



UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

Facultad de Humanidades

Máster en Comunicación Social

El *Empowerment* Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial

TRABAJO FIN DE MÁSTER

AUTOR

PEDRO DE LOS RÍOS FLORES

DIRECTORA

MARÍA DEL MAR BLANCO LEAL

Almería, junio de 2012.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
 - 1.1. **Objeto de estudio**
 - 1.2. **Estado de la cuestión**
 - 1.3. **Fuentes disponibles**
 - 1.4. **Hipótesis**
 - 1.5. **Metodología del trabajo**
 - 1.6. **Estructura de la investigación**

2. CAPÍTULO I
 - 2.1. **Marco teórico**
 - 2.2. **Aproximación conceptual al Empowerment**
 - 2.3. **Tipos de Empowerment**
 - 2.3.1 *Empowerment estructural*
 - 2.3.2 *Empowerment psicológico*
 - 2.4. **Bienestar laboral**
 - 2.5. **Cultura empresarial**
 - 2.5.1. *Importancia de la cultura para el Empowerment en la organización*

3. CAPÍTULO II
 - 3.1. **El Empowerment en las organizaciones**
 - 3.2. **Aportaciones del Empowerment en una organización**
 - 3.3. **El Empowerment y su presencia e importancia en las organizaciones del siglo XXI**
 - 3.4. **Receptividad del Empowerment**
 - 3.5. **Fases de la organización y su relación con el Empowerment**
 - 3.6. **La dependencia como característica vinculada a la cultura**

4. CAPÍTULO III

4.1. Métodos para medir el Empowerment

4.1.1. *Medición del Empowerment estructural*

4.1.2. *Medición del Empowerment psicológico*

5. CONCLUSIÓN

6. BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

1.1 . Objeto de estudio

El presente trabajo pretende entender el significado del *Empowerment* y su aplicabilidad en la gestión organizacional como estrategia de mejora en la eficiencia de las actividades inherentes a la comunicación corporativa y gestión de talento humano así como estudiar aquellos factores que pueden influir en su aplicación efectiva.

El *Empowerment* es entendido como un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades del capital humano. En este proceso se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas que poseen facultades para evaluar, mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias del negocio.

Asimismo, el *Empowerment* se produce cuando la gerencia proporciona a los empleados toda la información, conocimientos y recursos requeridos para desempeñar las tareas asignadas, y además les permite ejecutarlas en la forma que sea necesaria para lograr los resultados deseados, siempre y cuando se ajusten a los valores, identidad, cultura organizacional y fines de la institución.

1.2. Estado de la cuestión

En la primera mitad del XX, el individuo era considerado como un simple engranaje sustituible de la gran maquinaria de producción, como parte del sistema productivo, pero sin cualidades de intervenir en los procesos cognoscitivos propios de la empresa, niquiera aportando su *know how*, claras referencias de una herencia dejada por la revolución industrial en la cual el hombre no se constituía como parte integrante de ese ente no social, sino que formaba parte de las mismas líneas de ensamblaje como elementos reemplazables incluso por maquinaria.

Un escenario marcado por guerras y depresiones económicas fueron relevantes para propiciar una serie de cambios especialmente a nivel organizacional, donde se empezó a entender que los trabajadores eran más que ese simple engranaje de la cadena de

producción y que para lograr el éxito era fundamental cambiar la gestión de los empleados.

El enfoque mecanicista señalado anteriormente, demostró ser eficaz en los mercados relativamente aislados por los conflictos sucedidos en todas partes del mundo, pero estaba basado inconscientemente en la despersonalización de los empleados, que perdían progresivamente la motivación y que no eran capaces de conseguir la satisfacción personal¹. Su base estructural mostraba una jerarquía piramidal con un poder centralizado en unos pocos (mandos medios y altos), y con poca o nula participación del nivel inferior, en el cual la comunicación fluía solo en sentido ascendente, aislando prácticamente a la fuerza laboral de la organización en sí.

El descontento de los trabajadores no se hizo esperar y fue así como surgieron los movimientos laborales y sindicatos, los cuales promovían la necesidad de humanizar las industrias para dejar de ser percibidos como maquinarias. Esta necesidad se vio reflejada en los bajos niveles de desempeño de los empleados que afectaban directamente al rendimiento de las organizaciones, las cuales notaron posteriormente que su personal no era sólo un instrumento o medio para lograr los objetivos, sino su capital más importante y vital.

Es precisamente aquí donde nace el *Empowerment* como nuevo paradigma de gestión del talento humano, procurando insertar como miembros activos, con capacidad de decisión, a todos y cada uno de los individuos que laboran en una organización, descentralizando el poder y fomentando la comunicación en todas las direcciones, a la vez que iguala la estructura jerárquica haciéndola más eficiente.

El panorama actual ha cambiado. Si antes los mercados estaban relativamente aislados, hoy en día inmersos en la globalización, se observan fenómenos tales como la unión de mercados (por ejemplo, la Unión Europea), lo que genera intrínsecamente una dinámica y permanente cambio que va de la mano con los avances tecnológicos y especialmente de las telecomunicaciones.

¹Alfonso Nieto y Francisco Iglesias trataron el tema en su obra “La empresa informativa” (2000- Ed. Ariel, Barcelona), en la que se formula por primera vez en España la gestión del conocimiento y la importancia de la comunicación empresarial descendente y ascendente.

En la llamada “aldea global” se dice que “el conocimiento es poder” y su valor con el transcurso del tiempo toma más auge por la alta competitividad de los mercados en los cuales el que se adapta primero se mantiene y los que no, desaparecen.

En el último tercio del siglo XX y como consecuencia de los cambios expuestos en el anteriormente, se empezó a estructurar esa necesidad latente por ser más competitivo a nivel organizacional desde la base del rendimiento de los empleados. Algunas personas que venían estudiando una nueva forma de gestionar el personal, empezaron a concebir teorías que estimaban oportuno hacer cambios sustanciales en las estructuras de las organizaciones, valorar más la calidad humana de los trabajadores y de ahí intentar explotar mejor sus habilidades. Otra de las valoraciones que empezaron a surgir, fue la necesaria destrucción de la estructura piramidal que caracterizaba a las organizaciones y la necesidad de transformarlas en una estructura más plana.

A lo largo de los últimos 30 años son varias las teorías que han venido surgiendo en relación al *Empowerment*, y como es lógico, algunos autores han obtenido un mayor reconocimiento internacional. Así, Edward Lawler y Kenneth Blanchard son conocidos como los pioneros en el desarrollo de esta herramienta, sin embargo, con los años han surgido otros con aportaciones que han sido importantes, como es el caso de Spreitzer o Menon.

Hoy en día, el concepto de *Empowerment* recibe un gran reconocimiento como tema importante en las prácticas de la Dirección Organizacional, además que tiene la capacidad de atraer a muchas personas ya que la palabra en sí, parece ser capaz de transformar sus vidas.

En primer lugar, el *Empowerment* personal es uno de los elementos fundamentales para la efectividad de la Dirección de las organizaciones. Es decir, la efectividad se incrementa cuando el poder y el control son compartidos. Sin embargo, es pertinente tener en cuenta que esta herramienta no es una fórmula mágica que por sí sola es capaz de transformar a un individuo. (Wilson, 1996)

En segundo lugar, el *Empowerment* es una herramienta que facilita el desarrollo de cambios oportunos dentro de la organización en el tiempo correcto, ya que permite

unificar las comunicaciones en cada uno de los referentes estructurales de la empresa y mantener la información en tiempo real.

En este sentido, es menester recalcar que una organización es un ente social, dinámico, sistémico pero a su vez, que gestiona no sólo comportamientos humanos en función de alcanzar un fin específico, sino también un componente individual, de cultura personal, el cual se debe adaptar a la identidad corporativa en la subyunción de sus valores y responsabilidades.

De esta manera, el *Empowerment* al unificar el aspecto comunicativo, permite a los gestores conocer más las realidades inherentes a cada una de las áreas de interés, a la vez que otorga métodos de participación común a todos los miembros de la organización, siendo una herramienta de gerencia pero a la vez de efectividad en la gestión de las comunicaciones internas.

Por último, el *Empowerment* si es desarrollado de forma correcta y asumida como un cambio en la forma de vida y de gestionar la relación laboral, puede llevar a resultados beneficiosos, ya que permite mejorar el clima organizacional y vincular a todos los miembros de la organización con el plan de negocios, para que de esta forma las metas y beneficios de la empresa, sean directamente el cumplimiento de sus propias intereses personales dentro de la organización.

1.3. Fuentes disponibles

El *Empowerment* es una herramienta que ha sido estudiada de forma muy amplia en Norteamérica. Sin embargo, en España el estudio y aplicación de ésta es bastante limitado, al punto que resulta ciertamente complicado conseguir textos en español puramente teóricos especializados en el desarrollo de este tema. Además de la ya mencionada dificultad, es oportuno aludir que existen una cantidad limitada de estudios prácticos sobre la aplicación de esta herramienta a nivel organizacional, lo que deriva en una limitación adicional para desarrollar este trabajo de investigación.

Para realizar este trabajo de investigación, se ha utilizado como fuente bibliográfica primaria un texto de Terry Wilson titulado “Manual del *Empowerment*” (1996), obra

especializada en esta herramienta y su aplicabilidad en las organizaciones. Como fuente secundaria se ha consultado con algunos especialistas en la gestión de personas, que han aportado su percepción profesional sobre este tema.

Otra fuente secundaria utilizada han sido algunos trabajos que han sido realizados en otras localidades, de los cuales ha sido posible extraer ciertas referencias teóricas sobre distintos autores destacados en la materia, así como información de carácter más práctico y vinculado con la aplicación del *Empowerment*. Tal es el caso de la obra “El Empowerment Organizacional: el inicio de una gestión saludable del trabajo” de la autoría de María Jáimez Román y Francisco D. Bretones (2011), los cuales reflejan en su trabajo, la importancia de este tipo de gestión empresarial en el ámbito de las comunicaciones internas y la administración efectiva del capital humano. (Jáimez Román & Bretones, 2011)

1.4. **Hipótesis**

En el presente trabajo de investigación se intenta conocer la importancia del *Empowerment* como una herramienta aplicable para cualquier organización con el fin que sea más eficiente sin importar su área de desarrollo, a través de las revisiones de algunos modelos teóricos que han evaluado esta herramienta. Además, también se pretende demostrar si su aplicación puede ser exitosa en cualquier lugar, sin importar la cultura local y las diferencias sociales existentes.

Este trabajo puede ser utilizado como un punto de partida para posteriores trabajos de investigación basados en trabajo de campo, brindando así un pequeño aporte para este campo que aún está en ampliación conceptual. Por esta razón, se considera oportuno para esta ocasión, hacer referencia a los conceptos y valoraciones teóricas que envuelven a esta herramienta, con el fin de llegar a una conclusión que permita apreciar la viabilidad del *Empowerment* como herramienta destinada a lograr una mayor productividad laboral, además de mejorar el ambiente de trabajo y conseguir un menor índice de rotación laboral.

1.5. Metodología del trabajo

El presente es un trabajo que se desarrolla mediante la investigación y la comparación de datos obtenidos por diversos autores especialistas en la materia. Se ha empezado la revisión bibliográfica a mediados del mes de abril del 2012 y ha sido culminado a mediados de junio del mismo año.

Dentro de las diversas opciones metodológicas, se puede considerar que el presente trabajo es una revisión bibliográfica comparativa, bajo el esquema del análisis de fuentes documentales, referencias prácticas, análisis de ejecución, entrevistas estructuradas; así como sigue un modelo epistemológico cualitativo, en el cual se utilizan métodos teóricos para demostrar la viabilidad expuesta en la hipótesis. Además se basa en el análisis y síntesis de las diversas teorías investigadas e intenta aplicar un método histórico-lógico para su desarrollo.

