



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS ECONOMIA Y CIENCIAS  
EMPRESARIALES**

**TÍTULO:**

**EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGRAR EL  
ÉXITO ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO  
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE:**

**INGENIERO EN CIENCIAS EMPRESARIALES CON MENCIÓN EN  
GESTIÓN EMPRESARIAL Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE:**

**EDUARDO ANDRES VARGAS PINO**

**NOMBRE DEL TUTOR:**

**ING. JOSE GABRIEL MACUY**

**SAMBORONDÓN, ABRIL 2015**

# EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

## **El *empowerment* como herramienta eficaz para lograr el éxito organizacional**

**Eduardo Vargas Pino**

### **Resumen**

El *empowerment* es una práctica de gestión de recursos humanos que se basa en capacitar y delegar autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones a los trabajadores, para que así influyan y puedan tomar decisiones sin requerir constante permiso para actuar. El siguiente trabajo tiene como objetivo analizar el *empowerment* como herramienta eficaz para lograr el éxito empresarial. Para alcanzar el objetivo planteado se realizó un análisis de revisión bibliográfica, y se procedió a estudiar detenidamente todo lo concerniente al *empowerment* y sus temas claves en su aplicación, para así brindar a los administradores o gerentes de línea datos confiables para su posterior aplicación. Los resultados ofrecen información precisa acerca de: *empowerment* estructural, *empowerment* psicológico, la importancia del compromiso y de los grupos en las organizaciones. A su vez se logra definir una relación existente entre el *empowerment* psicológico y el compromiso organizacional.

**Palabras clave:** Talento humano, *Empowerment* Psicológico, *Empowerment* Estructural, Compromiso Organizacional, Grupos de Trabajo

# EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

## **Abstract**

Empowerment is a practice of human resource management based on training and delegating authority and responsibility for decision making to employees, so that they can influence and make decisions without requiring constant permission to act. The objective of the present investigation is to analyze the empowerment as an effective tool to achieve business success. For the stated objective, a literature review was performed, and proceeded to gently explore everything related to empowerment and key issues in their application, thus providing managers and line managers' reliable information for subsequent application. The results offer precise information on: structural empowerment, psychological empowerment, the importance of commitment and groups in organizations. Furthermore, manages to define a relationship between psychological empowerment and organizational commitment.

**Keywords:** Human talent, Psychological Empowerment, Structural Empowerment, Organizational Commitment, Working Groups

# EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

## Introducción

Los cambios en las tecnologías de información (TIC) y el aumento constante de la competencia entre sectores estratégicos han obligado a las empresas a cambiar el modelo de filosofía, estrategias y técnicas para el manejo dinámico entre los miembros de los grupos de trabajo (Haghanipour, 2012).

La fuerza laboral es lo más importante de la organización, por ser el elemento dinamizador dentro de la misma, por lo tanto, es necesario transmitirles la visión de los objetivos de la empresa para que así contribuyan en dicho fin.

La filosofía de gestión de desarrollo humano que controla las actividades de los trabajadores está obsoleta, puesto que enfoca sus esfuerzos únicamente en la mejora de la productividad de la empresa, en vez de tener también presente la motivación de los empleados. Es decir, gerentes de la dicha filosofía no aplican una verdadera táctica para motivar a sus empleados y que estos den un mejor rendimiento, sino que por el contrario, se enfocan en un esquema pragmático que los limita a hacer únicamente lo que les corresponde (Haghanipour, 2012).

Todo tipo de organizaciones se han visto en la necesidad de aplicar una administración innovadora donde la fuerza laboral, la comunicación, la tecnología y la responsabilidad interactúan para alcanzar el éxito organizacional. Dicha técnica a aplicar es reconocida como *empowerment*(empoderamiento)(Chiavenato, 2009).

El *empowerment* es una práctica de gestión de recursos humanos que se basa en capacitar y delegar autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones a los trabajadores, para que así influyan y puedan tomar decisiones sin requerir

## EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

constante permiso para actuar, cabe recalcar que esto no significa una pérdida de autoridad de la alta gerencia o gerentes de línea (Luttrell & Quiroz, 2009).

