

Revisión bibliográfica

¿ORGANIZACIONES SALUDABLES? ESTRATEGIAS DESDE LA DIRECCIÓN PARA ENFRENTAR LOS PROCESOS DE CAMBIO

HEALTHY ORGANIZATIONS? STRATEGIES FROM MANAGEMENT TO FACE CHANGE PROCESSES

Yaíma Blanco García ^{1*} <https://orcid.org/0000-0001-9009-2516>
Helena Moros Fernández ¹ <https://orcid.org/0000-0003-4374-3421>

¹ Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba

* Correspondencia: psicoyfilo@gmail.com

Resumen

Introducción: Las organizaciones laborales se han revolucionado, lo que las ha forzado a adoptar nuevas filosofías, estrategias, técnicas y herramientas de trabajo. El enfoque de las organizaciones saludables es una visión que cada vez gana más seguidores en el contexto de la Psicología Organizacional, con hincapié 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:** Analizar el concepto de organizaciones saludables desde la perspectiva de la gestión de una cultura facilitadora del bienestar, unida a la estrategia de empoderamiento y el papel de la dirección en este. **Resultados:** 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. **Conclusiones:** El empoderamiento es un factor protector de las organizaciones. 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: dirección; organizaciones saludables; empoderamiento; cambio organizacional; cultura organizacional

Abstract

Introduction: Labor organizations have been revolutionized, which has forced them to adopt new philosophies, strategies, techniques, and work tools. The healthy organizations approach is a vision that is gaining more and more followers in the context of Organizational Psychology, with an emphasis on the management functions that ensure its implementation. This has been a variant that has made it possible to manage the technological, economic, political, and social changes to which the organizations of the 21st century have been exposed. **Objective:** The analysis of the concept of healthy organizations from the perspective of the management of a facilitating culture of well-being together with the empowerment strategy and the role of management in it. **Results:** The main result is an approach that considers that talking about health in the organizational context implies guaranteeing the well-being of both the employees and the organization; characterized not only by its excellence and financial success, but also because it has a physically and psychologically «healthy» workforce capable of maintaining a positive work environment and culture. **Conclusions:** It is offered as a protective factor for empowerment and the idea of working to achieve fun places of work is socialized, a philosophy that currently gains many followers in the business context.

Keyword: direction; healthy organizations; empowerment; organizational change; organizational culture

Recibido: 10 de junio de 2021

Aprobado: 30 de octubre de 2021

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, y evidentemente esta realidad se extiende al mundo de las organizaciones laborales. Llegado el año 2020, con una situación de pandemia, provocada 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 organiza-

ción saludable luego de un proceso de cambio?, ¿cómo revertir el cambio en bienestar laboral? Se debe profundizar en las alternativas que existen y ofrece la literatura hacia cómo alcanzar esta meta, por lo que nos trazamos el objetivo de analizar el concepto de organizaciones saludables desde la perspectiva de la gestión de una cultura facilitadora del bienestar, unida a la estrategia de empoderamiento y el papel de la dirección en este.

Tomamos como punto de partida el concepto de que organización saludable (Salanova, 2016) ⁽¹⁾ es la 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.

Desarrollo

Paradoja del cambio: de organizaciones productivas a organizaciones saludables

Si se consulta la bibliografía en la última década sobre el tema del cambio en el contexto del trabajo, salta a la vista un complejo escenario: digitalización y nuevas tecnologías, mayor flexibilidad en términos de cualificación y empleo, aumento del trabajo mental, y mayor resistencia e incertidumbre ante los cambios y transformaciones constantes del ambiente de trabajo.⁽²⁾ Según *De Miguel*⁽³⁾, hay siete retos organizacionales que responden a las demandas del mundo de hoy:

- gestión de la velocidad: implica un aprendizaje inteligente, constante, con capacidad para pensar, reflexionar, actuar y ejecutar al mismo tiempo, manteniendo lo mejor de lo existente y transformar con lo que está llegando nuevo;
- gestión de la incertidumbre: sensación permanente de incompetencia;
- gestión de la diferencia: conviven en las organizaciones hoy en día generaciones, tendencias y religiones distintas, lo que supone valores, creencias y puntos de vista diferentes. La diversidad se multiplica y con ello el conflicto y la tensión;
- la relevancia: no basta solo el diseño de marca, hay que aportar sentidos a clientes internos y externos; diferenciarse de forma clara;
- establecer alianzas estratégicas: énfasis en el compromiso, la creatividad y la innovación;
- gestión de los intangibles (los bienes que no se representan de una forma física, pero que son esenciales en el éxito de la organización): conocimientos, habilidades, actitudes, valores, entre otros, los que marcan una ventaja competitiva; y
- aprender a multiplicar el talento: gestión del talento o del aprendizaje, permite una organización con capacidad para aprender y responder eficazmente a las transformaciones del ambiente.

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.⁽⁴⁾ 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⁽⁵⁾, 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.⁽⁶⁾

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 de organizaciones facilitadoras de bienestar aquellas donde⁽⁷⁾:

- 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; y
- se logre desarrollar una buena relación entre la organización y su entorno.

Posturas recientes^(1,8) 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*.⁽⁹⁾ Esta es definida por *Acosta, Torrente, Llorens y Salanova*⁽¹⁰⁾ como la 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.⁽¹¹⁾

En las organizaciones saludables, la cultura, el clima y las prácticas promueven el bienestar y la seguridad, tanto a nivel individual como organizacional. Autores como *Acosta, Torrente, Llorens y Salanova*⁽¹⁰⁾ indican que las organizaciones saludables tienen tres componentes que interactúan entre sí: los recursos, las prácticas organizacionales, los empleados y los resultados organizacionales saludables. Al revisar diferentes estudios sobre las organizaciones de este tipo y la relación con la cultura organizacional, destacan los aportes de *Grueso, González y Rey y de Nader, Bernate y Santa-Bárbara*^(6,12), los que resaltan la importancia de una cultura que promueva los estilos saludables, relacionados con la promoción de la salud y la seguridad laboral, demostrando que la cultura influye directamente en el bienestar de los grupos, incluidos los empleados y los directivos.

Lo anterior confirma que se defiende la idea de que las organizaciones son la expresión de una realidad cultural y están llamadas a vivir en un mundo de permanentes cambios, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales.⁽¹³⁾

De esta forma se concibe a la organización como «un sujeto colectivo, vivo, activo y dinámico, productor de una compleja red de procesos que poseen diferentes niveles de integración: personal, grupal y organizacional⁽¹⁴⁾»; el logro de interacciones favorables facilita dinámicas y climas enriquecedores de eficacia hacia la organización y sus miembros.

Vidal⁽¹⁵⁾ presenta una visión de concebir las organizaciones como sistemas sociales, destacando a la cultura como uno de los procesos más importantes porque tiene un gran impacto en la eficacia de la organización. Esta aporta elementos que resultan necesarios en la identificación, adopción de valores y comportamientos de los trabajadores, favoreciendo la capacidad de adaptación ante los cambios del entorno, los cuales producen incertidumbre y confusión.⁽¹⁶⁾ Al decir de Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Laneroy Rodríguez^(17,18), la cultura nunca está formada completamente, pues siempre debe existir un aprendizaje constante; la presencia de este dota a la entidad de una mayor capacidad de desarrollo y progreso, en la medida en que pueda aprovecharlo para su beneficio.

Como se ha mencionado, la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión (basada en criterios de calidad, productividad, eficiencia, compromiso, la participación individual y colectiva) ha llevado a plantear enfoques que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional.⁽¹⁹⁾ Según Díaz⁽²⁰⁾, la era del conocimiento ofrece nuevas formas de ver las organizaciones; antes eran vistas como maquinarias, tecnologías, productos, fuerza de trabajo y sistemas de entradas y salidas. Sin embargo, hoy «*el capital humano es la principal ventaja competitiva en el mercado laboral; de ahí que para tener éxito las empresas deben contratar personas ágiles, expertas, emprendedoras, dispuestas a asumir riesgos y con gran capacidad de aprender*».⁽²¹⁾

Búsqueda de la excelencia en este escenario: directivos como conductores del cambio

