

# EMPODERAMIENTO ORGANIZACIONAL: FACTOR PROTECTOR DEL BIENESTAR LABORAL

# ORGANIZATIONAL EMPOWERMENT: LABOR WELFARE PROTECTIVE FACTOR

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

## RESUMEN

El mundo actual está sujeto a cambios, esta sentencia cada vez más la encontramos en la literatura científica contemporánea. Estas transformaciones antes mencionadas pueden ser en lo fundamental: tecnológicas, económicas, políticas y sociales. Las organizaciones laborales no quedan exentas, han revolucionado y, por ende, las personas implicadas en las mismas; obligándolas a adoptar nuevas filosofías, estrategias, técnicas y herramientas para desarrollarse en el trabajo a la par que se cumplen con los objetivos y metas. Con esta realidad se habla de ampliar los resultados organizacionales, pero a la par lograr que el trabajador realice su actividad en un ambiente de trabajo saludable. En este sentido se toma como base al empoderamiento como un modelo teórico-metodológico para alcanzar el bienestar de los trabajadores, tomando como referente que diferentes autores manifiestan que esto solo se logra cuando los miembros de la organización se sienten motivados a participar en el logro de las metas y objetivos organizacionales. Es el empoderamiento una estrategia de dirección por excelencia para alcanzar dicho fin. El presente artículo es una profundización teórica al respecto y una propuesta de modelo para la realidad empresarial cubana.

**Palabras clave:** dirección, bienestar laboral, organizaciones saludables, empoderamiento

## ABSTRACT

The current world is subject to change, this sentence is increasingly found in contemporary scientific literature. These transformations before mention were in technological, economic, political and social. Labor organizations have not been exempted, they have revolutionized and, therefore, the people involved in them; forcing them to adopt new philosophies, strategies, techniques and tools to develop at work while meeting the objectives and goals. With this reality we talk about achieving organizational results but at the same time achieving that the worker carries out his activity in a healthy work environment. In this sense, empowerment is taken as a theoretical-methodological model to achieve the well-being of workers, taking as a reference that different authors report that this is only achieved when they feel motivated to participate in the achievement of goals and objectives organizational and empowerment is a management strategy par excellence to achieve this goal. This article is a theoretical deepening in this regard and a model proposal for the Cuban business reality.

**Keyword:** management, work welfare, healthy organizations, empowerment

## INTRODUCCIÓN

La motivación para escribir este artículo parte de una interrogante que cada día nos hacemos los estudiosos y gestores de cambio en las organizaciones laborales, ¿cómo lograr una organización saludable luego de un proceso de cambio?, ¿cómo revertir el cambio en bienestar laboral? De ahí que nuestro objetivo sea profundizar en las alternativas que existen y ofrece la literatura hacia cómo lograr una organización saludable y proponer un modelo para las organizaciones cubanas.

El mundo de hoy, acelerado y con profundos cambios tecnológicos, informacionales y sociales, hace que el ritmo de trabajo y las exigencias que tienen que cumplir las organizaciones y los trabajadores sean caracterizadas por la incertidumbre, el riesgo y la ambigüedad.

Esto ocasiona la mayoría de las veces enfermedades asociadas con factores de riesgos psicosociales, que van desde el tan conocido estrés, depresiones, fatigas, cansancio, o incluso más complejo como el síndrome de *burnout*. Por tanto, hoy se hace mucho hincapié en promover ambientes laborales amigables y saludables al interno de las organizaciones, lo que repercute en la salud y bienestar de los trabajadores.<sup>(1,2)</sup>

«Una organización saludable comienza en una organización saludable de trabajo»<sup>(3)</sup>, referido por tanto al proceso de trabajo en sí mismo (la forma en que diseña o realiza) como a las prácticas que se utilizan (métodos), todo ello en consonancia con el ambiente que rodea la organización.