La presente técnica de gestión de recursos humanos busca el éxito en las organizaciones trayendo mejoras en: incremento de la creatividad, aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente; además contribuye al liderazgo participativo y el trabajo en equipo (Chiavenato, 2009).

La participación de todos los trabajadores en el proceso de mejora continua permitirá a toda institución lograr el éxito. Para fomentar esta participación es necesario facultar al personal para la toma de decisiones orientadas a proporcionar soluciones a problemas (On Safe Lines Consultancy, 2010); generando en los trabajadores una sensación de pertenencia y desarrollando el espíritu de colaboración empresa-trabajador. Los empleados desean ser valorados y respetados y esta herramienta viene a llenar el vacío que sienten muchos trabajadores al darse cuenta de que sus ideas, opiniones y expectativas no son tomadas en cuenta (Universidad de Valencia, 2011).

Analizar el *empowerment* como herramienta eficaz para lograr el éxito organizacional es muy importante porque es una gestión de recursos humanos que fomenta una global participación de la fuerza laboral; contribuye a un enfoque en el crecimiento del personal y convierte a las organizaciones en lugares más dinámicos e innovadores. De acuerdo con lo mencionado recientemente, el artículo de revisión bibliográfica servirá de referencia para el estudio y comprensión de la presente forma de gestión de recursos humanos que genera cambios radicales y promueve la excelencia organizacional.

## EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

Esta investigación servirá para elevar el interés por la aplicación de una nueva gestión de recursos humanos, de manera que los profesionales de las ramas administrativas se interesen por su estudio y aplicación en las diferentes empresas que se encuentren laborando. En consecuencia, los gerentes de línea sabrán cómo crear más innovación y coherencia en sus equipos de trabajo, así como también los gerentes de recursos humanos conocerán los diferentes pasos y lineamientos pertinentes al tema. (Luttrell & Quiroz, 2009).

El artículo de revisión bibliográfica es de gran importancia porque trae a relevancia el beneficio que tiene la fuerza laborar gracias a la aplicación de esta herramienta llamada *empowerment*; dicha herramienta tiene un estilo gerencial dirigido al recurso humano. Se podrá elevar el rango de conocimientos y habilidades que poseen los trabajadores dentro de una organización, y potenciar así las decisiones de la organización a nivel general. A su vez, será beneficioso para los trabajadores de la organización en la medida en que se utiliza el *empowerment* como una herramienta de mejora continua de sus profesionales (Jing Zhou, 2011).

A partir del análisis bibliográfico que será llevado a cabo se podrá obtener un escenario explícito y global de esta técnica de gestión de recursos humanos trayendo a colación sus ventajas y desventajas de la práctica del mismo, así como también una nueva forma de generar innovación e ideas dentro de grupos de trabajos. Se proporcionarán resultados concretos que ayuden a los administradores o gerentes de línea a gestionar de una manera diferente a su personal y ayudarlos a crecer individual y colectivamente como profesionales.

## EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

La investigación es de nivel descriptivo, se describieron elementos fundamentales de la naturaleza del trabajo, en base a las características que presenta este estudio se realizó una investigación de tipo documental o bibliográfico que se refiere al análisis y obtención de datos provenientes de fuentes confiables y documentales.

De acuerdo a las cualidades de esta investigación se realizó una observación documental la cual consiste en el arqueo de bibliografía o revisión literaria relacionada con el tema en cuestión.

Con los datos recopilados se procedió a la revisión y estudio del contenido para los cuales se aplicaron las técnicas del subrayado y el fichaje llevando a cabo un análisis crítico y objetivo que consiste en el punto de vista del autor en cuestión.

### **Marco Teórico**

#### *Antecedentes*

El mundo se encuentra en una constante etapa de cambio y evolución en el campo del desarrollo humano en las organizaciones; las mismas se están viendo afectadas y han dejado de ofrecer flexibilidad y adaptabilidad para la toma de decisiones (Chiavenato, 2009).

Esta es una de las principales razones que ha llevado a organizaciones a mutar de estructuras organizacionales rígidas, separadas y permanentes (como los departamentos y las divisiones) por equipos dinámicos, innovadores y flexibles.