1.6. Estructura de la investigación

El presente trabajo está compuesto por tres capítulos constituidos de la siguiente manera:

- Capítulo I “*Marco Teórico*”: desarrolla principalmente los diferentes conceptos que definen el *Empowerment* y sus dos principales vertientes: *Empowerment estructural* y *Empowerment psicológico*. Como puntos siguientes en el desarrollo de este capítulo, está la definición de *Bienestar Laboral y cultura empresarial* y su importancia para el desarrollo de las organizaciones. Sin duda lo que se busca en este capítulo es exponer las diferentes teorías que acompañan al *Empowerment* para facilitar en entendimiento de los próximos capítulos.
- Capítulo II “*El Empowerment en las organizaciones*”: En esta parte del trabajo se intenta exponer de una forma más cercana la praxis a las organizaciones los conceptos que se plantean en el capítulo anterior, esto se hace al desarrollar puntos como por ejemplo: *Aportaciones del Empowerment en una organización*, *El Empowerment y su presencia e importancia en las organizaciones del siglo XXI*, *Receptividad del Empowerment*, *Receptores del Empowerment*, *La dependencia como característica vinculada a la cultura*.

- Capítulo III “*Métodos para la medición del Empowerment*”: Éste es el último capítulo del trabajo, expone los distintos sistemas trazados por los autores más destacados en la materia, y que son los más utilizados para valorar tanto el *Empowerment estructural* como el *psicológico*. Además, con objeto de facilitar la comprensión de las mismas, se desarrolla de forma práctica dichos sistemas mediante cuadros de ejemplos.

Capítulo I

2.1. Marco Teórico

En este capítulo se desarrolla la parte teórica del presente trabajo, entendiendo su valor fundamental para lograr la comprensión inicial de la hipótesis planteada, así como para comprender las diferentes teorías expuestas por los más destacados autores sobre el *Empowerment*.

2.2. *Empowerment*

El *Empowerment* es un término de origen anglosajón, pero en castellano existen algunas palabras como fortalecimiento, empoderamiento u otorgamiento de poderes, que intentan dar vida a esta definición dentro de nuestro idioma.

Resulta difícil encontrar una definición absoluta de *Empowerment*, ya que es un concepto muy amplio el cual intenta establecer su base en la capacitación de los subordinados mediante el otorgamiento de conocimientos propios de su labor, mejores condiciones de trabajo, un mejor flujo de información respecto a las estrategias de la organización, y una modificación en la estructura piramidal de la empresa. Entiendo que su objetivo primordial es que los empleados se sientan más satisfechos con su trabajo y esto derive en un mejor rendimiento. (Friedman, 1992)

Otra aproximación al *Empowerment*, radica en el hecho que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización, tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en la que se basa el *Empowerment* es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, entendiendo que poseen las aptitudes requeridas para ello. (Rowlands, 1997)

El *Empowerment* es una palabra que por sí sola es capaz de cautivar a muchas personas, porque sienten que es capaz de traer una transformación a sus vidas. La palabra como tal conjura la noción de personas que tienen el control sobre ellas mismas y sus

entornos, que expanden sus posibilidades y horizontes y se elevan a niveles más altos de logros y satisfacción personal.

Empowerment puede ser considerado como un proceso de carácter multidimensional de tipo social en donde el liderazgo ejercido correctamente por él o los directivos de la organización, la comunicación transmitida a los empleados y los grupos auto-dirigidos sustituyen la estructura piramidal existente por una estructura más horizontal en donde la participación de todos los individuos dentro del sistema forman parte activa del control del mismo, con la finalidad de promover el potencial del de los empleados y que posteriormente se verá reflejado en la comunidad en la cual se desempeña.

Ahora bien, existen dos tipos de *Empowerment*, el estructural de Kanter, que se centra en las condiciones en el ambiente de trabajo tales como la variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y posición dentro de la empresa; constituyendo éstas las características estructurales del empleo. Las variaciones de tales condiciones se traducen en una forma de satisfacción laboral, pero dejan a un lado la percepción que el trabajador tiene de dichas variaciones en las condiciones ambientales. (Kanter, 1993)

Es aquí donde Spreitzer abre campo al *Empowerment* psicológico definido como la interpretación mental de cada individuo a los cambios estructurales del ambiente de trabajo. Dichas interpretaciones generan cuatro dimensiones: (Spreitzer, 2006: 202)

- El significado: que supone una congruencia entre las creencias de un empleado, valores, conductas y los requerimientos del empleo.
- La competencia: que hace referencia a confiar en las habilidades en el desempeño del empleo.
- La autodeterminación: que se refiere a los sentimientos de control sobre el trabajo.
- El impacto: que se define como el sentido de ser capaz de influenciar importantes resultados en conjunto con la organización.

La idea general del *Empowerment* es la complementación de las dos tipologías reseñadas con anterioridad, ya que para analizar el proceso se necesita saber si existen o no condiciones favorables para un ambiente bajo *Empowerment*, y además la forma como los empleados perciben dichas condiciones. Es oportuno entender que un

ambiente bajo *Empowerment* es aquel el cual se aplican las condiciones o elementos propios de esta herramienta.

Este proceso de *Empowerment* se inicia estimulando a los líderes de opinión o mandos intermedios de la organización, para que cumplan un papel de guías hacia los objetivos de la empresa y no de supervisores del cumplimiento de los mismos. Posteriormente, se debe compartir la información con todos los empleados para aprovechar al máximo el capital humano y permitirles entender la situación actual en términos claros, crear confianza en toda la organización, acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional, ayudar a las personas a ser más responsables y a su vez estimularlos para actuar como si fueran dueñas de la empresa (Organización Mundial de la Salud, 1998:16).

La etapa siguiente comienza con la generación de autonomía mediante límites. En este paso los trabajadores se apoyan en la información compartida para tomar sus propias decisiones sin perder de vista la misión y la visión de la organización, retroalimentándose ellos mismos y estableciéndose metas específicas para cumplir con su papel. Finalmente, como último paso es importante que la organización remplace la jerarquía piramidal con equipos auto-dirigidos que gocen de cierta autonomía y para esto todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo y asumir un compromiso y apoyo de la gerencia.

El *Empowerment* para lograr con éxito su implantación necesita de un liderazgo que sea eficaz y que sea capaz de dirigir a los subordinados en el sentido deseado haciendo que estos a su vez se identifiquen con los valores y la misión de la empresa, permitiendo que puedan aportar ideas para la ejecución de los objetivos trazados.

Con lo anteriormente señalado se consigue que el líder tenga varias características muy importantes y particulares, siendo capaz de estimular a sus empleados para que se incorporen a sus labores con un estado de ánimo más exultante.

El *Empowerment* mejora la inversión en capital humano y el rendimiento en el empleo de tres formas (Shultz, 2008:141):

- La primera es directa: resulta probable que los individuos autónomos, provistos de información y libres para hacer su trabajo, rindan mejor que otros trabajadores estrechamente controlados y menos informados.

- La segunda: es que la libertad y el control de trabajo que acompañan a la autonomía constituye un beneficio intrínseco de la inversión de capital humano, que en la mayor parte de los casos, determina un incremento del esfuerzo. En consecuencia, tanto el trabajador como la compañía progresaran cuando aumente la autonomía (poder y responsabilidad).
- La tercera: sobreviene como una reducción en el coste asociado con la gestión.

2.3. Tipos de Empowerment

El *Empowerment* tal como se ha hecho mención en el punto anterior, está compuesto por dos vertientes: La primera es el *Empowerment* estructural y la segunda es el *Empowerment* psicológico. Con el fin de comprender mejor esta valiosa herramienta para la gestión de personas a nivel organizacional, es pertinente hacer una mención más amplia de sus dos principales perspectivas.

2.3.1. *Empowerment* estructural

Rosabeth Moss Kanter (1977, 1993), es una destacada profesora de la Universidad de Harvard y escritora de diversos *bestsellers*, quien además ha sido considerada entre las 10 mujeres más influyentes de Estados Unidos. En 1993 desarrolla la teoría del *Empowerment* estructural, en la cual considera que para el correcto desarrollo de la labor de los empleados y en tal sentido la consecución de las metas propuestas, es fundamental que la organización otorgue a los empleados, en principio, acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse (Kanter, 1993).

El acceso a estas estructuras de *Empowerment* significa aumentar las características específicas del trabajo y las relaciones interpersonales que fortalecen la comunicación efectiva. Además, sostiene que 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 (Kanter, 1993).

Las estructuras de *Empowerment* también incluyen recursos, información y apoyo. En su teoría, desarrolla cada uno de los puntos que la componen de la siguiente manera (Kanter, 1993):

- El acceso a los *recursos*: significa la capacidad que puede tener para adquirir la financiación, materiales, tiempo y apoyo necesarios para hacer el trabajo.
- El acceso a la *información*: se refiere a tener los conocimientos formales e informales que son necesarios para ser efectivo en el lugar de trabajo.
- El acceso al *apoyo*: supone recibir *feedback* y la orientación necesaria desde los subordinados, de los compañeros que de la misma línea jerárquica y de los superiores. Los altos niveles de las estructuras de *Empowerment* vienen desde el acceso de esas estructuras sociales en el lugar de trabajo.

2.3.2. *Empowerment* psicológico

Sobre el *Empowerment* psicológico existen varias teorías, siendo una de las primeras la desarrollada por Conger y Kanungo (1988). Estos autores proponen que 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 mediante el desarrollo de un fuerte sentido de eficacia personal (Konger & Kanungo, 1988).

Así mismo, consideran que la delegación o recursos para compartir el poder son sólo un conjunto de condiciones que pueden llevar a muchos empleados a sentir *Empowerment*, sin embargo, no siempre sucede. Es decir, puede ocurrir que los empleados no se sientan con *Empowerment* a pesar de la puesta en marcha por parte de la Dirección, de prácticas dirigidas a delegar poder y control (Konger & Kanungo, 1988).

Por tanto, junto a las prácticas de delegación o participación de los trabajadores hay también otro conjunto de condiciones que pueden llevar al *Empowerment* de los trabajadores. En tal sentido, estos autores definen el *Empowerment* psicológico, como un proceso de mejora de los sentimientos de auto-eficacia entre los miembros de la organización mediante la identificación de las condiciones que llevan a la impotencia y

a través de su eliminación tanto por las prácticas y técnicas de la organización, formales e informales, orientadas a proporcionar información sobre la eficacia (Konger & Kanungo, 1988).

En 1990 Thomas y Velthouse, desarrollaron otro modelo sobre *Empowerment* psicológico. Este se caracteriza por tres aspectos fundamentales (Thomas & Velthouse, 1990):

- Motivación intrínseca en el trabajo: La cual definen como las condiciones genéricas de un individuo, relacionadas directamente con la tarea, que producen motivación y satisfacción.
- Conjunto de cogniciones sobre la tarea que producen esa motivación.
- Los procesos interpretativos a través de los cuales los trabajadores llegan a esas cogniciones.

A su vez estos dos autores han considerado en su modelo que el *Empowerment* psicológico está compuesto por cuatro cogniciones (Thomas & Velthouse, 1990):

- El impacto: es la intensidad con la cual un individuo puede influir en la estrategia, administración o en los resultados operativos del trabajo.
- Competencia: se refiere al grado con el cual una persona puede realizar las actividades requeridas por la tarea con las habilidades suficientes cuando sea intentando por el empleado.
- Significado: es el valor de una meta o propósito, juzgado en relación a las propias ideas del individuo, involucrando un sentimiento entre los requerimientos de un rol de trabajo y las creencias, valores y comportamientos.
- La autodeterminación: es la sensación individual de poseer la elección en la iniciativa y regulación de las acciones.