## DESARROLLO

Organización saludable se refiere a aquella que establece procesos de trabajo que promueven y mantienen un estado de completo de bienestar físico, mental y social de sus trabajadores y, a su vez, tiene una alta

<sup>1</sup> Máster en Ciencias. Departamento Social, Laboral y Organizacional, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba. <https://orcid.org/0000-0001-9009-2516>

<sup>2</sup> Doctora en Ciencias. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba. <https://orcid.org/0000-0003-4374-3421>

### Correspondencia:

Yaima Blanco García  
Facultad de Psicología, Universidad de La Habana  
San Rafael n° 1168 entre Mazón y Baserrate, Plaza de la Revolución, La Habana, Cuba, CP10900  
E-mail: [yblanco@psico.uh.edu](mailto:yblanco@psico.uh.edu)

eficacia y rendimiento laboral.<sup>(3)</sup>

El estudio del bienestar de los empleados es uno de los grandes temas a abordar en aras de garantizar la salud de la organización.<sup>(4)</sup> Este concepto tiene también una naturaleza multidimensional, de tal forma que nos podemos encontrar con diferentes tipos tales como: el bienestar psicológico, el bienestar laboral o el bienestar material, siendo valorable cada uno de ellos de manera independiente en la misma persona.<sup>(5)</sup> No obstante, debido a la imposibilidad de abarcar todos los tipos de bienestar, hemos decidido incluir en nuestro estudio el bienestar laboral, ya que consideramos que este es el que está más relacionado con las variables organizacionales.

En la literatura son referidos dos componentes del bienestar general del trabajador: la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida.<sup>(6)</sup> El énfasis se pondrá en el primero de esos componentes, el cual se entiende como «aquellos sentimientos que las personas tienen sobre sí misma en relación a su trabajo».<sup>(7)</sup> Además de la sensación de bienestar derivada de las condiciones de trabajo, de la realización de las tareas, de la pertenencia a una organización y de conseguir objetivos y logros profesionales.

Existen diversos modelos de gestión de una organización saludable, centrados principalmente en la cultura y su relación con la eficacia. En todas las propuestas

analizadas hay un hilo conductor y es la necesaria participación, para que los trabajadores se sientan activamente implicados en la configuración de la organización.<sup>(8)</sup>

Entre estas prácticas que fomentan la participación activa de los trabajadores, la de mayor relevancia en la actualidad es el empoderamiento. Este como concepto abarca diferentes ciencias como: la educación, el trabajo social y la psicología. Todas aportan ideas, las cuales le dan un nuevo significado y un nuevo giro al foco de estudio, centrándose en el desarrollo del bienestar del ser humano. Su posterior introducción en el ámbito de la dirección organizacional le proporcionó un énfasis dirigido al aumento de la productividad.

El concepto recibe, por tanto, un gran reconocimiento como tema importante en las prácticas de la dirección por varias razones<sup>(9)</sup>: el empoderamiento personal (agencia personal) es uno de los elementos fundamentales para la efectividad de la dirección y de la organización.<sup>(10)</sup> En segundo lugar, es un factor facilitador para desarrollar los cambios oportunos en la temporalidad exacta. Por último, conduce a resultados exitosos a nivel individual, grupal y organizacional.

Se consideran desde la literatura dos tipos de empoderamiento, ello es debido a las diferentes perspectivas desde las cuales los expertos han estudiado dicho constructo (figura 1):

**Figura 1**  
División epistemológica de autores que definen el constructo *empoderamiento*



La primera de esas perspectivas, denominada empoderamiento estructural, considera conveniente utilizar un set de actividades y prácticas llevadas a cabo por la dirección para dar poder, control y autoridad a sus subordinados. Esta visión significa que la organización tiene la garantía de que los empleados reciben información sobre los resultados de la organización. Que los mismos poseen los conocimientos y destrezas para contribuir a la consecución de las metas, que cuentan con poder para tomar decisiones fundamentales y son recompensados en base a los resultados obtenidos.<sup>(11)</sup>

La segunda perspectiva alude al estado psicológico que los trabajadores deben experimentar cuando las

intervenciones de empoderamiento de la dirección son adecuadas. Según esta perspectiva, un trabajador con *empowerment* actúa basado en creencias de que es competente, que su trabajo es importante, que puede actuar con autonomía y que sus resultados pueden tener un impacto significativo en la organización.<sup>(12)</sup>

Se añade un tercer grupo de perspectivas, donde los autores defienden que ambos tipos se encuentra relacionados. Tal y como argumentan Laschinger, Finegan y Shamian, el psicológico representa una reacción del empleado a condiciones estructurales.<sup>(13)</sup> Por tanto, este último es la percepción de la presencia o ausencia de las condiciones de empoderamiento en el lugar de trabajo.