A lo largo del tiempo las organizaciones han podido percatarse de que los grupos de trabajo son el principal motor de generación de ideas y proyectos,

## EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

motivo por el cual se han visto obligados a la creación de ambientes y herramientas que puedan facilitarles el proceso.

Considerando los aspectos previamente mencionados, se afirma que la única estrategia que combina grupos de trabajos con cambios en el esquema organizacional es conocida como *empowerment*(Harretche, 2011).

Se reconoce como *empowerment* a la acción de delegar poder y autoridad a los subordinados para la toma de decisiones; es decir, otorgar a los empleados de menores rangos facultades laborales que no necesite de la aprobación de su gerente de línea; logrando así que las mencionas estructuras organizacionales rígidas se vuelvan flexibles con el paso del tiempo y logren alcanzar de una manera más eficiente sus metas colectivas de las organizaciones(Harretche, 2011).

Dentro del empoderamiento el estudio del grupo es la mayor unidad de análisis. Un grupo está compuesto por dos o más personas interdependiente que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos; por lo tanto, la dinámica central que se aplica entre los miembros de los grupos de una organización es de suma importancia para la toma de decisiones (Chiavenato, 2009).

Tomando en cuenta que el comportamiento organizacional de una empresa está dado por el comportamiento de la suma de individuos que la conforman, el *empowerment* trata de crear una sinergia y un ambiente diferente para la creación de ideas y formulación de proyectos; dicho ambiente tiene que ser saludable para que la fuerza laboral pueda tener un rendimiento óptimo en sus diferentes actividades.

*Organizaciones saludables*



## EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

Hoy en día nos encontramos con un mundo globalizado y con una fuerte competencia entre sectores, impulsadas por las tecnologías de información (TIC), un mundo caracterizado por grandes y acelerados cambios en el ritmo de trabajo y las exigencias que han de cumplir las organizaciones y trabajadores sean cada vez mayores. Todo esto ha llevado consecuencias positivas, pero también negativas a las organizaciones en particular (Jaimiez, 2012). Entre las consecuencias negativas de las organizaciones es que constan con una fuerza laboral con pérdida de salud y productividad y en definitiva enfermedades laborales asociadas al estrés, síndrome estar quemado (*burnout*), depresiones, etc (Organización Mundial de la Salud, 2007).

Debido a las consecuencias negativas existentes, instituciones internacionales tales como la Organización Mundial de la Salud (OMS), han comenzado a debatir la importancia de promover ambientes sociales saludables dentro de las organizaciones, ya que la estructura de la organización y como esta funciona está afectando la salud y bienestar de los trabajadores (Organización Mundial de la Salud, 2007).

Empresa saludable es aquella que tiene como principal objetivo ayudar a sus miembros a mantener un tono vital corporal y mental sano en un ambiente óptimo. Son prácticas muy eficientes a la hora de aumentar la productividad obteniendo resultados a mediano y largo plazo (Pilar García, 2013).

Las empresas son las responsables de la seguridad en el entorno laboral, por lo tanto del tratamiento, rehabilitación e indemnización de los trabajadores con lesiones; las principales enfermedades o trastornos que han venido afectando a la fuerza laboral son las relacionadas con el estrés dentro del ambiente de

## EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

trabajo, ya sea por carga horaria, cantidad de trabajo, o no sentirse apreciado dentro de la misma (Pilar García, 2013).

Son varios los modelos o políticas de organización saludable que se han propuesto desde la década de los 90, basándose en el hecho de salud, bienestar y productividad de los trabajadores, por lo tanto la participación e implementación del capital de trabajo en las organizaciones se convierte en un elemento base para poder crear empresas saludables. Entre dichos modelos uno de los más conocidos es el *empowerment* organizacional, el cual nace de la idea de que la efectividad de la organización se incrementa cuando el poder y el control son compartidos (Keller & Dansereau, 1995).

Los trabajadores tienen una mayor productividad y menor estrés a la hora de delegar las decisiones a otros subordinados, al capacitarlos en el *empowerment* organizacional el ambiente laboral mejora notablemente, para este estudio de revisión bibliográfica vamos a revisar todo lo concerniente a *empowerment* organizacional y otros aspectos que van de la mano.