Como se ha expresado hasta el momento, en la actualidad la innovación y la mejora continua resultan imprescindibles para competir en el mercado de las organizaciones laborales; de esta forma es necesario que sean capaces de adaptarse y transformarse a un nivel superior en un entorno cada vez más cambiante. Es la gestión de la excelencia lo que permite hacer más competitiva a la organización mediante la satisfacción de los diferentes grupos de interés (trabajadores,

proveedores, clientes y otros miembros de la comunidad) y la gestión de una cultura cada vez más fuerte.⁽²²⁾

Trabajar bajo un enfoque de cultura de excelencia implica el desarrollo del concepto de *cliente interno* (concepto central en la *gestión de la calidad total*. Tiene tres partes importantes: cliente, producto y proceso, lo que integrado permite ver al trabajador como un cliente y a su trabajo como producto, en el cual satisface necesidades), de la comunicación, la colaboración y aporte a las metas de todos los trabajadores de la organización, de ahí que se coincida que la única manera de conseguir ventajas competitivas sostenibles desde la excelencia, es mediante el desarrollo de los recursos humanos.⁽²³⁾

En este sentido según Dolan y Martín⁽²⁴⁾ y Hope y Hope⁽²⁵⁾ proponen ocho elementos claves para que el trabajo añada valor en cuanto a productividad y de paso potencie la excelencia; ellos son: una cultura directiva asertiva, seguridad en el empleo, conseguir los empleados de mayor competencia, una buena organización del trabajo, participación, delegación de poder, formación-aprendizaje y finalmente el compartir la información y los beneficios.

Se habla por tanto de que una cultura de la excelencia es la que promueve la innovación, la creatividad y el conocimiento compartido, donde los directivos asumen un rol fundamental, pues deben ser entrenadores, comunicadores y coordinadores de equipos inteligentes. A su vez, estos deben tener potencial para potenciar la participación tanto a nivel individual como grupal, deben ser transmisores de ideas, conceptos y técnicas que persigan la calidad.⁽²⁶⁾ Se habla, por tanto, de equipos directivos donde se estimula la delegación de autoridad y la asunción de responsabilidades por parte de los trabajadores, se fomenta y apoya el emprendimiento de acciones a partir del aprendizaje, se impulsa la colaboración y se priorizan las actividades de mejora, utilizando al empoderamiento como estrategia.

La excelencia varía en función de la organización, cada una debe valorar cuáles son los factores más influyentes en la satisfacción de sus necesidades, y se controla en indicadores como la evolución de los grupos de trabajo, número de problemas resueltos, aumento en la eficiencia y eficacia del trabajo, número de sugerencias del plan de mejoras cumplidas y reconocimientos realizados. Ello depende de una efectiva gestión de la dirección, tanto a nivel individual-grupal como organizacional.⁽²⁷⁾ Se asume, por tanto, que son los directivos en su ejercicio de influencia los que desarrollan y apoyan los procesos que hacen posible el progreso de la organización, actuando como agentes facilitadores y reforzando la cultura de excelencia cuando:

- identifican, seleccionan y liderean las oportunidades de cambio;

- comunican directamente en su accionar la misión, visión, valores, estrategia, objetivos, metas y planes a los miembros de la organización;
- son accesibles a escuchar de manera activa, son fuentes de cohesión e inspiración;
- apoyan y ayudan a que los trabajadores cumplan sus metas de desarrollo;
- motivan y permiten la participación en actividades de mejora;
- dan reconocimiento oportuno y adecuado a los esfuerzos de personas y grupos;
- fomentan la diversidad y la igualdad de oportunidades; y
- garantizan la inversión de los recursos.

Concordamos con *Hernández* ⁽²³⁾ en que cultura de excelencia se trata de competitividad, calidad, cultura y valores fuertes y compartidos, donde existe una filosofía de gestión por «hacer las cosas bien» y con un valor agregado. En la gestión directiva debe predominar un liderazgo transformacional (liderazgo ejercido por los individuos con una fuerte visión y personalidad, por lo que son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus colaboradores, así como la gestión del cambio en la organización) según las condiciones, donde exista una combinación de funciones administrativas y sociopsicológicas en el directivo. Con esto se combina la búsqueda de los resultados satisfactorios del trabajo, pero a su vez se garantizan las relaciones interpersonales, lo que exige una comunicación adecuada y fluida.