El psicológico sería, por tanto, la subjetivación de dichas percepciones. Ambos, «estructural y psicológico», son elementos claves para el logro de buenos resultados organizacionales, y con ellos arribar a la organización saludable que aspiramos.<sup>(3)</sup>

Spreitzer parte de tres asunciones para entender el empoderamiento:

- No es una personalidad de carácter endurecido generalizable a todas las situaciones, sino que se trata de un set de buenas condiciones para el desarrollo del trabajo (Thomas y Velthouse, 1990).
- Es una variable continua; las personas pueden ser vistas con más o menos empoderamiento, o mejor dicho, con o sin él.
- No es un constructo global ni generalizable a las diferentes situaciones de la vida y roles; por el contrario, es específico para cada trabajo.<sup>(12)</sup>

En la literatura es frecuente encontrar autores que defienden la relación del empoderamiento con otros conceptos.<sup>(11,14-21)</sup> Se considera, además, que esta es interdependiente y multicausal. Lo que se explica es que, en ocasiones, son los conceptos tales como compromiso, cultura, equipo de trabajo y motivación los que facilitan desarrollar el empoderamiento como técnica de dirección.

En otros casos es a la inversa, y es que cuando la organización trabaja bajo una gestión por empoderamiento, facilita el desarrollo del compromiso en los trabajadores, alta motivación hacia el trabajo, facilidad para trabajar con otros en equipo, todo lo que genera una cultura fuerte en la organización. Por tanto, se considera necesario profundizar en esta relación antes planteada.

El empoderamiento tiene una estrecha relación con la cultura organizacional. Esta describe la parte del ambiente interno de una organización, es decir, supuestos como creencias y valores, muchas veces implícitos, que comparten sus miembros, distinguiéndolos de otras organizaciones, pues estos guían su funcionamiento, afectando la forma en que las personas interpretan las circunstancias y sus esquemas para organizar y retener la información, que les permiten enfocar sus actos.<sup>(22)</sup>

De esta manera, la cultura de una organización se refleja en los comportamientos de sus trabajadores, en la forma de producir, organizarse, tomar decisiones, ejecutarlas, y de comunicarse. La presencia de esta cultura hace posible la sinergia de los esfuerzos realizados, dinamizar el sentido de propósito, enfatizar los valores y dar sentido de pertenencia a la organización.<sup>(23)</sup>

En tal sentido, una cultura fuerte está determinada por valores compartidos, una comunicación que permita transmisión de mensajes que la identifiquen y un liderazgo que dirija a la organización hacia un nuevo mode-

lo de desarrollo, teniendo repercusiones positivas en la productividad a largo plazo.<sup>(24)</sup>

Como plantean autores como Eslava y Wilson, existen organizaciones que por su cultura dejan fuera el empoderamiento porque prima la jerarquía, se prioriza el poder y los directivos están altamente motivados por este último.<sup>(16)</sup>

Teniendo en cuenta las tipologías de cultura que desarrolla Hartasánchez, favorece el empoderamiento una cultura de desempeño y de apoyo<sup>(25)</sup>, pues la máxima del mismo es compartir el poder para el logro de resultados, colocar al cliente en el centro de atención de la organización, trabajar en cooperación, compartir la responsabilidad, tener el control y coordinación a través de una eficiente comunicación.

Se requiere que empleado y directivo tengan la capacidad para trabajar con otros, deben existir pocos niveles jerárquicos en la organización (estructura más aplanada), el poder se debe ver como una habilidad para influir, no para establecer jerarquía, por lo que las personas se logran manejar a sí mismas.

Según Cantillo, Galindo y Alzate, 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.<sup>(20)</sup> En ocasiones, los valores y comportamientos no están acordes a los cambios del entorno, por tanto, la empresa no logra adaptarse a las nuevas condiciones y circunstancias del mismo.

Teniendo esto como base, presentamos el modelo de Jáimez y Bretones (figura 2), que a nuestra consideración toma en cuenta «desde una postura integracionista» todos los elementos a resaltar para lograr una organización saludable.<sup>(3)</sup> Su modelo 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, todo lo cual interrelacionado impacta en la cultura organizacional.

Luego de analizadas las ventajas de gestionar la organización desde esta filosofía o estrategia de dirección, es lógico suponer que sería conveniente un modelo para trabajar y potenciar los resultados de nuestras organizaciones cubanas. De ahí que desarrollaremos una propuesta, que parte de lo presentado y cumple con una demanda, a raíz de la actualización del modelo económico, político y social de nuestro país.