### *Empowerment Organizacional*

El término *empowerment* es analizado desde muchos puntos de vista en diferentes ámbitos de estudios, como son la religión, la economía, la psicología, el trabajo en equipo y la organización. Su posterior introducción en el ámbito de la dirección organizacional y el desarrollo humano le dio un nuevo énfasis dirigido al aumento de la productividad (Bartunek & Spreitzer, 2006).

*Empowerment* organizacional quiere decir potenciación o empoderamiento dentro de una unidad de trabajo, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad, a las personas y conferirles el sentimiento de compromiso

## EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

organizacional, olvidando la estructura piramidal donde solo se tomaban decisiones de importancia por la cúpula de dicha pirámide.

Las prácticas organizacionales han obtenido interés en el *empowerment* cuando sienten la necesidad de requerir personal altamente capacitada para la toma de decisiones debido al cambio continuo en la tecnología en la globalización(Azwa Ambad, 2012).

El *empowerment* es importante por las siguientes razones:

- El *empowerment* personal es uno de los elementos fundamentales para la efectividad de la dirección y de la organización;
- La efectividad empresarial se incrementa;
- Es un factor facilitador para la creación de ideas innovadoras(Keller & Dansereau, 1995).

Existen dos tipos de *empowerment*(estructural y psicológico) que nos llevaran a entender porque las empresas quieren llegar al éxito organizacional por medio de esta técnica de desarrollo humano, y porque la necesidad de aplicarlo eficazmente.

- *Empowerment* Estructural,
- *Empowerment* Psicológico.

En el presente análisis de revisión científica se va a dar más énfasis en el *empowerment* estructural, ya que en este se puede profundizar conceptos y conocimientos en las diferentes fuentes bibliográficas. *Empowerment* estructural es dar autoridad, poder para la toma de decisiones en la organización a su vez el *empowerment* psicológico es la destreza y las metas individuales de los trabajadores, que sumadas traen beneficios a la organización(Román, 2011). El

## EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

objetivo es obtener una implementación global de las técnicas, y un conocimiento profundo para así llegar al éxito profesional de cada uno de los trabajadores y posteriormente alcanzar el éxito organizacional.

En la presente forma de administración de recursos humanos al ser aplicado en un plano netamente organizacional fundamenta, dinamiza, y organiza una serie de actitudes que van a crear un ambiente favorable para la formación y desarrollo del talento humano, fomentando su satisfacción personal dentro de las organizaciones. Algunas características del *empowerment* organizacional son:

- Orgullo: Orgullo hacia la organización, crear un sentimiento de orgullo hacia el trabajo que se realiza;
- Unión y solidaridad: mayor cohesión del grupo y por lo tanto un trabajo en equipo;
- Voluntad: disponibilidad para contribuir a las metas propuestas;
- Atención a los detalles: Crear atención a no cometer errores en las labores diarios;
- Credibilidad: cumplir las promesas realizadas inspirando la confianza de todos los miembros de la empresa (Valdés, 2000).

Las características del *empowerment* son de gran importancia debido a que representan el orgullo en la fuerza laboral. La unidad es la parte esencial de este estudio ya que en grupos de trabajo las personas pueden obtener ideas que mejoren el rendimiento de la empresa, así como también cumplir con metas planeadas entre los diferentes departamentos. La solidaridad genera responsabilidad por resultados de forma grupal dejando a un lado el individualismo, lo cual conlleva a otro factor clave en este estudio que es la

## EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

facultad de generar grupos de trabajo. Con *empowerment* se desarrolla la voluntad a que las unidades de trabajo quieran contribuir y ser útiles para las organizaciones.

### *Empowerment Estructural*

*Empowerment* estructural es el poder o la habilidad para movilizar recursos humanos y materiales para cumplir con las metas organizacionales; afirma que los empleados en un ambiente de *empowerment* tienen acceso a recursos, información y oportunidades para aprender y desarrollarse como profesional (Kanter, 1993).

