

## **Cultura de Empoderamiento: su desarrollo como factor protector del bienestar laboral**

Dra. Yaima Blanco García<sup>1</sup>  
Dra. Helena Moros Fernández<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Facultad de Psicología, UH /Psicología Organizacional, La Habana, Cuba, yblanco@psico.uh.cu

<sup>2</sup> Facultad de Psicología, UH /Psicología Organizacional, La Habana, Cuba, yblanco@psico.uh.cu

### *Resumen:*

**Introducción:** El enfoque de las organizaciones saludables es una visión que cada vez gana más seguidores en el contexto de la Psicología Organizacional, con énfasis en las funciones de dirección que aseguran su implementación. Esta ha sido una variante que ha permitido gestionar los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales, a los que se han visto expuestas las organizaciones del siglo XXI.

**Objetivo:** en primer lugar, está analizar el concepto de organizaciones saludables desde la perspectiva de la gestión de una cultura facilitadora del bienestar unido a la estrategia de empoderamiento. Posteriormente plantea el objetivo de cómo diseñar un programa un programa de formación para el desarrollo de habilidades en directivos que potencien una Cultura de Empoderamiento.

**Resultados:** Como principal resultado se presenta un enfoque que considera que hablar de salud en el contexto organizacional implica garantizar bienestar tanto de los empleados como de la organización; que se caracteriza no solo por su excelencia y éxito financiero, sino también porque goza de una fuerza laboral física y psicológicamente “saludable”, capaz de mantener un ambiente de trabajo y una cultura positiva. Se obtiene una metodología de programa que especifica las invariantes para el trabajo en grupo, las etapas a desarrollar y las técnicas a utilizar.

**Conclusiones** Se ofrece como factor protector al empoderamiento y se socializa la idea de trabajar por alcanzar lugares divertidos de trabajo, filosofía que en la actualidad gana muchos seguidores en el contexto empresarial.

**Palabras clave:** Formación, Cultura de Empoderamiento, Turismo de Naturaleza.

## I. INTRODUCCIÓN

Compartimos un mundo donde la tecnología de la información y las comunicaciones se funden en cambios cada vez más vertiginosos, al mismo tiempo que se complejiza la vida, se impone la necesidad de introducir cambios en los modos de pensar, sentir y hacer, evidentemente, esta realidad se extiende al mundo de las organizaciones laborales. Llegado el año 2020, con una situación de pandemia, provocado por el virus SARS-CoV-2, el contexto de las organizaciones vivenció una de las mayores muestras de la necesidad de transformación y cambio en diferentes escenarios. A partir de aquí, Salud, es una de las palabras más mencionadas en los últimos tiempos. La iniciativa para escribir estas reflexiones viene precisamente para profundizar en los ambientes saludables de trabajo u organizaciones de bienestar.

Para esto hay cuestionamientos claves de la situación que se vive hoy en el mundo: ¿Cómo lograr una organización saludable luego de un proceso de cambio? ¿Cómo revertir el cambio en bienestar laboral? De ahí que el objetivo sea profundizar en las alternativas que existen y ofrece la literatura hacia cómo alcanzar esta meta.

Tomamos como punto de partida el concepto de que organización saludable (Salanova, 2016) (1) es aquella que establece procesos de trabajo que promueven y mantienen un estado completo de bienestar físico, mental y social de sus trabajadores y, a su vez, tiene una alta eficacia y eficiencia laboral. Con esta idea de base se realiza la inferencia de que desarrollando este tipo de organización se lograría enfrentar los procesos de cambio y se lograría que la organización se adaptara a dichos procesos y los transformara, cuestión que se profundizará a continuación.

Las organizaciones del siglo XXI, por tanto, van encaminadas hacia un cambio continuo, donde el recurso humano es su mayor fortaleza. La nueva economía se orienta hacia las capacidades, habilidades y conocimientos que se poseen los trabajadores, considerando estos elementos como aquello que realmente marca la diferencia entre organizaciones.(2) Ante esta realidad, el reto está en evaluar los elementos culturales que condicionan su dinámica social, con la finalidad de orientar y fortalecer el potencial humano hacia la obtención de mejores resultados a nivel individual, grupal y organizacional, (3) es decir, que la cultura, al estar constituida por el factor humano, es un determinante del bienestar de los grupos de interés en la organización. (4)

Por tanto, se trata de desarrollar organizaciones competentes, cuyo objetivo fundamental sea la eficiencia, la fidelidad y el compromiso de sus trabajadores, siendo la formación continua el reflejo claro del estilo de dirección que así lo favorece. Se habla por tanto de organizaciones facilitadoras de bienestar aquellas donde: (5)

- las personas comparten una visión y generan actitudes positivas y de compromiso hacia la tarea.
- se creen espacios de reflexión, y los retos sean vividos por parte de todos los miembros de la organización, como oportunidades de avanzar y mejorar.
- se potencie la fluidez y la congruencia de la comunicación.
- se logre desarrollar una buena relación entre la organización y su entorno.