Existen diferentes estrategias y técnicas para el logro de la cultura de excelencia: la referida a aprendizaje organizacional, la cultura por valores, empoderamiento, entre otras. Es precisamente en esta última sobre la que se profundiza en esta investigación, por ser considerada como uno de los factores protectores de bienestar en las organizaciones.

Hacia una cultura de empoderamiento como potenciadora de bienestar laboral

Según *De los Ríos* ⁽²⁸⁾, existe 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.

Existen múltiples causas en las organizaciones que obstaculizan el empoderamiento. Entre ellas resaltan la falta de un liderazgo claro y estructuras rígidas. Por ello, considerar el empoderamiento estructural y psicológico

como partes constitutivas de la cultura organizacional aporta valores, patrones, normas y saberes compartidos, al mismo tiempo que proporciona una herramienta útil para la dirección, en el cumplimiento de su ejercicio de influencia.⁽⁷⁾

Según *Cáliz et al* ⁽²⁹⁾, con esta perspectiva de unión entre empoderamiento y cultura funcionan desde los años 80 grandes empresas (entre las más conocidas tenemos a IBM, Federal Express, British Airways, Polaroid, Pepsi Cola, Dupont y Nipón Thelephon y Telegraph), lo que ha contribuido al desarrollo y fortalecimiento institucional; han demostrado combinar excelencia, dirección estratégica y resultados positivos, lo que los hace sobrevivir en ambientes muy competitivos. En estos espacios es clave la dirección. Según *Saturnino y Goicoechea* ⁽³⁰⁾, la esencia está en aplicar el «modelo de liderazgo con *empowerment*», el cual consiste en dar y adquirir el poder del conocimiento constantemente porque a partir de este se promueve la generación de ideas o conceptos nuevos en diferentes aspectos, tales como, tecnología, organizacional, comercial, entre otros, que promueve la innovación, la confianza, el compromiso, la unidad, el *locus* de control interno para impulsar el cambio continuo, mantener la competencia, el optimismo, la creatividad y la colaboración.

Mejía ⁽³¹⁾ y *Montaña* ⁽³²⁾ plantean que la relación entre cultura y empoderamiento es tan estrecha que en ocasiones se confunden los tipos de empoderamiento con niveles o características de la cultura en la organización; profundizan en que la alta dirección debe establecer estrategias para dar poder y control a sus trabajadores, y a la vez enfatizan en la necesidad no solo de otorgarlo, sino que quienes lo reciban se lo crean realmente. Estos autores además consideran que se puede hablar de una cultura de empoderamiento cuando la dirección apoya una cultura de aprovechamiento a las oportunidades de formación y capacitación; a la vez que se asumen responsabilidades para la toma de decisiones.

Lo que hace la diferencia, según *Cáliz et al* ⁽²⁹⁾, entre organizaciones con cultura de empoderamiento con respecto a otras, es la responsabilidad que asumen los trabajadores para la toma de decisiones. A su vez, se ha demostrado que el trabajar con equipos flexibles al cambio y que asumen riesgos refuerza este tipo de cultura. Aplicar una mirada de cultura de empoderamiento a la organización implica, según *Durán* ⁽³³⁾, otorgar diferentes atribuciones a todos sus empleados, siempre vinculadas al compromiso y la responsabilidad. Se refuerza en este caso la cultura organizativa de calidad, resultando un punto esencial. Cuando la participación se centra en la autonomía, el conocimiento de los empleados se utiliza en el perfeccionamiento de los procesos de la organización, lo que asegura el éxito.

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. Cultura de empoderamiento 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.