El acceso a recursos hace que el trabajador aumente sus características específicas para la toma de decisiones y las relaciones interpersonales así como también aumentan la comunicación entre los mismos. A su vez el autor asegura que al tener acceso a dichos recursos la organización goza un crecimiento notable debido a la satisfacción del empleado, su compromiso y sus ganas de seguir creciendo. Adicionalmente las diferentes áreas con sus gerentes de línea mostrarán también un crecimiento notable intelectual y productivamente (Kanter, 1993).

El principal mandato de la gestión es la creación de condiciones idóneas para la eficacia en el trabajo, garantizando a los empleados un acceso a la información, y el apoyo y los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo.

El *empowerment* estructural busca el ambiente idóneo para la generación de ideas, así como también dar las herramientas necesarias a los trabajadores para dicha tarea. Según el autor, se necesitan accesos creados por los gerentes o administradores dentro de las organizaciones como:

## EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

- Acceso a los recursos;
- Acceso a la información;
- Acceso al apoyo.

El acceso a los recursos se refiere a la propia capacidad que tiene el individuo para adquirir la información, materiales, tiempo y apoyo necesario para hacer el trabajo eficazmente. El acceso a la información hace referencia a tener los conocimientos formales e informales que son necesarios para hacer eficientemente el trabajo de la fuerza laboral. El acceso al apoyo supone recibir un *feedback* (retroalimentación) y orientación desde los subordinados, de los compañeros que están en la misma línea jerárquica y de los superiores para que todos estén al tanto de los objetivos y metas propuestas (Orgambidez Ramos, 2014).

Basada en la teoría de Kanter sobre el *empowerment* estructural, otro autor desarrolla “The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire” (CWEQ) para medir las cuatro estructuras de empowerment señaladas anteriormente por el autor. Más adelante perfeccionan este cuestionario Lashinger, Shamian y Wilk (2014), creando el CWEQ II se observa que la utilización de tres ítems por cada una de las sub escalas son suficientes para medir adecuadamente cada uno de los constructos (Kanter, 1993).

La CWEQ-II está compuesta por cuatro sub-escalas, cada una de ellas para medir cada uno de las estructuras del *empowerment* estructural que son:

- Percepción de acceso Apoyo;
- Percepción de Recursos;
- Percepción de información;

## EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

- Percepción de oportunidades de desarrollo (Laschinger, Shamian, & Wilk, 2014).

Para la evaluación del presente cuestionario se utilizan la escala Likert, en donde cada una de las preguntas estará basadas en una escala del 1 al 5 donde 1 es “nada” y 5 “mucho”. Para adquirir el grado de *empowerment* estructural total se obtiene un 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. Las puntuaciones de fiabilidad del CWEQ-II han variado desde .67 a .95 (Laschinger, Shamian, & Wilk, 2014).

Para evaluar el poder formal e informal de obtener la información por parte de la fuerza laboral se utiliza “Job ActivitesScales”, un cuestionario para medir el nivel de poder de obtener la información.

Todos los parámetros establecidos por los autores sirven para evaluar la sinergia entre los trabajadores y las organizaciones en busca de aplicar el *empowerment* como herramienta organizacional, y a su vez sirven de recursos para los administradores o gerentes para buscar el éxito organizacional.

### *Empowerment Psicológico*

El empoderamiento psicológico se define como un proceso motivacional en que las características inherentes y los factores del entorno influyen en las personas para describir un significado de competencia. El *empowerment* psicológico se centra en el estado psicológico de los empleados que experimentan empoderamiento en su reacción hacia la organización, es decir que crean un sentimiento de responsabilidad propio (Afzali, Arash Motahari, & Hatami, 2014).

## EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

Los estudios realizados en este tipo de *empowerment* son arduos y extensos pero sin embargo se ha tomado de base el *empowerment* psicológico desarrollado por Spreitzer (1995) ya que es el autor con mayor reconocimiento internacional y ha recibido múltiples premios por este tema en concreto.

