenido de <https://unade.edu.mx/que-es-el-empowerment/>
- Vasquez, W. (2020). Metodología de la Investigación. Manual del Estudiante. Universidad San Martín de Porres.
- Velásquez, M. (2016). Pensamiento Administrativo. UNIREMINGTON. Corporación Universitaria REMINGTON. Obtenido de http://imagenes.uniremington.edu.co/moodle/M%C3%B3dulos%20de%20aprendizaje/Pensamiento%20Administrativo/Pensamiento_Administrativo_modulo_listo_ok_2016.pdf