Posturas recientes (6) hablan de organizaciones saludables, donde el bienestar de los empleados a nivel individual y organizacional se ha convertido en una necesidad para las empresas dando origen al concepto de organización positiva. (7) Esta es definida por Acosta, Torrente, Llorens & Salanova

(2013) (8) como aquella organización que se caracteriza no solo por su excelencia organizacional y éxito financiero, sino también porque goza de una fuerza laboral física y psicológicamente “saludable”, capaz de mantener un ambiente de trabajo y una cultura organizacional positiva. Esta última es producto del proceso histórico de construcción social de significados, vinculados a través de signos y símbolos, que al ser asimilados moldea la conducta e imprimen una identidad particular a la organización. Conocer la cultura dominante, permite a las organizaciones laborales afrontar los procesos internos de toma de decisiones, de comunicación, de progreso individual, de evaluación del desempeño y de control. Sin embargo, la dinámica de gestión de cambio no se da hasta que se logra una armonía entre la cultura actual dominante y la preferida.

En las organizaciones saludables, la cultura, el clima y las prácticas, promueven el bienestar y la seguridad, tanto a nivel individual como organizacional. Las organizaciones saludables tienen tres componentes que interactúan entre sí: los recursos, las prácticas organizacionales, los empleados y los resultados organizacionales saludables. Existe, por tanto, una estrecha relación entre la cultura organizacional y el empoderamiento de los empleados, ya que en muchas ocasiones para implementar dicha técnica es necesaria la ruptura con la tradición de la organización. La finalidad del empoderamiento es delegar poder desde un liderazgo personal e integrador; buscando la horizontalidad de las estructuras organizativas, en donde cada miembro de la organización sienta que se le brinda soporte y apoyo, confiriéndole sentimiento de pertenencia.

Cultura de empoderamiento es por tanto un proceso multidimensional, donde los significados compartidos, los valores y la identidad, son guiados e influidos por la dirección. Utiliza como estrategia el “otorgar poder a los colaboradores” para el logro de una mayor ventaja competitiva en el mercado; expresándose en el contexto específico de la organización laboral en interrelación con el entorno que constituye su escenario. Sería aquella que para lograr el desarrollo exitoso de la organización combina individuos con competencias para poder empoderarse y con habilidades para trabajar en equipo. Con esta filosofía de gestión se destaca la idea de que potenciando habilidades personales y grupales se impacta en la organización.

## II. MÉTODO

Un diseño cualitativo de investigación acción, pues la propuesta intenta responder problemas cotidianos e inmediatos y mejorar prácticas concretas. El diseño del programa tuvo en la base la concepción teórica metodológica presentada en los referentes sobre cultura de empoderamiento y se basa por tanto en invariantes resultantes del análisis bibliográfico y los resultados de una etapa diagnóstica. El análisis de los estudios de casos tipos permitió identificar las necesidades de formación, base para el diseño de los objetivos a desarrollar en el programa, derivando según el contenido en sesiones.

Para la elaboración del mismo se formó un equipo coordinador integrado por un grupo de investigación de la facultad de psicología, coordinado por la Dra. Helena Moros y co-coordinada por los otros autores. Las tareas que conllevó el diseño se explican a continuación:

- Identificación del objetivo general y específicos del programa en función de las necesidades

- Estructuración de los contenidos en forma de sesiones en función de las habilidades a formar y que debían ser desarrolladas o sensibilizadas
- Identificación de técnicas de animación, ejercicios de abstracción, ejercicios de comunicación, análisis y discusión
- Planificación de mini-conferencias teóricas que argumentan y explican los contenidos del programa
- Selección de materiales audiovisuales que permitan una experiencia aplicada por parte de los participantes
- Creación de tareas grupales que permitan la evaluación constante del aprendizaje de los participantes y el desarrollo de los contenidos
- Formación del equipo compuesto por coordinador, co-coordinador y 3 observadoras que participan en las aplicaciones
- Elaboración de indicadores que permitan evaluar los resultados alcanzados por los participantes y el impacto en la organización

El programa queda integrado por: nombre, objetivo, fundamentación (pertinencia, viabilidad), presupuestos teórico-metodológicos, contenidos, organización del programa por sesiones, recursos técnicos, participantes, responsables de la formación, estrategia de evaluación.