**Figura 2**  
**Modelo de Jáimez y Bretones <sup>(3)</sup>**



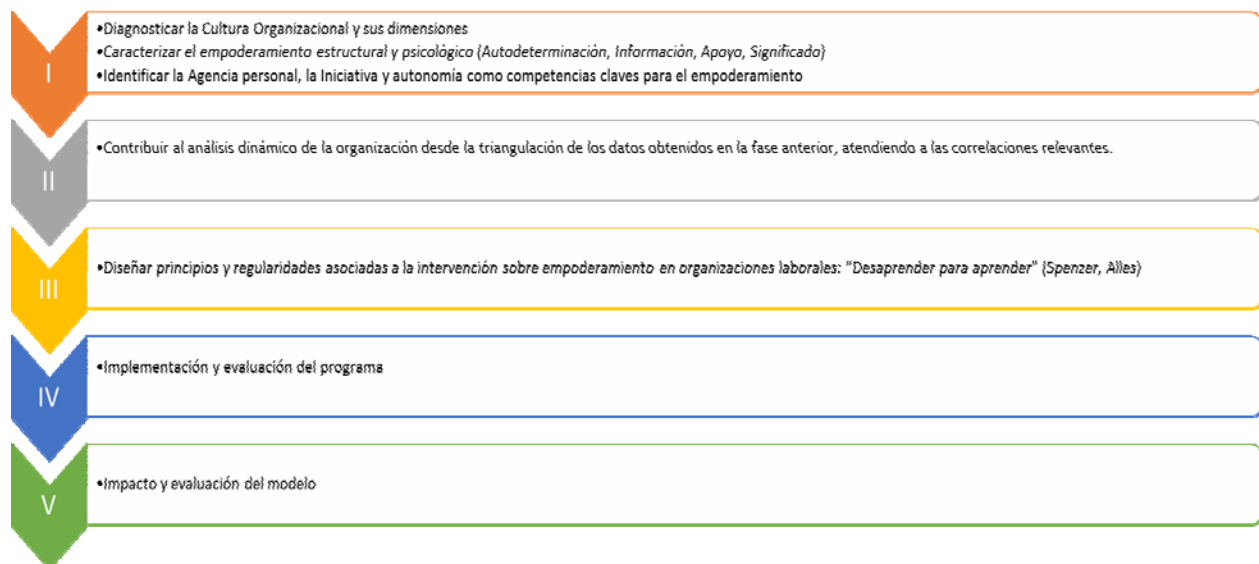
El fin sería desarrollar una cultura de empoderamiento con el objetivo de que no solo aumenten su productividad, sino que puedan ser consideradas organizaciones saludables y que garanticen el bienestar de los trabajadores. De aquí en adelante definiremos la cultura de empoderamiento como un proceso multidimensional, donde el entorno y la organización propician una cultura conformada desde los valores, identidad y significados compartidos, de desempeño exitoso.

La dirección utiliza como estrategia el empoderamiento para compartir el poder en la toma de decisiones, desarrolla las competencias desde la facilitación de los

conocimientos, así como trata de dotar de recursos necesarios para desempeñar las tareas en los niveles individual, grupal y organizacional. Todo lo anterior impacta a nivel Individual en el control, determinación e iniciativa que asumen los miembros de la organización para el logro de la eficacia organizacional.

Nuestro modelo no solo queda en el plano de la teoría, sino que se ha desarrollado un procedimiento que integra como toda la teoría consultada y explícita a través de posibles invariantes como intervenir y desarrollarlo en las organizaciones (figura 3).

**Figura 3**  
**Modelo de intervención para desarrollar cultura de empoderamiento en organizaciones cubanas**



## CONCLUSIONES

Cumpliendo con los objetivos propuestos, queda claro que se toma como alternativa al empoderamiento como factor indispensable para lograr el bienestar de los trabajadores en las organizaciones laborales. Además, se realza la importancia de trascender hacia la búsqueda del bienestar en las mismas.