Nuestra propuesta apuesta finalmente por la creación de «lugares divertidos de trabajo». Se trata de una cultura que promueve en el trabajo la variedad, la sorpresa, nuevas opciones, experiencias constantes y oportunidades de realizar contribuciones personales. Esta forma de cultura es única, y cada vez más los directivos la promueven. Tiene su basamento en el empoderamiento, se garantiza la excelencia y se promueve el bienestar, mediante:

- aprender a ser cada vez menos rígido;
- lograr que las personas participen en la creación de experiencias constantes;
- establecer un compromiso de largo plazo, como proceso continuo;
- satisfacer las necesidades de reconocimiento de los empleados de maneras diferentes; y
- aprovechar el factor sorpresa como oportunidad.

Según *Tom Meter*⁽³⁴⁾, las empresas de éxito en el futuro tienen que operar desde lugares divertidos y efervescentes; solo de esta manera pueden desarrollar el talento creativo. No solo deben ser flexibles, sino curiosas, para lograr satisfacer las necesidades de los clientes en formas que sobresalgan a sus competidores. Esta filosofía de trabajo no puede ser aplicable ni generalizable a todas las organizaciones por igual. Lo que sí es posible es tomar de ella los elementos que podemos aplicar en nuestro lugar de trabajo y nos permite no solo cumplir con lo que corresponde, sino que los trabajadores laboren en un lugar que priorice ante todo su bienestar. Todas estas miradas, luego de cerrar ideas, abren nuevas oportunidades para el sistema empresarial de nuestro país y son metas para considerar y tener en cuenta para hacer de nuestras organizaciones un espacio de bienestar.

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 goce 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.

Referencias bibliográficas

1. Salanova M. Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Revista Papeles del Psicólogo*. 2016. [Internet] [acceso 05/07/2019];37(3):177-84. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77847916004>.
2. Peiró J. Seminario sobre «Actualizaciones en Psicología Organizacional». Recibido en Universidad de Valencia, del 6-18 de febrero; 2020.
3. De Miguel ML. 7 retos organizacionales que dan respuesta al *mentoring*. 2016. [Internet] [acceso 23/09/2019]. Disponible en: <http://aquavitacoaching.com/modelomentoring-la-organizacion-del-siglo-xxi/>.
4. Martín X, Segredo A, Perdomo I. Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Revista Educación Médica Superior*. 2013. [Internet] [acceso 13/02/2020];27(3):288-95. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412013000300014.
5. Serrate A, Portuondo A, Sánchez N, Suarez R. Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Revista Ingeniería Industrial*. 2014. [Internet] [acceso 13/02/2020];35(1):2-12. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433596002.pdf>.
6. 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. [Internet] [acceso 21/11/2020];2(3):77-91. Disponible en: <https://pdfs.semanticscholar.org/92db/84f8889a46b7c6af7913831df44027e5f95d.pdf>.
7. Blanco Y, Moros H. Empoderamiento organizacional: Factor protector del bienestar laboral. *Revista Cuba de Salud y Trabajo*. 2020. [Internet] [acceso 04/10/2020];21(2):60-5. Disponible en: <http://www.revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/154>.
8. Bretones F. Subjective wellbeing of Russian female personnel as an indicator of socio-psychological age. *Journal of Academia Edu*. 2019. [Internet] [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>.
9. Bretones F. El porvenir de una ilusión. Estrategias de afrontamiento de las paradojas de la responsabilidad