### III. RESULTADOS

La dirección siempre implica un ejercicio de influencia. Diversos enfoques centran su atención en variantes diferentes para su despliegue, entre ellas: el Aprendizaje Organizacional, La Administración por Valores, La cultura organizacional, Organizaciones Saludables. Constituye el empoderamiento una estrategia que permite gestionar los procesos en la organización. Cultura de Empoderamiento sería referida por tanto al proceso multidimensional de significados compartidos, valores e identidad, que son guiados e influidos por la dirección. Utiliza como estrategia de gestión el empoderamiento “otorgar poder a los colaboradores” para el logro de una mayor ventaja competitiva en el mercado. Se expresa en el contexto específico de la organización laboral en interrelación con el entorno, que constituye su escenario.

La cultura brinda a los empleados estabilidad y familiaridad que son positivas, pero si algunos no están basados en valores vigentes actúa como freno a nuevas y buenas ideas o formas de pensar. No solo las prácticas laborales inhiben el empoderamiento sino también las ideas, sentimientos y actitudes de los empleados, en fin, la cultura de la organización.

Desde lo metodológico se parte de dos modelos fundamentales, uno de ellos encaminado a lo individual y propone una serie de características del empoderamiento en las personas que están dentro de la organización. Enfatiza en los sujetos y las diferentes habilidades que deben poseer: Agencia, Iniciativa y Autonomía. Coincidimos con la idea de que estas características son desarrolladas en los trabajadores mediante el entrenamiento y la capacitación, enfatizando en la autonomía e iniciativa imprescindible para asumir los cambios propuestos por la organización para generar el empoderamiento.

El segundo referente lo constituye un modelo que parte de demostrar que el empoderamiento estructural lleva a los trabajadores a tener sentimientos de control, competencias e internalización de metas. Mientras que el psicológico lleva a la adopción de buenos comportamientos organizacionales por parte de los trabajadores, como, por ejemplo: aumentar el compromiso, que permite un mayor nivel de bienestar laboral, un mejor clima y la disminución de la fuga de talento, que se traduce como un gran aporte del empoderamiento al desarrollo organizacional. A lo anterior se le añade el análisis de la importancia del entorno y de sus necesidades.

Nuestra propuesta metodológica plantea el siguiente procedimiento para desarrollar una Cultura de empoderamiento en las organizaciones:

- I. Se debe realizar un diagnóstico integral de la organización (Cultura, nivel de empoderamiento estructural y psicológico, competencias para el empoderamiento de los trabajadores, compromisos, entre otros)
- II. Identificación de las necesidades de aprendizaje mediante un análisis dinámico de la organización desde la triangulación de los resultados obtenidos en la primera fase.
- III. Aplicar el Programa de formación “ECOS” diseñado en principios y regularidades de teorías metodologías fundamentales sobre la temática. Se apoya en el enfoque de. “Desaprender para aprender”.
- IV. Evaluación a corto y mediano plazo de la formación para ver si se cumplieron los objetivos y si de verdad denota cambio en la organización.
- V. Encuadre del programa

El Programa de Formación ECOS, con la finalidad de cumplir con el objetivo general está diseñado atendiendo a las siguientes etapas:

-Etapa 1. Se trabajaría a un nivel macro, partiendo del encuadre que nos permite la Cultura de la Organización. Se comenzarían a plantear las primeras reformulaciones posibles hacia el cambio. La etapa está concebida para dos sesiones, que cumplirían con las siguientes tareas: realizar la presentación del programa “ECOS”, se ofrece una visión general del proceso, se definen los tópicos a trabajar en las fases restantes, se definen las normas de trabajo grupal y se devuelven los resultados del diagnóstico en cuanto a la Cultura real y deseada de la organización.

-Etapa 2. Comienza a trabajar en lo individual, está diseñada para ser trabajada en 3 sesiones diferentes. Se comenzaría por definir qué entender por empoderamiento psicológico, luego se pasa a profundizar en las competencias que desde la literatura están definidas como claves para poder ser personas empoderadas, nos referimos concretamente a las relacionadas con la Agencia: personal, por delegación y colectiva. Esto incluye las variables dentro de la misma referidas a: Autoeficacia, Autonomía, Autodeterminación, Autorregulación y control.