Existen cuatro cogniciones que parten de este tipo de *empowerment*: significado, competencia, autodeterminación e impacto. Según el autor, dichas cuatro cogniciones reflejan una orientación activa más que pasiva, es decir que el trabajador siente necesidad de dar forma a su trabajo y contexto que lo rodea(Spreitzer, 1995).

- Significado: es el valor de un objetivo o propósito del trabajo, juzgados en relación con sus propios ideales o normas individuales. Significado implica una adecuación entre los requerimientos de un papel en el trabajo y creencias, valores y comportamientos, así como también valor que se le da a una meta o propósito, esto está dado por las metas individuales de cada individuo;
- Competencia: Se refiere al grado de competencia entre los individuos de una organización dando como resultado el mayor interés a realizar una meta para sobresalir;
- Autodeterminación: Cuando la competencia es un dominio de la conducta, la autodeterminación es un sentido individual de tener opción en la iniciación y la autonomía en la iniciación y un continuo de comportamientos en procesos de trabajo: ejemplos están tomando decisiones sobre los métodos de trabajo, el ritmo, el esfuerzo;



## EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

- Impacto: es el punto clave en que un individuo puede influir, o resultados operativos administrativos estratégicos en el trabajo. El impacto es una característica de la personalidad mundial que perdura a través de situaciones. Es el impacto que tiene un trabajador en su puesto de trabajo(Spreitzer, 1995).

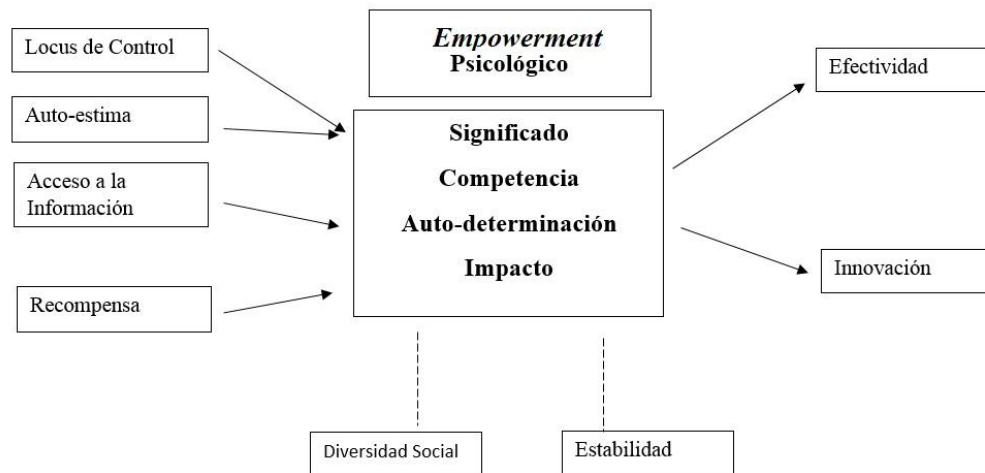


Figura 1.1 Red nomológica de empoderamiento psicológico en el lugar de trabajo(Spreitzer, 1995), Elaborado por autor.

Como se observa en la Figura 1.1 a partir de las cuatro asunciones detalladas en el gráfico, se despliegan varios incentivos y procesos que ayudan a alcanzarlas: manejar efectividad, la innovación, estabilidad en el tiempo, ambiente social óptimo, premios o compensaciones, acceso a la información, autoestima y percepción en el tiempo.

El *empowerment* está dado por diversas situaciones que hacen que esté presente en mayor cantidad o menor cantidad, las personas pueden tener *empowerment* como no lo pueden tener, las diferentes situaciones y roles de los trabajadores hacen que estos actúen usando más sus habilidades de *empowerment* que en otras situaciones. Por lo tanto el *empowerment* está dado a nivel individual,

## EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

el objetivo de los administradores y gerentes es crear una sinergia entre los individuos y los grupos de trabajo para la generación de ideas.(Spreitzer, 1995).

Las organizaciones tratan de aumentar el nivel de empoderamiento de sus empleados, creando ambientes óptimos para que estos saquen a relucir su *empowerment* psicológico, o creando compensaciones para que se sientan satisfechos. Cuando un empleado siente compromiso laboral u organizacional, tratara de aportar en la organización en mayor medida. Es por el presente motivo que existe una relación directamente proporcional entre compromiso organizacional y *empowerment* psicológico.