Se consulta un modelo internacional que sirve de base o referente a la construcción teórica y metodológica de un enfoque para intervenir en las organizaciones cubanas, el cual es aplicable con vistas a responder a la demanda de que estas sean eficaces y efectivas; al tiempo que se cumple con el desarrollo y la potenciación de los trabajadores.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Grawicht MJ, Trares S, Kohler JM. Healthy workplace practices and employee outcomes. *International Journal of stress and Management*. 2007;14: 275-93.
2. Kelloway EK, Day A. Building healthy workplace: Where we need to be. *Canadian Journal of Behavioural Sciences*. 2005;37:309-12.
3. Jáimez MJ, Bretones FD. El empoderamiento organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*. 2011;344:209-32.
4. Page K, Vella-Brodrick D. The what, why and how of employee well-being: a new model. *Social Indicators Research*. 2009;90:441-58.
5. Bretones FD, González MJ. Subjective and occupational well-being in a sample of Mexican Workers. *Social Indicators Research*. DOI 10.1007/s11205-010-9616-5; 2010.
6. Laca A, Mejía C, Gondra R. Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental. *Psicología y Salud*. 2006;16:87-92.
7. Warr P. Well-being and the workplace. In: Kahneman D, Diener E, Schwarz N, eds. *Well-being. The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation; 2003.
8. Grawitch M, Ledford G, Ballard D, Baber L. Leading the health workforce: the integral role of employee involvement. *Consulting Psychology Journal. Practice and Research*. 2009;61:122-35.
9. Ergeneli A, Mertin S. Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*. 2007;60:41-9.
10. Keller T, Dansereau F. Leadership and empowerment: a social exchange perspective. *Human Relations*. 1995;48:127-45.
11. Chen H-F. The impacts of empowerment on organizational commitment under a changing environment – Examining the moderating effects of locus of control and perceived psychological contract breach. *Department of International Business, Soochow University*. 2008;18(2):1–26.
12. Spreitzer GM. Empowerment. En: Rogelberg S. *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. Thousand Oaks: Sage; 2006.
13. Laschinger HK, Finegan J, Shamian J. Empowering nurses for work engagement and health in hospital settings. *JONA*. 2005;35(10):439-49.
14. Konger JA, Kanungo R. The Empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*. 1988;13(4):43-483
15. Davis K, Newstrom JW. *Comportamiento humano en el trabajo*. 11ª ed. México DF: Editorial McGraw-Hill; 2003.
16. Eslava E, Wilson T. Empowerment en la gestión gerencial. 2006. Disponible en: [http://www.degerencia.com/articulo/empowerment\\_en\\_la\\_gestion\\_gerencial](http://www.degerencia.com/articulo/empowerment_en_la_gestion_gerencial).
17. Menon ST. Employee empowerment: an integrative psychological approach. *Canadian Journal of Behavioural Science*. 2011;50(1):53-80).
18. Krishna Y. Psychological empowerment and organizational commitment: An empirical study of software programmers in India. p. 1-16. Hyderabad Andhra Pradesh, India; 2006.
19. Salanova, M, Llorens S. Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del psicólogo*. 2008. Disponible en: <http://www.cop.es/papeles>.
20. Cantillo E, Alzate A, Galindo K. 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; 2011.
21. Ramírez M. Cambio de cultura organizacional con el empoderamiento de los colaboradores. Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Especialización Gestión Humana y Productividad, Cohorte 27 Medellín. C.C. 21.387.403; 2012.
22. Díaz J. Empowerment. Una explicación del concepto. 2005. Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/empowerment.html/>.
23. Pirela de Faria L, Sánchez de Gallardo M. Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista de Ciencias Sociales*. 2009;15(1), Maracaibo [versión impresa]. ISSN 1315-9518.
24. Gordon E. *Comportamiento organizacional*. México: Edit Prentice Hall; 1996.
25. Hartasánchez J. Perfil dinámico de la cultura organizacional de los directivos públicos en México. 1996. Disponible en: <http://www.itesm.mx/va/perfiles/ipo.html>.

---

Recibido: 17 de abril de 2020

Aprobado: 15 de junio de 2020

---

## CONFLICTOS DE INTERESES

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

**COPYRIGHT © 2020:** Yaima Blanco García y Helena Moros Fernández

## LICENCIA CREATIVE COMMONS



Este artículo de la [Revista Cubana de Salud y Trabajo](#) está bajo una licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](#). Esta licencia permite el uso, distribución y reproducción del artículo en cualquier medio o formato, siempre y cuando se otorgue el crédito correspondiente al autor del artículo y al medio en que se publica, en este caso [Revista Cubana de Salud y Trabajo](#).