-Etapa 3. Se tienen 2 sesiones de trabajo, la mirada es ahora hacia el empoderamiento estructural. Se trabaja con las dimensiones información, recursos, apoyo y oportunidad en la organización laboral. Aquí se comienza a introducir elementos de la perspectiva que defiende un liderazgo transformacional.

-Etapa 4. Cuenta con dos sesiones de trabajo. Corresponde ya a los elementos de integración, se trabaja con un árbol de retos o perspectivas para afrontar los procesos de cambio y se contrasta con el árbol del problema realizado en las primeras sesiones partidas del diagnóstico. Se construye finalmente el plan de acciones sociopsicológicas en la organización. Mediante un juego de roles se realiza la evaluación de los participantes a nivel grupal e individual.

#### IV. CONCLUSIONES

Luego de la revisión realizada se reafirma la necesidad de hablar de salud en el contexto organizacional. Esto implica garantizar bienestar tanto de los empleados como de la organización; esta última no solo debe caracterizarse por su excelencia y éxito financiero, sino también porque goza de una fuerza laboral física y psicológicamente “saludable”, capaz de mantener un ambiente de trabajo y una cultura positiva. Existen diversas maneras de aplicar este enfoque en las organizaciones, pero se ofrece la alternativa del empoderamiento como factor protector, unido a la profundización y estudio de la cultura. Se socializa, además, la idea de trabajar por alcanzar lugares divertidos de trabajo, filosofía que en la actualidad gana muchos seguidores en el contexto empresarial.

El programa propuesto tiene un diseño que se ajusta a las condiciones necesarias para desarrollar Cultura de empoderamiento, es flexible, dinámico y constituido en función de satisfacer necesidades de formación. Las técnicas usadas permiten desarrollar los contenidos claves, y varían en diferentes formas, lo que le imprime originalidad al programa.

#### REFERENCIAS

1. Salanova, M. Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Revista Papeles del psicólogo*. 2016[acceso 05/07/2019];37(3):177-84. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?Id=77847916004>.
2. Martín, X, Segredo, A, Perdomo, I. Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Revista Educación Médica Superior*. 2013[acceso 13/02/2020];27(3):288-95. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412013000300014](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412013000300014).
3. Serrate, A, Portuondo, A, Sánchez, N, Suarez, R. Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Revista Ingeniería Industrial*. 2014[acceso 13/02/2020];35(1):2-12. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433596002.pdf>.
4. Grueso, M, González, J, Rey, C. Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. *Revista Investigación Pensamiento Crítico*. 2014[acceso 21/11/2020];2(3):77-91. Disponible en: <https://pdfs.semanticscholar.org/92db/84f8889a46b7c6af7913831df44027e5f95d.pdf>.
5. Blanco, Y; Moros, H. Empoderamiento organizacional: Factor protector del bienestar laboral. *Revista cuba salud trabajo*. 2020[acceso 04/10/2020];21(2):60-5. Disponible en: <http://www.revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/154>.
6. Bretones, F. Subjective Wellbeing of Russian Female Personnel as an Indicator of Socio-Psychological Age. *Journal of Academia. Edu*. 2019[acceso 08/02/2021];35(21):962-82. Disponible en: <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/62588/Subjective%20Wellbeing%20of%20Russian%20Female%20Personnel%20as%20an%20Indicator%20of%20SocioPsychological%20Age%20AUTHOR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
7. Bretones, F. et al. El porvenir de una ilusión. Estrategias de afrontamiento de las paradojas de la responsabilidad social corporativa. *Journal of organizational change management*. 2019[acceso 06/03/2021];32(1):2-4. Disponible en:

[https://www.academia.edu/43634563/\\_El\\_porvenir\\_de\\_una\\_ilusi%C3%B3n\\_Estrategias\\_de\\_afrontamiento\\_de\\_las\\_paradojas\\_de\\_la\\_Responsabilidad\\_Social\\_Corporativa](https://www.academia.edu/43634563/_El_porvenir_de_una_ilusi%C3%B3n_Estrategias_de_afrontamiento_de_las_paradojas_de_la_Responsabilidad_Social_Corporativa).

8. Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S. & Salanova, M. Prácticas organizacionales saludables: un análisis de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*. 2013[acceso 06/03/2021];2:107-20. Disponible en: <file:///C:/Users/Yoel/Downloads/AcostaTorrenteLlorensSalanova2013RPPTS.pdf>.