En 1995 la profesora de la Universidad de Michigan, Gretchen M. Spreitzer, ha desarrollado su modelo sobre el *Empowerment* psicológico basándose en el de Thomas y Velthouse (1990). Sin embargo, la principal aportación de esta reconocida autora en el ámbito de esta herramienta, es el desarrollo y validación de una medida

multidimensional para su análisis en un contexto de trabajo. Esta nueva medida multidimensional asume las cuatro cogniciones de significado, competencia, autodeterminación e impacto. (Spreitzer, 2006)

De esa unión se refleja una orientación activa, más que una pasiva hacia el trabajo, entendiendo por orientación activa una disposición en la cual un individuo desea y se siente capaz para dar forma al trabajo y a su contexto.

Para ella, las cuatro dimensiones son argumentadas como una mezcla adicional para efectuar una influencia sobre el constructo de *Empowerment* psicológico. Esto quiere decir que en el caso de faltar alguna de las cuatro dimensiones, el efecto sería un *Empowerment* más bajo, pero no significaría su extinción (Spreitzer, 2006) en (Jáimez Román & Bretones, 2011).

En la teoría reseñada se parte de tres supuestos. El primero considera que el *Empowerment* no se puede imaginar como una personalidad de carácter endurecido y aplicable de forma generalizada a todas las situaciones y por el contrario se trata de un conjunto de buenas circunstancias para el adecuado desarrollo del trabajo (Jáimez Román & Bretones, 2011).

El segundo elemento considera esta herramienta como una variable continua, en la cual se puede ver a las personas con o sin su aplicación. El tercer punto, por su parte, estima que el *Empowerment* es un constructo específico para cada trabajo y no es generalizable a diversas situaciones (Jáimez Román & Bretones, 2011).

Otra de las aportaciones de Spreitzer (1995) en su modelo para la creación y medición del *Empowerment* psicológico, fue adaptar escalas asumidas en investigaciones previas y que derivó en la creación de una escala compuesta por cuatro sub-escalas, una por cada dimensión del *Empowerment*, de tres ítems cada una. Con el promedio de las puntuaciones obtenidas en cada sub-escala, se consigue el grado de cada uno de los elementos de este tipo de *Empowerment* y que han sido mencionados en párrafos anteriores (significado, competencia, autodeterminación e impacto), logrando analizar de esa manera qué componentes intervienen más en el nivel total de *Empowerment* psicológico de los empleados y cuales tienen una intervención menor y en consecuencia, cuáles se deben corregir.

Posteriormente aparece un modelo desarrollado por *Menon*. Este autor define el *Empowerment* psicológico como el estado de cognición caracterizado por una sensación de percepción de control, competencia e internalización (Menon, 1999:161) y (Menon, 2001:153).

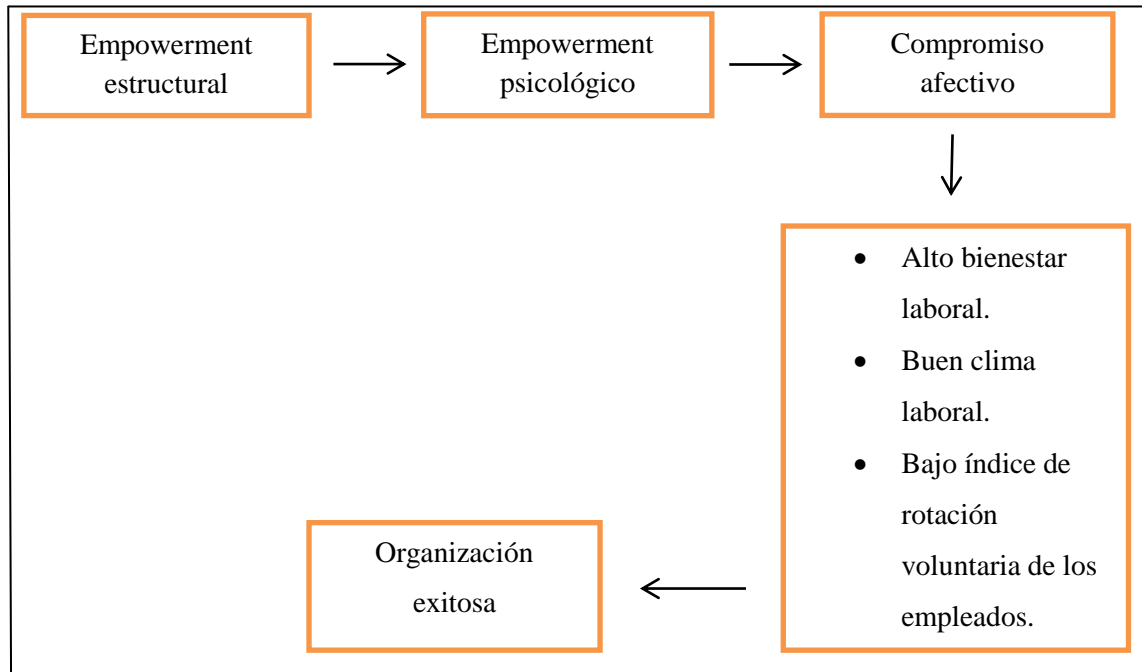
En este nuevo concepto el *Empowerment* se estima como un constructo multifacético reflejado en diferentes dimensiones:

- Percepción de control: incluye las creencias sobre autoridad, posibilidad de tomar decisiones, adecuación de recursos, autonomía en el procedimiento y resultados del trabajo.
- Percepción de competencia: se refiere al dominio, la cual además de implicar la realización hábil de una o más asignación de tareas, también implica hacer frente a tareas no rutinarias que puedan surgir en algún momento dado.
- La dimensión de internalización de las metas: indica la creencia individual en y la internalización de las metas de la organización y está preparado para actuar en su favor.

En un trabajo realizado por el Departamento de Psicología Social de la Universidad de Granada, se ha intentado analizar el constructo de *Empowerment* en el contexto de las organizaciones españolas. En dicho trabajo pretendieron comprobar si el *Empowerment* estructural lleva a los empleados a un estado de conciencia caracterizado por una sensación de control, competencia e internalización de metas o *Empowerment* psicológico, lo cual lleva a la adopción de buenos comportamientos organizacionales por parte de los trabajadores tales como mayor nivel de compromiso organizacional, lo cual contribuye a un mayor nivel de bienestar laboral para los trabajadores, un mejor clima laboral y a una menor fuga de talentos; lo que sin duda se traduce como una aportación crucial del *Empowerment* al desarrollo de la organización (Jáimez Román & Bretones, 2011).

El planteamiento que realiza en el mencionado estudio, puede ser apreciado de una mejor manera a través del siguiente cuadro explicativo (figura 1.1).

Figura 1.1: Estructura del *Empowerment* Organizacional



Fuente: Realización propia a partir de (Jáimez Román & Bretones, 2011)

2.4. Bienestar Laboral

El estudio del bienestar de los empleados es uno de los grandes temas en el área organizacional (Page y Vella-Brodrick, 2009)².

En relación con el bienestar, existen varios tipos entre los que se pueden encontrar el psicológico, el laboral o material. Cada uno puede ser sujeto a estudio, sin embargo, para el desarrollo de este trabajo resulta pertinente enfocar la atención en el bienestar laboral ya que es el más relacionado con el *Empowerment*.

El *bienestar laboral* está compuesto por dos elementos básicos como son:

- Satisfacción laboral: se entiende como aquel que las personas tienen sobre sí mismas en relación con su actividad laboral. Es decir, la sensación de bienestar

² Referido en Jáimez, M. J. Y Bretones, F.D. (2011). El Empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. Revista de trabajo y seguridad social. Recursos Humanos, 344, 209-232.

que obtienen de las condiciones de trabajo, de conseguir los objetivos profesionales planteados y del sentimiento de pertenencia a una organización.

- Satisfacción con la vida: Es un proceso de juicio mediante el cual los individuos valoran la calidad de su vida en función de sus propios criterios. Son los individuos mismos quienes, al ponderar las prioridades personales de su vida, la juzgan en conjunto como más o menos satisfactoria

Dentro del *bienestar laboral*, existe un componente que resulta fundamental y es el clima laboral, el cual es definido como la percepción colectiva de los miembros acerca de su organización con respecto a dimensiones semejantes a autonomía, confianza, apoyo, reconocimiento, innovación e imparcialidad (Moran, y otros, 1992:98) y (Koys, y otros, 1991:265).

En posteriores investigaciones relacionadas con el clima laboral, se ha concluido que es un fenómeno psicológico, de tipo multidimensional y complejo, que tienen efectos sobre el aprendizaje, los resultados, la rotación, el absentismo y la antigüedad. Es importante señalar la existencia de cuatro dimensiones principales del clima laboral³:

- Autonomía individual.
- Grado de estructuración impuesta sobre la posición ocupada.
- Orientación hacia la recompensa.
- Consideración, afecto y apoyo.

Es conveniente tener en cuenta que existe una vinculación directa entre el bienestar laboral y sus respectivos elementos, con la intención de que los empleados se vayan de la organización, que a su vez se considera como la consecuencia directa de la falta compromiso que tiene el trabajador con la empresa. En tal sentido se puede asumir que un trabajador altamente comprometido con la organización tiene menos posibilidades de irse de la misma, situación que sin duda es beneficiosa para la empresa, especialmente a nivel de costos, entrenamiento y *know how*.

³ Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970).

La intención de abandonar la organización, produce un término llamado rotación, el cual ha sido definido por (Mobley, 1982) como el cese de pertenencia a una organización por parte de un individuo que recibe una compensación monetaria de ésta. Pero una de las dificultades relacionadas con este término, es precisamente analizar las causas que lo originan, ya que las personas a evaluar están fuera de la organización (Mobley, 1982).

Además, es importante tener en cuenta que dicha conducta se puede manifestar o no, dependiendo de factores externos como, por ejemplo, el mercado laboral. Por lo expuesto, algunos autores consideran que el mejor predictor para evaluar la rotación, es precisamente la intención de irse.

La conducta de rotación estaría compuesta por varias etapas, en tal sentido se procede a agruparlas de la siguiente forma (Takase, 2010):

- La fase psicológica: es el punto de inicio del proceso de abandono de la organización, el cual comienza por una respuesta psicológica del empleado a aspectos negativos de la organización. Estas respuestas de carácter psicológico activan en los empleados la intención de irse de la organización.
- La etapa cognitiva: el trabajador se encuentra en la etapa medular del proceso ya que en esta etapa, la intención hacia la conducta de abandono ya ha nacido debido a esos sentimientos negativos que ha desarrollado en la etapa anterior.
- Etapa conductual: es la última del proceso y comprende tanto la salida definitiva de la organización como los comportamientos dirigidos al abandono, tales como la búsqueda de otro empleo.

Tal como se ha podido apreciar, el bienestar laboral es el elemento inicial dentro de un conjunto componentes que derivan en el nivel de rotación dentro de una organización. Intentar tener una medición clara sobre la rotación existente es sin duda una tarea que resulta compleja, para ello es oportuno investigar la intención de irse de los miembros de la organización, entendiendo que es un factor que influye directamente sobre la rotación.

2.5. Cultura empresarial

La cultura organizacional o empresarial ha sido definida por Montesinos como “el conjunto de valores, principios, normas, percepciones de vida y conocimientos de los procesos productivos de la organización” (en Cantillo, y otros, 2011). En este conjunto de conceptos están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que están o no alineados con los objetivos de la organización.