- social corporativa. Journal of Organizational Change Management. 2019. [Internet] [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.
10. 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. [Internet] [acceso 06/03/2021];2:107-20. Disponible en: <file:///C:/Users/Yoel/Downloads/AcostaTorrenteLlorensSalanova2013RPPTS.pdf>.
 11. Reyes J, Moros H. La cultura organizacional: principales desafíos teóricos metodológicos para su estudio. Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina. La Habana: FLACSO; 2019. [Internet] [acceso 01/07/2020];7:157-73. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2308-01322019000100201&lng=es&nrm=iso.
 12. Nader M, Bernate S, Santa-Bárbara E. Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. Estudios Gerenciales. 2014. [Internet] [acceso 06/03/2021];30(130):31-9. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21230585006.pdf>.
 13. Reyes J. Programa de entrenamiento sociopsicológico para el fortalecimiento de patrones de la cultura organizacional, en una empresa de la industria sideromecánica. [Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias Psicológicas]. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana; 2018. [Acceso 18/03/2021]. Disponible en: Repositorio institucional de la Facultad.
 14. González J, Tacoronte Y. El ajuste entre el sistema de control y la programabilidad de las tareas como elementos determinantes del rendimiento organizativo y de los recursos humanos. 2007. [Internet] [acceso 27/03/2020]. Disponible en: [http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?](http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2143058)
 15. Vidal A. Diseño de un modelo teórico metodológico para el diagnóstico sociopsicológico de la efectividad organizacional. [Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas]. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana; 2013. [Acceso 03/06/2019]. Disponible en: Repositorio institucional de la Facultad.
 16. Pirela de Faría, Sánchez de Gallardo. Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. Revista de Ciencias Sociales. 2009. [Internet] [acceso 04/03/2020];5(1). Disponible en: http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-95182009000100013&script=sci_arttext.
 17. Sánchez J, Tejero B, Yurrebaso A, Lanero A. Cultura organizacional: desentrañando vericuetos. AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana. 2006 [acceso 02/11/2020];1(3). Disponible en: <file:///C:/Users/Yoel/Downloads/Dialnet-CulturaOrganizacionalDesentranandoVericuetos-2147316.pdf>.
 18. Rodríguez Y. Cultura de Aprendizaje: Un Programa de entrenamiento sociopsicológico. [Tesis en opción al grado de Máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones]. Universidad de La Habana; 2012. [Acceso 02/03/2020]. Disponible en: Repositorio institucional de la Facultad.
 19. Tejada J. Evaluación de programas. En Módulo VI: Investigación e Innovación Formativa. 2004. [Internet] [acceso 25/12/2020];3(79). Disponible en: https://www.carcheles.es/export/sites/default/galerias/galeriaDescargas/diputacion/dipujaen/formacion/centro-documental/Evaluacion_programas_de_formacion.pdf.
 20. Díaz M. Desarrollo del potencial humano de las organizaciones. Cuestiones epistemológicas y de método. Revista Alternativas Cubanas en Psicología. 2017. [Internet] [acceso 25/12/2020]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/316884344_DESARROLLO_DEL_POTENCIAL_HUMANO_ORGANIZACIONAL_CUESTIONES_EPISTEMOLOGICAS_Y_DEL_METODO/citation/download.
 21. Blanco Y. Empoderamiento: caracterización de dos organizaciones hoteleras estatales y no estatales de Turismo de Naturaleza. [Tesis en opción al grado de Máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones]. Universidad de La Habana; 2017. [Acceso 11/05/2019]. Disponible en: Repositorio institucional de la Facultad.
 22. Álvarez A. Los recursos humanos en el modelo EFQM de excelencia. Revista Anuario Jurídico y Económico Escurialense. 2005. [Internet] [acceso 24/10/2019];XXXVIII:1133-3677. Disponible en: <file:///C:/Users/Yoel/Downloads/Dialnet-LosRecursosHumanosEnElModeloEFQMDeExcelencia-1143058.pdf>.
 23. Hernández L. Diagnóstico de la cultura organizacional en la Facultad de Ciencias Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río. [Tesis en opción al grado de Licenciada en Psicología]. Universidad de Pinar del Río; 2014. [Acceso 29/08/2019]. Disponible en: Repositorio institucional de la Facultad.
 24. Dolan S y Martín I. Los 10 mandamientos para la dirección de personas. Barcelona, Ed. Gestión. 2000. [Internet] [acceso 24/12/2020]. Disponible en: <https://www.casadellibro.com/libro-los-10-mandamientos-para-la-direccion-de-personas-2-ed/9788480887205/992339>.
 25. Hope J y Hope T. Competir en la tercera ola. Barcelona; 1998. [Internet] [acceso 24/12/2020]. p. 226-