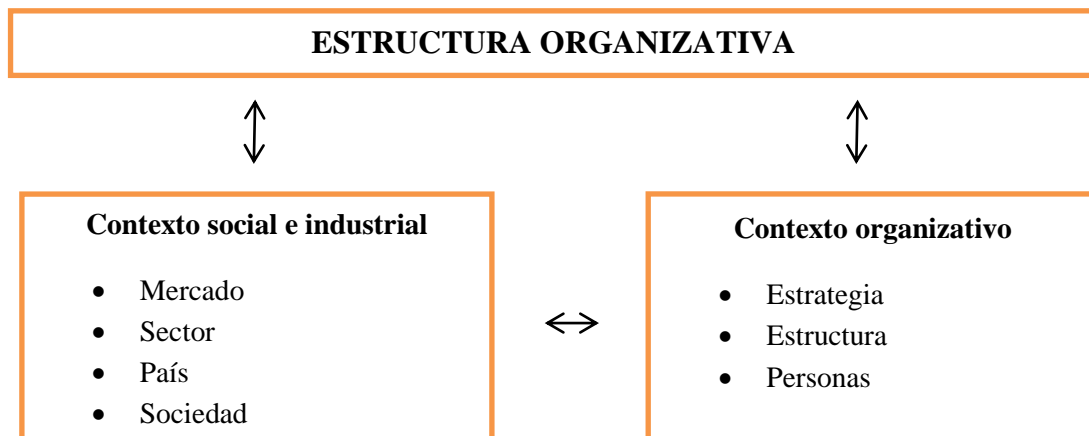
La aparición del concepto de cultura empresarial se debe en gran medida a la crisis económica de los años 70, y a la necesidad emergente de mejorar la capacidad competitiva de las empresas y así asegurar su supervivencia, entendiendo que los sistemas tradicionales ya no eran efectivos (Cantillo, Alzate, & Galindo, 2011).

El énfasis en la cultura está muy ligado a las características del entorno actual y a la necesidad de supervivencia a largo plazo de las empresas. Por otro lado, la incertidumbre y el continuo cambio del entorno y especialmente de las variables que inciden en el funcionamiento de la organización (productos, procesos, estrategias, rotación del personal, valores, etc.) requieren que aquella utilice mecanismos que reduzcan la incertidumbre y permitan la aceptación del cambio así como la identificación de las personas con el desarrollo a largo plazo de la empresa. Sin embargo, para ello es necesario diseñar organizaciones que estén orientadas a enfrentarse a la incertidumbre y que tengan la flexibilidad que requiere el entorno actual.

Es fundamental entender que la cultura organizacional está seriamente ligada con su contexto industrial y social, es decir, con mercado y consumidores además del sector industrial en el que actúa, así como su sociedad y país. Como las personas que conforman la organización y a los sistemas de dirección que se diseñan y utilizan para lograr los objetivos de la dirección y asegurar la supervivencia de la empresa.

El presente cuadro muestra una representación sobre la relación cultural organizativa con el contexto social e industrial y la propia organización (figura 1.2)

Figura 1.2 Estructura Organizativa



Fuente:Elaboración propia a partir de (Cantillo, Alzate, & Galindo, 2011)

Para algunos directivos, la cultura de la organización es algo poco real, consideran que no tiene valor para una empresa y en consecuencia el *Empowerment* de sus empleados funcionen bien. Factores como el rendimiento, los beneficios, la calidad, los recursos físicos, los edificios, los folletos publicitarios y todos los otros aspectos de la vida organizacional se valoran fácilmente, y eso no pasa con la cultura (García, 2012).

La cultura es algo secundario si se compara con otros factores que afectan a la vida y el éxito de una organización. Una de las razones principales que justifica dicha apreciación, es que se debe buscar e investigar especialmente si hace muchos años que trabaja con ella. La cultura de la organización es considerada por muchos como “la manera de hacer las cosas que tenemos por aquí”, en referencia al modo de actuar en dicha empresa (García, 2012).

El asunto crítico para todos los directivos es preguntar y llegar a una conclusión sobre si la cultura tiene algo que ver con la actuación de una organización y el *Empowerment* de sus empleados.

Los valores empresariales definen el conjunto de principios, creencias y normas que regulan la gestión de la organización y en sí han de ser permanentes y durar muchas décadas o quizás siglos; tal como es el caso de organizaciones religiosas, o bien cambiar rápidamente debido a un diferente entorno de operación de una organización, o si un nuevo equipo toma el control.

Los valores en relación al entorno de operación, y los deseos del equipo de ejecutivos determinan y conforman los aspectos visibles de la cultura. Es por ello que un trabajador realiza una labor de una manera concreta en una organización y de una forma distinta en otra.

2.5.1 Importancia de la cultura para el *Empowerment* en la organización

Existe una estrecha relación entre la cultura empresarial y el *Empowerment* de los empleados, ya que en muchas ocasiones para implantar dicha herramienta es necesario la ruptura con la tradición dentro de la organización y ejecutar un cambio en el propio sistema empresarial.

La cultura empresarial brinda a los empleados una estabilidad y familiaridad que son beneficiosas. Sin embargo al estar basada en unos valores no vigentes, actúa como freno ante la aparición de nuevas ideas y formas de pensar. No sólo las prácticas laborales inhiben el *Empowerment*; sino también las ideas, sentimientos y actitudes de los empleados lo hacen, porque muchas de estas aplicaciones son invisibles y obligan a iniciar un proceso para “subirlas a la superficie” antes de abordarlas (Wilson, 1996).

Existe un aspecto que se ha de considerar y es el retraso cultural. Cuando una organización se halla cogida y solidificada a una serie de valores, ideas, prácticas y comportamientos totalmente pasados de moda, a menudo las circunstancias, el entorno y las condiciones que se han dado cuando se establecieron esos valores han cambiado ligeramente y, desafortunadamente, la empresa no es capaz de adaptarse a las nuevas condiciones y circunstancias (Wilson, 1996).

En algunos casos existen ciertas organizaciones que tienen una corta vida, debido a los cambios fundamentales en materia tecnológica o de ideas que tienen lugar en su entorno y a los cuales no pueden adaptarse. No obstante, en otras organizaciones el cambio no ha sido tan rápido y queda rezagado en sus culturas, por lo que continúan funcionando pero a menudo con un nivel más bajo de efectividad.

Estar dentro de un retraso en la cultura empresarial representa un paso difícil y traumático para las personas involucradas. Se dan los casos en los cuales las personas que siguen con la misma cultura chocan con aquellos que la cambian.

Resulta conveniente para muchas empresas cuestionarse cómo está de atrasada o no su cultura respecto a su entorno empresarial, esto es importante como herramienta para ayudar a los directivos de las organizaciones a identificar de forma real el estado de su cultura organizacional, ya que el método comparativo directo suele arrojar resultados bastante fiables.

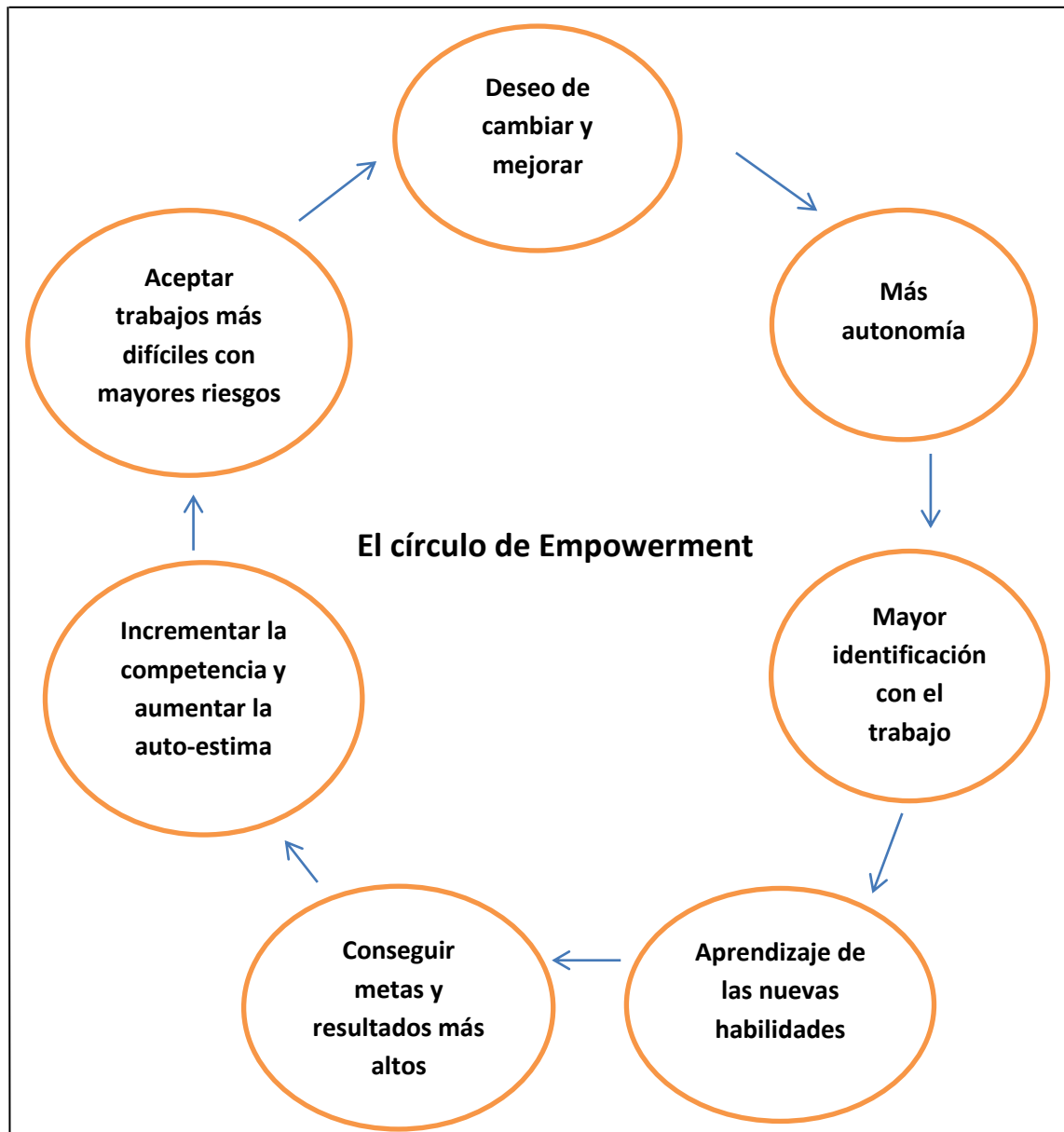
Toda organización que en determinado momento decida otorgar a sus trabajadores una mayor capacidad de decisión y autogestión, ha de realizarla mediante la adopción de una filosofía general que sea fácil de entender y que se comunique de manera sencilla. Esto es fundamental debido a la importancia que tiene el hecho de que los empleados deben ser conscientes de los cambios que se están ejecutando, para que los valoren de forma positiva y puedan llevarlos a cabo en el menor tiempo posible y de la forma más eficiente (Wilson, 1996).

El *Empowerment* es entonces un proceso que se inicia por los gerentes y directivos de la organización, los cuales captan las ideas y deseos de todos los empleados de la empresa, realizando una modificación en las políticas y estructuras de la organización que se equilibre con las ideas y deseos de los empleados.

Esto se hace con la finalidad de permitir que potencien sus talentos y habilidades para conseguir que los trabajadores se sientan cómodos en el desarrollo de sus habilidades aplicadas a sus respectivas labores, lo que provoca que la organización tenga mejores beneficios gracias al buen hacer de los trabajadores, todo esto afecta y beneficia directamente a los gerentes y directivos de la empresa, ya que lograr una organización más eficiente repercute directamente sobre sus propias metas de trabajo y desarrollo profesional (Wilson, 1996).