240. Disponible en:
<https://www.casadellibro.com/libro-competir-en-la-tercera-ola-los-10-temas-clave-de-la-direccion-en-la-era-de-la-informacion-2-ed/9788480884464/708540>.
26. López M. Ebook gestión e innovación en las ciencias administrativas y contables. México DF: Universidad de Almería. Disponible en: De los Ríos, P. El Empowerment organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial. [Trabajo fin de máster]. Universidad de Almería; 2012. [Internet] [acceso 25/02/2020]. Disponible en: https://www.fcca.umich.mx/congreso/3er_congreso/Libro3Congreso.pdf.
27. Lizárraga C, Angulo R. Dimensiones socioemocionales y toma de decisiones en la empresa familiar: una configuración de perfiles de tomadores de decisiones. Revista CIENCIA. 2020. [Internet] [acceso 02/01/2021];27(2). Disponible en: <https://cienciaergosum.uaemex.mx/article/view/10113>.
28. De los Ríos P. El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial. [Trabajo fin de máster]. Universidad de Almería; 2012. [Internet] [acceso 25/02/2020]. Disponible en: http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3749/Trabajo_7042_113.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
29. Cáliz C, Martínez L, Vigier H, Núñez J. El Rol del Empowerment en el éxito Empresarial. Revista Investigación Administrativa. 2016;cceso 11/11/2020];23-37. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782016000100002.
30. Saturnino N, Goicoechea J. Liderazgo transformacional, empoderamiento y aprendizaje: un estudio en Ciclos Formativos de Grado Superior. Revista de Educación. 2013. [Internet] [acceso 24/10/2019];362:594-622. Disponible en: <https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:d74f9e45-4fb1-45fe-b5da-cf28578d5dc3/re36222-pdf.pdf>.
31. Mejía L. Empoderamiento en la cultura organizacional. Universidad de Granada: Programa de Administración de Empresas. [Diplomado en Alta Gerencia]. Bogotá, D.C.; 2015. [Internet] [acceso 03/10/2020]. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13748/EMPODERAMIENTO%20EN%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20final.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
32. Montaña F. Empoderamiento organizacional. [Tesis de especialización en Gerencia]. 2012. [Internet] [acceso 08/11/2020]. Disponible en: <http://repositorio.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1986/MontanaFreddy2012.pdf?sequence=1&isAllowed=1>.
33. Durán F. Empowerment, estrategia para beneficiar a la organización formal y a sus empleados. [Ensayo presentado como requisito para optar por el título de Especialista en Alta Gerencia]. Universidad de Nueva Granada, Bogotá; 2017. [Internet] [acceso 21/11/2020]. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15829/Dur%EInBarrag%EInAndr%E9sFelipe2017.pdf?sequence=1>.
34. Peters T. Resumen del Seminario “Los tiempos de locura requieren de empresas locas”. 2013. [Internet] [acceso 24/10/2019]. Disponible en: <https://resumido.com/libro/010/el-seminario-de-tompeters/>.

Conflictos de intereses

Las autoras declaran no poseer conflicto de intereses con los resultados de la presente investigación.

Contribución de los autores

Conceptualización: Yaíma Blanco García, Helena Moros Fernández.

Curación de datos: Yaíma Blanco García, Helena Moros Fernández.

Análisis formal: Yaíma Blanco García, Helena Moros Fernández.

Administración del proyecto: Yaíma Blanco García.

Investigación: Yaíma Blanco García, Helena Moros Fernández.

Metodología: Yaíma Blanco García y Helena Moros Fernández.

Supervisión: Yaíma Blanco García, Helena Moros Fernández.

Validación: Yaíma Blanco García, Helena Moros Fernández.

Visualización: Yaíma Blanco García, Helena Moros Fernández.

Redacción del borrador original: Yaíma Blanco García, Helena Moros Fernández.

Redacción, revisión y edición: Yaíma Blanco García, Helena Moros Fernández.

Copyright © 2022: Yaíma Blanco García, Helena Moros Fernández.

Licencia creative commons

	<p>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 a otros compartir el trabajo con un reconocimiento de la autoría del trabajo y la publicación inicial en esta revista (componente BY o atribución). Coincidente con la política de Acceso Abierto, no se podrán hacer usos comerciales de los contenidos publicados por esta revista (componente NC). Se permitirán las obras derivadas (remezcla, transformación o creación a partir de la obra original), siempre y cuando sean distribuidas bajo la misma licencia de la obra original (componente SA).</p>
---	--