El siguiente es un cuadro expone una representación bastante sencilla del *Empowerment*:

Figura 1.3: Representación básica del “círculo” de *Empowerment*



Fuente: Elaboración propia a partir de (Wilson, 1996)

La figura presentada anteriormente expresa la naturaleza circular del *Empowerment* dentro de una organización. El punto de partida es el deseo de cambio y mejora que debe ser guiado por los directivos. Este primer punto es uno de los más significativos para cada individuo y para el total de la empresa. Si tanto los directivos como los empleados no están convencidos de la necesidad de cambio y de la necesidad de actuar de manera diferente todos los otros puntos tienen poca posibilidad de éxito.

El segundo punto consiste en eliminar las restricciones que tienen los trabajadores a todos los niveles de la empresa para que sean capaces de llevar a cabo acciones sin bloqueos de reuniones y frustraciones que a menudo son asociadas a las jerarquías y las burocracias.

Este paso requiere mucha valentía y confianza por parte de los altos directivos, ya que supone la eliminación de niveles de jerarquía y probablemente de muchos puestos de trabajo. Sin embargo, es fundamental eliminar esos elementos que contribuyen a la burocracia y perjudican el desarrollo del *Empowerment*.

El otro elemento fundamental en el gráfico presentado con anterioridad es que las personas acepten y usen de manera útil su libertad de acción otorgada en la organización. Siempre se considera que cualquier libertad ofrecida por la empresa ha de ser aceptada de inmediato, pero aunque esto es cierto en algunos casos, para otras personas no es así. Junto con las libertades, es conveniente dar un paquete de incentivos que estimulen la máxima apreciación y ejecución de dichas libertades o autonomías brindadas, incluso con beneficios de innovación y acercamiento proporcionados por una buena gestión de la comunicación interna.

En el tercer aspecto, los empleados ya han aceptado las libertades adicionales y empiezan a tomar conciencia de la propiedad de su trabajo y de sus deberes. Su punto de vista sobre el trabajo va cambiando de ser un mal necesario para darse el tipo de vida que desea, a ser parte de la propia vida y de su diversión. La separación entre trabajo y vida personal es menor a medida que empieza a existir una mayor identidad con el trabajo, por lo que éste se convierte en una parte más de las ideas y de los sentimientos de un individuo.

Mientras el tercer punto se completa, se empieza a desarrollar el cuarto estadio: Los papeles y los trabajos se amplían ya que los empleados se muestran más interesados por su trabajo y toman más responsabilidades. Hacen lo que sea necesario para llevar a cabo su tarea con éxito. Les pertenece y es parte de ellos mismos y no sólo algo que les viene dado por personas ajenas a ella. Cada responsabilidad y tarea requiere el aprendizaje de nuevas habilidades que añadirán a su interés y motivación.

En el punto cinco se muestran los resultados tangibles del *Empowerment*, del incremento de libertades, mayor sentimiento de propiedad hacia el trabajo y las habilidades adicionales, dan como resultante un mejor rendimiento que conduce a una mayor motivación, un incremento de las metas y con ello unos mejores resultados. Estos incrementos se explican en cierto modo por el interés y dedicación además por el desarrollo de una solución de razonamiento y creatividad hacia el trabajo. Se cuestionan los métodos existentes y eso lleva hacia una ética de mejora continua (Wilson, 1996). De esta manera, la empresa se convierte de un elemento estático y monolítico a una organización dispuesta a aprender y apostada al cambio.

En el sexto punto, los empleados empiezan a notar una serie de cambios significativos en materia de actitud y de comportamiento en las personas. La obtención de resultados positivos deriva en una sensación de competencia, de mayor autoestima y elevación psicológica por encima de su posición anterior. Su comportamiento y sus acciones tienen una mayor agudeza y eficiencia. Ya en este punto se muestra un mejor estado de ánimo por parte de los empleados, se percibe crecimiento y desarrollo de su potencial.

En el séptimo punto, el empleado ha crecido por encima de su trabajo y está buscando mayores retos. Se considera el momento de asumir más responsabilidades, de afrontar temas más complejos, y por supuesto, de obtener mayores recompensas.

Como se puede apreciar, el *Empowerment* es una compleja herramienta en la cual cada uno de los engranajes que componen su sistema, tienen un valor preciso y complementario.

El siguiente es un cuadro comparativo de comportamientos y frases que diferencian a una empresa donde se aplica el *Empowerment* de una que no lo hace (figura 1.4):

Figura 1.4: Cuadro comparativo de actitudes del *Empowerment*

Empresa con Empowerment	Empresa sin Empowerment
<ul style="list-style-type: none"> • Ella cometió el error, le ayudaremos a solucionarlo. • Se aplauden los intentos aunque fallen • Toda persona tiene talentos latentes que pueden ser desarrollados. • Nos gustan las nuevas ideas. • El trabajo es tan agradable y divertido como el resto de mi vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ella cometió el error, ella podrá solucionarlo. • Se castigan los intentos si fallan. • Algunas personas están sordas y nunca podrán hacer nada. • Ya lo hemos visto todo. • Si no perteneces al club nunca podrás tener éxito en esta empresa.

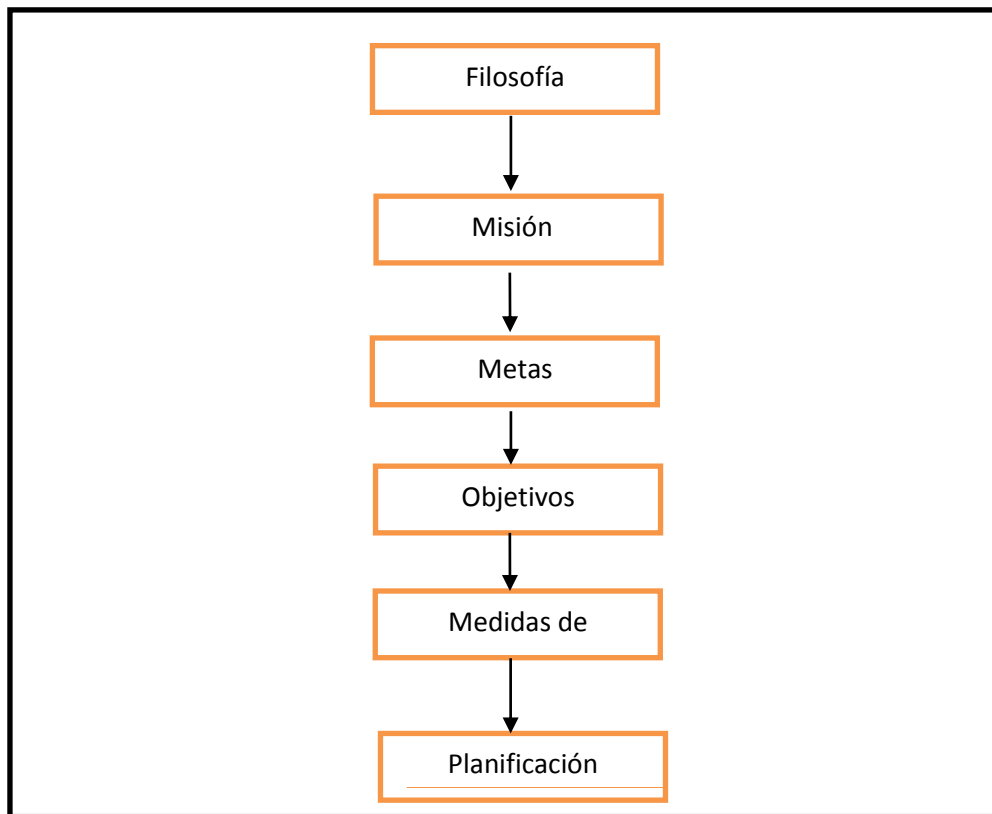
Fuente: Elaboración propia a partir de (Wilson, 1996)

En una organización, el *Empowerment* tiene que ser incluido dentro del plan estratégico de la empresa. Sin embargo, para muchos directivos es algo totalmente nuevo de asumir, y más aún, entender que esta herramienta tiene vinculación directa con los objetivos generales del negocio. Si esto no se asimila por la empresa y sus directivos, el *Empowerment* puede fácilmente caer en el mito o una teoría sin pragmática alguna.

El *Empowerment* “mítico” es aquel que surge cuando los directivos se suscriben a él y expresan afirmativamente su aplicación. Sin embargo, su aplicación real en la empresa es inexistente (Wilson, 1996).

Para lograr el adecuado progreso de una organización, es fundamental que los directivos conciben el desarrollo de un plan estratégico (figura 1.5). En tal sentido al decidir escribir las declaraciones de la misión, establecer las metas para los diversos aspectos del negocio y convertirlas en objetivos y medidas de actuación, deberán desarrollar un entendimiento global del *Empowerment*, dentro de la propia Filosofía de Gestión empresarial.

Figura 1.5: Aplicación de la Filosofía del Empowerment en los Valores Organizacionales



Fuente: Elaboración propia a partir de (Wilson, 1996)

Capítulo II

3.1. El *Empowerment* en las organizaciones

3.2. Aportaciones del *Empowerment* en una organización

El *Empowerment* es un instrumento muy seductor para las organizaciones y para sus integrantes, ya que se ajusta perfectamente en la filosofía actual de los directivos y de los trabajadores. Los directivos ven en el *Empowerment* un medio para alejar burocracias y liberar a los trabajadores de las históricas negociaciones controladas por los sindicatos, obteniendo así una mayor flexibilidad y la posibilidad de premiar a sus trabajadores por sus esfuerzos individuales y no los colectivos (García, 2012).

Por otro lado, se encuentran los empleados, quienes se sienten cautivados por el concepto por razones similares. Además hay que resaltar que se pueden sentir estimulados por los cambios políticos que apuntan hacia un mayor individualismo, y en sí a la valoración del rendimiento particular de cada persona.

Para muchos el *Empowerment* resulta una herramienta idónea para ayudar al desarrollo del talento oculto por parte de los individuos. Existen muchos casos que gracias a la estructura y el diseño de muchos oficios en la industria y el comercio, los trabajadores tienen que utilizar una pequeña porción de sus habilidades, lo que supone para muchos de ellos una gran frustración (García, 2012).

Sin embargo, la aplicación del *Empowerment* como herramienta para el mejor desarrollo de las habilidades profesionales de los empleados, genera una capacidad de decisión que antes no era posible y esto para muchos, crea una nueva forma de asumir las responsabilidades diarias, y que en algunos casos se considera agradable.

Junto a una mayor flexibilidad y libertad de trabajo, se observa la posibilidad de ser creativos e innovadores. Todos los trabajos tienen dos componentes:

- Realizar el trabajo.
- Optimizar la manera de hacer el trabajo.

Para muchos el progreso real se consigue por medio de la innovación, sin tener en cuenta en qué sector o en qué parte de la cadena de mando se está hablando, bien puede ser el administrativo que desarrolla un sistema mejor para generar las facturas, o el director de marketing que crea una nueva marca. La innovación y la creatividad surgen cuando los empleados tienen la libertad de pensar y correr riesgos, lo que es consecuencia directa del Empowerment (Wilson, 1996).

Para algunos autores, el *Empowerment* también conlleva introducir el poder y la toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización. Esto permite mejorar la relación con los clientes y acelerar la resolución de las quejas que estos pudieran tener.

Los empleados que trabajan de cara al público, deben tomar sus propias decisiones sin necesidad de buscar apoyo en la Dirección. Esto es algo que se aplica tanto a clientes internos como externos (García, 2012).

Una de las mayores consecuencias del Empowerment es el incremento del trabajo generado y el reconocimiento. Las personas toman la responsabilidad en su trabajo, organizan para que se adecúe a sus necesidades individuales y llevarlo a cabo sin ningún tipo de interferencias externas, lo que ayuda a obtener mejores resultados.

También se distingue como consecuencia del *Empowerment*, la introducción de una mayor calidad: A los trabajadores que se les otorga la misión directiva de calidad total, y las técnicas, habilidades y metodologías para ocuparse de ellas, por lo que encuentran una mayor satisfacción e interés en su trabajo buscando mejoras.

El progreso habitual y continuo, forma parte del lenguaje de muchas organizaciones y se utiliza desde el taller, el departamento de contabilidad o la oficina de ventas. Las personas que trabajan bajo esta herramienta, tienen metas y objetivos que tienen más valor para ellos que las cifras de producción bajo el sistema horario. Operan en áreas

que conocen a fondo, y crean mejoras al tiempo que consiguen que sus trabajos sean más agradables (Wilson, 1996).

3.3. El *Empowerment* y su presencia e importancia en las organizaciones del siglo XXI

En los años 20 y 30, las organizaciones optaron por contratar a directivos provenientes de sectores científicos para intentar organizar y controlar las grandes burocracias de la época. En tal sentido para muchos, el *Empowerment* se ha convertido en la filosofía necesaria para dirigir la organización del siglo XXI (Wilson, 1996).

Para algunos autores o especialistas en *Empowerment*, la mayoría de las organizaciones tienen que ejecutar una serie de rápidas transformaciones, en las cuales para mantenerse competitivas, deben cambiar su estilo y la manera en que se dirigen de acuerdo con los cambios de ambiente en los cuales tienen que trabajar. La competencia en este nuevo entorno es muy intensa, tanto a nivel nacional como internacional. Parte del reto viene directamente de las industrias en proceso de desarrollo de Asia que toman ventaja de sus bajos salarios, de las nuevas tecnologías de ordenadores y la mejora de las comunicaciones a nivel mundial. Cada organización tiene que innovar y crear nuevos productos y nuevos mercados o se quedarán rezagadas.

Las organizaciones del siglo XXI tienen que trabajar en un entorno mucho más complicado. El mercado demanda una línea de productos más diversificada, y estos tienen que tener un ciclo de vida más corto. Estos factores requirieron unos sistemas y procedimientos de dirección eficientes que atiendan las necesidades del cliente.

Según especialistas en *Empowerment*, el cambio en el entorno empresarial y las mayores demandas de los clientes tienen un gran impacto en la estructura de las organizaciones (García, 2012). Para poder hacer frente a los tiempos de respuestas más cortos y la necesidad de comunicación mucho más rápida, las jerarquías de Directivos deben reducirse. Existen menos capas en las organizaciones, lo que facilita la toma de decisiones.

Las organizaciones tienen también que ser más flexibles para cumplir con las diferentes prioridades que conllevarán esos cambios. Todos los empleados deben tener un conjunto más amplio de habilidades, para que puedan pasar rápidamente de una tarea a otra. Estas nuevas demandas en el mercado y la tecnología, cada vez más avanzada, hacen que los trabajadores sean más cualificados y preparados. Las personas tienen más expectativas y quieren conseguir un trabajo que les satisfaga y una carrera profesional que valga la pena, por lo que se están incrementando los salarios y el reconocimiento para igualar las nuevas habilidades y las expectativas personales.

3.4. Receptividad del *Empowerment*

La atracción que supone el *Empowerment* para los individuos y empresas enmascara muchos de los factores que ayudan o impiden su introducción efectiva en las empresas. Se da por sentado que los beneficios del *Empowerment* son tan importantes que las personas se convierten de inmediato en discípulos. Sin embargo, cualquier empresa que considera seriamente la idea de introducir esta herramienta debe pensar y evaluar algunos factores que ayudan a su efectiva introducción (Wilson, 1996).

Para que el *Empowerment* se acepte por toda la organización, los gerentes o directores deben actuar como modelos y mostrar principios en sus intervenciones diarias, ya que es primordial mostrar que la empresa es transparente y no guarda secretos y por ende, reflejarse un aumento de la comunicación descendente, transversal y ascendente, existiendo además total libertad para que los empleados tomen más responsabilidades y ejerzan sus labores de una forma más amena.

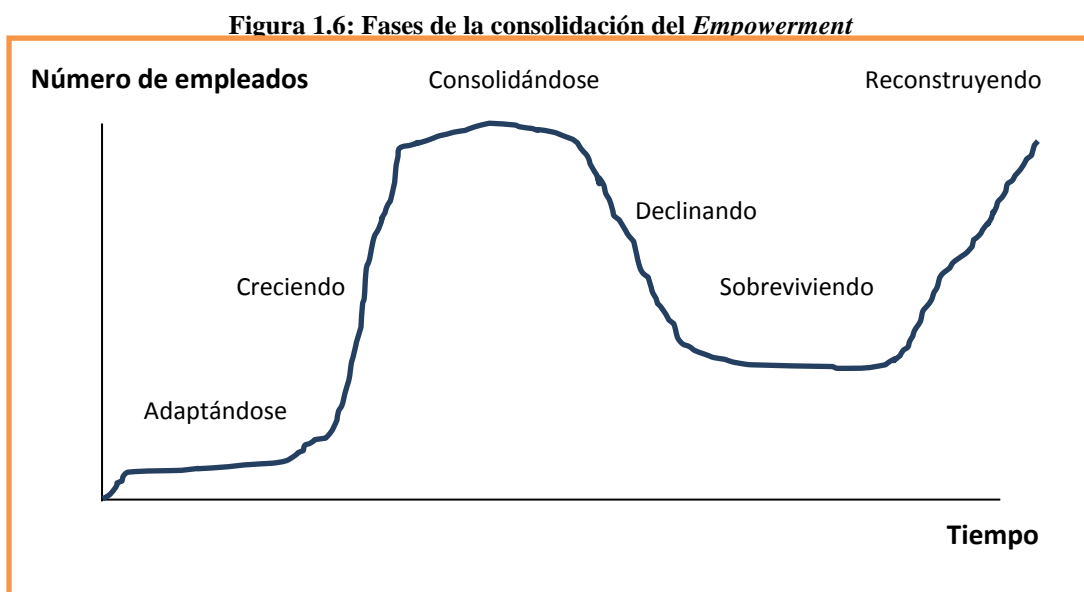
Para lograr una efectiva implantación del *Empowerment* en una organización, tal como ha sido mencionado en el párrafo anterior, es fundamental que los directivos asuman un cambio en su patrón de conducta, en tal sentido algunos expertos en la materia recomiendan lo siguiente (Wilson, 1996) y (Jáimez Román & Bretones, 2011):

- Disponibilidad: Para que el *Empowerment* tenga éxito dentro de la organización es fundamental que los cargos directivos suministren todos los recursos que sean necesarios con el fin que los subordinados puedan cumplir con sus labores.

- **Flexibilidad:** Resulta primordial tener la capacidad de adaptarse a las nuevas situaciones que van surgiendo, además de ajustar frente a las disposiciones que se tengan con sus empleados.
- **Compromiso:** Es importante promover un nivel de compromiso en toda la organización en el cual los empleados se encuentren motivados a aplicar el *Empowerment*.
- **Nueva imagen:** Deben demostrar que la organización es mucho más abierta y que no guarda secretos con sus empleados. En tal sentido que aprecien que ha aumentado la comunicación interna y que los trabajadores pueden tomar más responsabilidades.
- **Facilitador:** Se debe desarrollar un clima laboral que sea idóneo para que los trabajadores puedan aplicar las diversas técnicas relacionadas con el *Empowerment* en dicha organización.
- **Confianza:** Se recomienda infundir confianza en los empleados para que puedan explotar al máximo sus habilidades y esto sea un efecto multiplicador al resto de trabajadores y produzca un beneficio real a la organización.

3.5. Fases de la organización y su relación con el Empowerment

Las empresas son entidades dinámicas en constante proceso de cambio que atraviesan muchas fases:



Fuente: Elaboración propia a partir de (Wilson, 1996)

La receptividad que una empresa muestra respecto al *Empowerment* depende de su situación en el eje temporal. Una empresa de estructura jerárquica, no adopta esta herramienta en ninguna de sus formas ya que ha estado funcionando durante un determinado periodo de tiempo y se ha ido adaptando en éxito a los cambios que han tenido lugar en su entorno.

La Dirección ha sido relativamente estable y ha conseguido aguantar los altibajos del negocio, no ha tenido crisis que hayan acabado en un recorte de medios y personal de la empresa, no ha habido un crecimiento a gran escala con una mayor facturación y un incremento en el número de empleados, es decir, la empresa se ha mantenido estable.

Bajo estas circunstancias y con el tipo de Dirección existente en la actualidad parece poco factible que pueda adoptarse un tipo de *Empowerment* tan radical. En esta situación es probable que la posibilidad de éxito en la aplicación del *Empowerment* sea de nivel medio a bajo. Sin embargo, si un alto directivo muy poderoso llegase a ser el defensor de una filosofía de esta estratagema a lo ancho y largo de la empresa, el *Empowerment* tendría muchas más garantías de éxito (Wilson, 1996).

La siguiente fase organizativa sería el incremento del número de empleados: El liderazgo y la dirección son estables; por lo que dadas esas dos circunstancias podríamos predecir que el *Empowerment* tendría una posibilidad baja de tener algún tipo de significado y poder así ser introducido dentro de la empresa, principalmente porque la dirección no veía ninguna necesidad de cambio: El negocio va bien y sólo es necesario seguir haciendo lo mismo que hasta el momento. Es más, el tiempo de los directivos se utiliza para implementar los planes de crecimiento. Esta situación, sin embargo, podría cambiar en un momento si los líderes de la empresa adoptasen una filosofía de *Empowerment*.

La fase de consolidación podría tener lugar después de un período de crecimiento importante, cuando los líderes de la empresa quisieran adaptarse a los cambios que habrían tenido lugar. Las empresas pueden estar sujetas a un número considerable de cambios, especialmente en la introducción de nuevas plantas, tecnología, sistemas de ordenadores y métodos de trabajo. Puede llevar mucho tiempo, a veces muchos meses o años para que los equipos y los sistemas estén totalmente puestos en marcha y

funcionen a su máxima capacidad. Los períodos de formación necesarios para que las personas trabajen con los nuevos métodos también pueden ser largos, por lo que bajo estas circunstancias hay poca probabilidad de que el *Empowerment* sea introducido.

Muchas empresas atraviesan un periodo de declive y tienen que empezar a reducir costes de estructura y personal de manera drástica para poder sobrevivir. Un declive puede suceder debido a varias causas: un mercado cambiante, un incremento en la competencia, un receso económico, acciones políticas o administrativas, la aparición de productos alternativos, etc.

Si muchas personas se ven forzadas a abandonar la empresa, la moral de los empleados será muy baja, ya que los individuos temerán perder ellos también sus puestos de trabajo (Jáimez Román & Bretones, 2011). No es probable que las personas sean innovadoras y corran riesgos por si acaso comenten algún error y se ven víctimas de la siguiente reducción de personal.

En esa circunstancia la máxima prioridad de los empleados es jugar seguro y mantener su puesto de trabajo. Este factor será aún más significativo si la economía está en recesión y escasean los puestos de trabajo. Bajo estas condiciones los empleados no serán totalmente receptivos a la idea del *Empowerment*, aunque pueden llevar a cabo esfuerzos de cambio, debido al miedo que les produce ser despedidos, pero no es probable que se sientan totalmente dedicados.

Es durante estos periodos de declive cuando la dirección puede ver el *Empowerment* como un medio de movilizar los talentos de los empleados para incrementar la eficacia y la productividad. La empresa estaría, de este modo, en mejor posición para sobrellevar sus amenazas e invertir el declive (Wilson, 1996).

Una empresa en estado de supervivencia y luchando por su existencia cumple a menudo muchas de las condiciones necesarias para el *Empowerment* de los empleados. Todos saben que, a menos que se tomen medidas drásticas, la empresa desaparecerá y todos se verán buscando un nuevo trabajo. En periodos de crisis la gente está dispuesta a abandonar viejas prácticas. Las actitudes de la gente y los métodos de trabajo pueden cambiar con rapidez, por lo que hay una nueva energía que impregna la empresa e

infecta a todos los empleados. Con unas directrices claras y un liderazgo fuerte, los empleados abandonarán los métodos de trabajo tradicionales que sólo utilizan una pequeña proporción de sus habilidades y talentos: Se volverían audaces y atrevidos, dispuestos a intentar muchas cosas nuevas si llevan a la supervivencia de la empresa y la protección de sus puestos de trabajo y de su modo de vida (Wilson, 1996).

El cambio de actitud y de comportamiento no es algo que ocurra inmediatamente al momento en que la empresa se da cuenta que está en crisis. Las personas tienen que ver y experimentar algunas de las consecuencias de la condición, antes de aceptar la realidad de su situación, un hecho que es relevante tanto a individuos como a instituciones colectivas dentro de las empresas (Rowlands, 1997).

Estas instituciones pueden ser comités sindicales, foros de empleados, grupos de negociación, comités de participación, etc. Se pedirá a sus miembros que cambien sus puestos de trabajo, o que acepten tareas adicionales, o incluso que acepten una reducción en su salario para recortar gastos. El camino hacia el *Empowerment* para una empresa en un estado de supervivencia es muy arduo, pero cuando los empleados empiezan a darse cuenta de que no hay alternativa pueden aceptarlo inicialmente de mala manera. Cuando el *Empowerment* empieza a funcionar con eficacia, los empleados se darán cuenta que su trabajo es más satisfactorio y tiene un sentido: Querrán desarrollarse aún más y nunca volverán a sus antiguos métodos de trabajo (Wilson, 1996).

Otra fase que una empresa puede atravesar es la reconstrucción. Se ha conseguido sobrevivir y hay una determinación entre los directivos y los trabajadores que la empresa no volverá nunca más a alcanzar una situación tan perentoria. La determinación se extenderá a la reconstrucción de una empresa flexible que crezca y florezca. En estas circunstancias deberán adoptar el *Empowerment* como pivote de una nueva filosofía y hay muchas posibilidades de que éste pueda funcionar con éxito.

Durante los primeros estadios de la reconstrucción, las personas posiblemente estén muy abiertas en su búsqueda a nuevas ideas y métodos mejores para reavivar el negocio. Si existe un liderazgo apropiado, los individuos, a todos los niveles de la

empresa, serán creativos e innovadores. Contribuirán a la gestión efectiva de sus trabajos ofreciendo sugerencias para incrementar la calidad y eficiencia.

Los directivos también deberían mostrar una nueva vitalidad, empujando al mismo tiempo hacia adelante para conseguir sus visiones y metas futuras. Estarán determinados a no dejar que vuelvan a darse las condiciones que casi les han llevado a la quiebra. Todo esto nos da un conjunto de circunstancias donde sería ideal la introducción del Empowerment (Wilson, 1996).

Suele ser común que una gran parte de los directivos asuman que todos los trabajadores quieren recibir esa capacidad de decisión y auto-dirección, y tener la oportunidad de extender sus habilidades y aceptar más responsabilidades. Este supuesto se basa en la creencia de que los seres humanos tienen una tendencia natural a querer aprender, desarrollar su potencia y sentirse con más control de su entorno de trabajo (Menon, *Psychological Empowerment: Definition, Measurement, and Validation*, 1999).

Además se suele pensar que las personas son incapaces de conseguir esos objetivos debido a la estructura jerárquica represiva y al control que la empresa y sus directivos ejercen sobre ellos. No hay duda que las personas crecerán y se beneficiarán de la liberación de los controles y de la mayor libertad resultante, pero muchos otros, un número que puede ser bastante elevado, no tienen un deseo real de tener *Empowerment*.

En estas lides, necesitan estabilidad y orden por lo que encuentran duro y hasta penoso estar en una posición de incertidumbre y tener que tomar decisiones. Son incapaces de extenderse y quieren que otros asuman la responsabilidad de la toma de decisiones. No resulta nada extraño encontrar este tipo de personas, es más, son sin duda el reflejo de la sociedad en que vivimos (Wilson, 1996).

Otros empleados de diferentes empresas no se sienten impresionados con el Empowerment. Sienten que van a tener que trabajar más duro y pensar más, todo esto sin ninguna retribución económica adicional, lo que consideran un maltrato.

Los directivos medios y supervisores también pueden mostrarse contrarios al *Empowerment* por diferentes motivos. La extensión del trabajo de otros empleados puede cobrarse con la pérdida del suyo.

En tal sentido algunos podrían considerar absurdo colaborar en una iniciativa diseñada por otro y que puede quitarles su modo de vida. Sin embargo, es justo mencionar que algunos son lo suficientemente seguros de su labor y abiertos a evolucionar, y asumen el *Empowerment* como una herramienta capaz de no solo mejorar el rendimiento de sus subordinados, sino de hacerles resaltar a ellos como directivos capaces de implementar nuevas herramientas que traen consigo un beneficio para la empresa (Wilson, 1996).

3.6. La dependencia como característica vinculada a la cultural

Los seres humanos pueden estar condicionados para comportarse de una determinada manera. Una empresa que haya estado en funcionamiento durante muchos años con una jerarquía y una burocracia rígidas, y un control estricto de Dirección, tendrá condicionados a sus empleados para pensar y actuar según un modelo organizado y conocido, estarán seguros siguiendo una serie de tareas precisas apoyándose en la descripción de sus respectivos trabajos, ejecutarán sus rutinas diarias y cogerán su dinero al final de mes (Wilson, 1996).

En este entorno las personas estarán conformes con el sistema, y el sistema estará continuamente reforzando esos códigos de comportamiento con sus sistemas de control y procedimientos. Los niveles graduados de responsabilidad, la autoridad y la recompensa vendrán dados de las altas esferas de la empresa y serán un constante recordatorio del orden de la jerarquía y del lugar que cada uno de ellos ocupa en la misma.

Bajo este sistema, se supone que los directivos tienen la función de pensar y dirigir mientras que a los trabajadores se les paga por trabajar. Se evalúa o se recompensa a los empleados de acuerdo con la medida en que cuadran las reglas y regulaciones establecidas y los procedimientos de selección de la empresa están diseñados para escoger a personas con el mismo tipo de actitudes o de patrones de comportamiento.

Con el tiempo, empleados con las mismas ideas trabajan de acuerdo con las mismas normas y dependen del orden y de la conformidad de su propia estabilidad personal.

La empresa ha desarrollado una cultura contraria a la que se necesita para asumir una filosofía de *Empowerment*.

Esta estrategia requiere una cultura de interdependencia donde cada persona de la empresa pueda pensar por sí misma: El cambio y la mejora tendrán éxito únicamente si cada una de las personas que trabajan en la empresa se cuestiona de manera fundamental los métodos de trabajo existentes (Wilson, 1996).

Es interesante analizar las posibilidades que existen para que cambie la cultura de una empresa en relación a la dependencia o interdependencia. El primer motivo podría ser una revolución de un día para otro, donde la empresa sea absorbida por un grupo poderoso y el personal se ve obligado a abandonar todo lo que ha conocido en favor de la nueva ideología y prácticas.

Es probable que de esta forma haya muchas bajas y no se podrá garantizar el éxito. La segunda forma de lograr el ansiado cambio es mediante programas orgánicos de educación. La cultura de empresa existente se verá desmantelada de manera gradual y remplazada por una que pueda potenciar el *Empowerment*. Con esta fórmula es probable que se tarde muchos años, por lo cual la estrategia adoptada dependerá del tiempo que la empresa disponga para llevar a cabo dichos cambios (Wilson, 1996).

CAPITULO III

4.1. Métodos de medición del *Empowerment*

Tal como se puede comprobar a lo largo del presente trabajo, el *Empowerment* es una herramienta que teóricamente parece ser bastante útil para mejorar el rendimiento de los empleados y por ende un mejor funcionamiento de las organizaciones. Sin embargo, como toda teoría debe tener la capacidad de ser aplicada a la práctica, debe tener algún método o fórmula para medir los resultados de dicha aplicación.

Para lograr la medición apropiada del *Empowerment* en una organización, es adecuado entender que existen diversas teorías y métodos que han venido apareciendo y evolucionando con los años. Es también importante distinguir que los diferentes métodos existentes para evaluar el impacto de su aplicación en una organización y en sus empleados, por lo que dependerá directamente del tipo de *Empowerment* que se desee evaluar. Es decir, bien se puede valorar el *estructural* o el *psicológico*.

4.1.1. Medición del *Empowerment* estructural

Laschinger (1996) desarrolla “*The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire*” CWEQ-I. Este sistema está compuesto por un cuestionario de 31 ítems diseñado para medir las cuatro dimensiones del *Empowerment*: (las oportunidades, el apoyo, la información y los recursos) en el establecimiento de trabajo de un individuo. Estas cuatro dimensiones mencionadas anteriormente, han sido desarrolladas sobre la base de un estudio etnográfico (Kanter, 1977; Laschinger, 1996), en el cual se definen las cuatro dimensiones de la siguiente manera (en Jáimez Román & Bretones, 2011):

- Oportunidad: se refiere a las oportunidades de crecimiento y movimiento dentro de la organización, así como la oportunidad de aumentar los conocimientos y habilidades.
- Apoyo: se refiere a la asignación de la asunción de riesgos y la autonomía en la toma de decisiones.

- Información: se refiere a tener información con respecto a los objetivos organizacionales y los cambios de política.
- Recursos: implica tener la capacidad de movilizar los recursos necesarios para hacer el trabajo.

Además, esta autora hace una nueva separación o distinción a la hora de realizar dicha medición y utiliza “*Job Activities Scale*” para la medición del poder formal, que es aquel compuesto por los siguientes elementos (en Jáimez Román & Bretones, 2011):

- La flexibilidad.
- La adaptabilidad.
- La creatividad asociada a la toma de decisiones discrecionales.
- La visibilidad y centralidad a propósito de la organización y las metas.

Por otra parte, utiliza “*Organizational Relationship Scale*” para llevar a cabo la medición del denominado poder informal, y que es aquel que cuenta con los siguientes elementos (en Jáimez Román & Bretones, 2011):

- Conexiones sociales.
- Desarrollo de canales de comunicación e información con los patrocinadores.
- Compañeros.
- Subordinados y grupos multifuncionales.

Laschinger, Finegan, Wilk y Shamian (2000), tras realizar varios análisis de fiabilidad, concluyen en reducir el original CWEQ, dando paso al CWEQ-II, ya que observan que la utilización de solo tres ítems por cada una de las sub-escalas, eran suficientes para medir adecuadamente cada uno de los constructos del *Empowerment* (Jáimez Román & Bretones, 2011).

La CWEQ-II está compuesta por cuatro sub-escalas, cada una de ellas al igual que en su sucesor el CWEQ-I, para medir cada uno de las estructuras del Empowerment estructural. De igual forma para la medición del poder formal e informal se sigue utilizando “*Job Activities Scale*” y la “*Organizational Relationship Scale*”, respectivamente.

Las respuestas son tipo *likert*, y a los encuestados se les pregunta sobre cuánto de cada una de las estructuras básicas de *Empowerment* tiene en su trabajo, de tal forma que tienen que contestar cada una de las preguntas en una escala del 1 al 5 donde 1 es “nada” y 5 “mucho”. Para obtener el grado de *Empowerment* estructural total se hace el promedio de las puntuaciones dadas en cada una de las subescalas, de tal forma que los puntajes más altos representan una mayor percepción de *Empowerment* estructural (en Jáimez Román & Bretones, 2011).

Para entender de forma más práctica como se aplica en una organización la CWEQ-II, resulta conveniente desarrollar un pequeño ejemplo del mismo, el cual se adjunta al presente esfuerzo investigador en el Anexo A del mismo.

4.1.2. Teorías para la medición del *Empowerment* psicológico

Para la medición de los elementos que componen el *Empowerment* psicológico, Spreitzer (2006) utiliza escalas adaptadas de investigaciones previas. En tal sentido cada una de estas cogniciones han sido valoradas de la siguiente manera:

- Significado: Es el valor que tiene una meta y objetivo, juzgado desde las propias ideas del trabajador.
- Competencia: Es el grado con el cual una persona puede realizar las actividades requeridas por la tarea con las habilidades suficientes cuando lo intente.
- Autodeterminación: Es la sensación individual de poseer la elección en la iniciativa y la regulación de las acciones.
- Impacto: Intensidad con la cual un individuo puede influir en la estrategia, administración o en los resultados operativos del trabajo.

El resultado final es una escala compuesta por cuatro sub-escalas, una por cada dimensión del *Empowerment*, de tres ítems cada una. Las respuestas son en una escala que va desde 1 “Totalmente en desacuerdo” a 7 “Totalmente de acuerdo” (Spreitzer, 2006).

El promedio de las puntuaciones dadas en cada una de las sub-escalas mencionadas anteriormente, nos dará el grado de cada uno de los componentes de *Empowerment* psicológico, pudiendo analizar de esa manera que componentes influyen más en el nivel total de *Empowerment* psicológico de los trabajadores y cuales menos y, por tanto, cual o cuales debemos mejorar.

Posteriormente, Menon (1999, 2001), desarrolla una nueva teoría sobre el *Empowerment* psicológico, en la cual lo define como el estado de cognición caracterizado por una sensación de percepción de control, competencia e internalización (Menon, *Psychological Empowerment: Definition, Measurement, and Validation*, 1999) y (Menon, *Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach*, 2001):

- Percepción de control: incluye las creencias sobre autoridad, posibilidad de tomar decisiones, adecuación de recursos, autonomía en el procedimiento y resultados del trabajo.
- Percepción de competencia: se refiere al dominio, la cual además de implicar la realización hábil de una o más asignación de tareas, también implica hacer frente a tareas no rutinarias que puedan surgir en algún momento dado.
- La dimensión de internalización de las metas: indica la creencia individual en la internalización de las metas de la organización y está preparado para actuar en su favor.

Luego de realizar varios estudios derivados de la teoría expuesta anteriormente, crea una escala compuesta por 3 sub-escalas, cada una correspondiente a las tres dimensiones que se incluyen dentro de la definición de *Empowerment* dada por el autor (control, competencia e internalización de las metas). Cada sub-escala se compone a su vez por 3 ítems, por lo que la escala consta de un total de 9 ítems.

Existen diversas opiniones sobre cuál de los métodos es más fiable para lograr una mejor medición del nivel de *Empowerment* psicológico dentro de una organización. Sin embargo, es oportuno destacar que cada uno de ellos tiene sus valoraciones positivas y negativas. Para algunos expertos en la materia, los sistemas de valoración presentados por Spreitzer (1995) y por Menon (1999, 2001) tienen muchas similitudes entre sí.

Para tener un punto de referencia más real sobre cómo se puede medir el *Empowerment* psicológico, el autor ha considerado oportuno realizar un ejemplo sobre la teoría expuesta por Spreitzer (1995), ya que dentro de este ámbito de estudio, sus aportaciones son sin duda sobresalientes y cuentan con gran reconocimiento dentro de la comunidad de expertos en la materia. Tal referencia se expone en el Anexo B del presente trabajo de investigación.

Tal y como se aprecia en los ejemplos expuestos en la parte anterior y reflejado en los respectivos anexos documentales, en los sistemas de valoración tanto del *Empowerment estructural* como el *psicológico*, se intenta identificar en primer lugar la valoración que tiene el empleado sobre la actitud de la organización respecto al punto consultado, en segundo lugar se intenta conocer su apreciación sobre su propia actitud hacia el mismo aspecto y por último, para intentar valorar su posible intención de abandonar la organización, y para esto se le pregunta sobre su apreciación respecto a su posible actuación en otra organización en relación al mismo tema consultado en las dos preguntas anteriores.

CONCLUSIÓN

El Empowerment tal y como se ha podido observar a lo largo del presente trabajo de investigación, es una herramienta fundamental para la gestión de personas y que sin duda ha venido evolucionando de forma acelerada en los últimos años.

Para que una organización tenga posibilidad de éxito en la actualidad, debe invertir de forma inequívoca en uno de los elementos más importantes dentro de su sistema de producción, el cual es el capital humano, que para muchos autores especializados, así como para quien redacta estas líneas es el agente diferenciador entre las organizaciones.

Sin embargo, es fundamental para obtener los mejores resultados posibles para la organización, entender que el *Empowerment* es una herramienta que por sí sola no tiene la capacidad de cambiar los resultados y que para lograr el cambio deseado, es importante que exista una voluntad previa de los mandos intermedios y altos que son los responsables de iniciar el proceso. Para ello es necesario identificar el estado actual del *Empowerment* en la organización, y así tener un punto de referencia que permita evaluar la situación actual y planificar la ruta a seguir.

Otro factor que se debe considerar y que sin duda está estrechamente vinculado con el éxito o no del Empowerment, es la *cultura organizacional*. Al desear cambiar en una organización la forma de gestión de los empleados, hay que evaluar si existe una cultura arraigada o no en cada uno de los miembros de la organización. Este elemento es sin duda importante, ya que su existencia, puede ser un agente dificultador en el proceso de implantación del *Empowerment*, pero también es cierto que parte de la misma herramienta es crear una cultura sobre la organización lo que la hará más eficiente, por ende son términos bivalentes y sinérgicos.

El *Empowerment* es una herramienta que en términos generales puede ser adaptada a cualquier tipo de organización, desde una pequeña empresa a una multinacional, así como a organizaciones religiosas, de beneficencia u organizaciones políticas. Esto es posible ya que esta herramienta, se encarga de mejorar el rendimiento de las personas

que participan dentro de cualquier organización, dándoles protagonismo en las acciones y premiando a quienes optan por este camino.

Como reflexión final de este tema, es justo decir que cualquier organización, sin importar su tipología, ubicación geográfica puede aspirar al *Empowerment*, como herramienta para mejorar sus niveles de rendimiento e influir en los niveles de rotación.

Sin embargo, es preciso mencionar que los dos tipos de *Empowerment* (estructural y psicológico) son necesarios para lograr este objetivo, pero que la influencia directa que ha de aportar el *Empowerment* psicológico, tiene un peso mayor en los resultados deseados, en tal sentido la comunicación interna efectiva es el punto clave para que el *Empowerment* triunfe dentro de cualquier organización.

Bibliografía

- Cantillo, E., Alzate, A., & Galindo, K. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Ninth LACCEI Latin American and Caribbean Conference (LACCEI'2011), Engineering for a Smart Planet, Innovation, Information*. Medellín: LACCEI.
- Friedman, J. (1992). *Empowerment: The politics of alternative development*. Boston: Blackwell.
- García, M. (12 de marzo de 2012). Debilidades del Empowerment en su aplicación empresarial.
- Jáimez Román, M., & Bretones, F. D. (2011). *El Empowerment Organizacional: El inicio de una gestión saludable del trabajo*. Granada: Universidad de Granada.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Konger, J. A., & Kanungo, R. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Manage Review*, 13(43-483).
- Koys, D. J., & DeCottis, T. A. (1991). *Inductive measures of psychological climate*. Palo Alto: Human Relations.
- Menon, S. T. (1999). Psychological Empowerment: Definition, Measurement, and Validation. *Canadian Journal of Behavioural Science*(161-164).
- Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 50(153-180).
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover causes, consequences and control*. Boston: Addison Wesley.
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Australian Journal of Communication*, 17(98-112).
- Organización Mundial de la Salud. (1998). *Promoción de la Salud: Glosario*. Ginebra: WHO.
- Rowlands, J. (1997). *Questioning Empowerment*. Oxford: Oxfam.
- Shultz, M. (2008). La influencia de los empleados y sus culturas. En H. Mary, *Esencia de Marca*. Madrid: Editorial Empresarial.
- Spreitzer, G. M. (2006). Empowerment. En S. Rogelberg, *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. Thousand Oaks: Sage.

- Takase, M. (2010). *A concept analysis of turnover intention: Implications for nursingmanagement*. Pennsylvania: Collegian.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an 'interpretative' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(666-81).
- Wilson, T. (1996). *Manual del Empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Barcelona: Gestión 2000.

Anexo A

Oportunidad

¿Está Ud. de acuerdo con la política de crecimiento profesional brindada por la organización?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

¿La organización le brinda oportunidades de crecimiento profesional dentro de la misma?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

¿Considera Ud. que la política de desarrollo interno de la organización debería cambiar?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

Apoyo

¿Está Ud. de acuerdo con la política de apoyo brindada por la organización?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

¿Tiene Ud. Autonomía en la toma de decisiones?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

¿Considera Ud. que la organización debería brindar más apoyo a sus empleados?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

Información

¿Está Ud. de acuerdo con la política de información interna brindada por la organización?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

¿Recibe información respecto a los objetivos de la organización?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

¿Considera Ud. que la organización debería brindar más información a sus empleados?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

Recursos

¿Está Ud. de acuerdo con la asignación de recursos otorgados por la organización?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

¿Recibe Ud. Los recursos necesarios para realizar correctamente sus labores?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

¿Considera Ud. que la organización debería otorgar más recursos a sus empleados?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

ANEXO B

Significado

¿Considera Ud. que sus objetivos profesionales son compartidos por la organización?

1. Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
2. En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
3. Más bien en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
5. Más bien en de acuerdo	<input type="checkbox"/>
6. De acuerdo	<input type="checkbox"/>
7. Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

¿Siente Ud. que en la organización puede alcanzar sus metas?

1. Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
2. En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
3. Más bien en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
5. Más bien en de acuerdo	<input type="checkbox"/>
6. De acuerdo	<input type="checkbox"/>
7. Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

¿Considera que sería más fácil alcanzar sus metas profesionales fuera de la organización?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Más bien en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Más bien en de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 6. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 7. Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

Competencia

¿Considera Ud. que la organización contribuye con su formación profesional?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Más bien en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Más bien en de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 6. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 7. Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

¿Siente Ud. que cuenta con los conocimientos idóneos para la ejecución de sus labores?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Más bien en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Más bien en de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 6. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 7. Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

¿Estima que en otra organización podría obtener mejor formación profesional?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Más bien en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Más bien en de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 6. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 7. Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

Autodeterminación

¿Considera Ud. que la empresa le da libertad de elección y regulación en sus acciones?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Más bien en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Más bien en de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 6. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 7. Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

¿Cómo valora Ud. tener libertad de acción en sus labores dentro de la organización?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Más bien en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Más bien en de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 6. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 7. Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

¿Considera que otra organización podría darle más libertad en sus acciones laborales?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Más bien en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Más bien en de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 6. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 7. Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

Impacto

¿Piensa que Ud. tiene capacidad de influir en los resultados operativos de su trabajo?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Más bien en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Más bien en de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 6. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 7. Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

¿Le gustaría poder influir más en los resultados operativos de su trabajo?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Más bien en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Más bien en de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 6. De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 7. Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

¿Estima Ud. que en otra organización podría tener mayor influencia en su trabajo?

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Más bien en desacuerdo
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5. Más bien en de acuerdo
6. De acuerdo
7. Totalmente de acuerdo