### *Compromiso Organizacional*

El compromiso Organizacional o también conocido como compromiso afectivo es la vinculación emocional o afectiva que tiene el trabajador hacia su organización, de tal manera que los trabajadores fuertemente comprometidos se identifican y se comprometen con su empresa (Llorente, 1992).

El compromiso organizacional es“un estado psicológico que se caracteriza por la relación de una persona con una organización” (Meyer & Allen, N.J, 1991); dichos estados psicológicos que afectan el compromiso organizacional son:

- Afectivo: hace referencia al apego que siente el empleado a la organización, identificándose con la misma e involucrándose en sus tareas y obligaciones;
- Continuidad: hace referencia al compromiso basado en el coste que el empleado asocia e irse a otra organización, es decir el sueldo que puede recibir y sus beneficios, esta variable depende del mercado y de la competencia, por lo tanto es poco predecible;

## EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

- Normativo: Esta variable explica cómo el trabajador siente la gratitud que el empleado desarrolla hacia la organización, valorándola con un sentimiento de moral (Meyer & Allen, N.J, 1991).

Las organizaciones con el fin de reducir costos ligados a la salida de los empleados de la empresa por factores de compromiso organizacional, han delimitado tres compromisos básicos que los administradores de línea deben de reconocer para poder minimizar la intención de irse de la fuerza laboral. Dichos tipos de compromiso incluyen:

- Identificación: Donde existe una aceptación de las metas organizacionales y con las creencias, propósitos, ideas y objetivos de la empresa;
- Membresía: crear un sentimiento de pertenencia hacia la organización, es sentirse parte de la empresa, de dar opiniones o ideas para su crecimiento;
- Lealtad: es un sentimiento de respeto y de apoyo en cualquier circunstancia, sea malo o buena;

Las organizaciones deben cuidar que prevalezca el clima organizacional, para de esta forma estimular el apego de los empleados hacia el éxito organizacional. Toda empresa debe implementar un clima laboral favorable para que la fuerza laboral asuma un correcto compromiso organizacional. La principal fortaleza de las organizaciones son su personal y la nueva filosofía de trabajo; empleando los presentes conceptos se asegura que el comportamiento organizacional está ligado directamente hacia el *empowerment* psicológico ya que se trata de un estado de compromiso mental hacia la organización.

## EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

### *El empowerment psicológico y el compromiso organizacional*

El presente estudio de revisión literaria describe varios resultados que analizan dos aspectos fundamentales para lograr el éxito organizacional que son el compromiso organizacional y el *empowerment* psicológico. Se asegura que el *empowerment* psicológico es un estado mental en que el trabajador se siente motivado por diversos factores puede ser externos o internos dentro de las organizaciones, y el compromiso organizacional es un sentido de pertenencia hacia la organización. Dichos dos componentes básicos están estrechamente relacionados ya que los dos se relacionan con estados mentales favorables hacia la organización.

Un estudio realizado por Bogler y Somech (2004), describe sobre el *empowerment* y el compromiso organizacional, mostró que el grado de *empowerment* se encuentra estrechamente relacionado con los sentimientos que tiene el personal hacia la organización. El estudio muestra seis sub-escalas que aumentan este el crecimiento profesional, estatus y la auto-eficiencia para así crear un ambiente de trabajo ideal para la generación de ideas (Manríquez, 2010).

Jing Zhou en el año 2011 estableció el supuesto de que existe conflicto de tipo laboral con los superiores, lo que genera una barrera de relación positiva entre *empowerment* y compromiso organizacional. Se encontró con que los superiores tienen un nivel más alto de autoridad y son los que persiguen metas e ideales de las organizaciones, por eso es aun de más importancia crear un *empowerment* donde todas las personas puedan ejercer ideas y no solamente cumplan con sus metas de trabajo sino que les interese toda la organización (Jing Zhou, 2011).

## EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

Es acertado decir que si se combina dichas dos variables y se crea una sinergia entre ellas se puede lograr hacer que las organizaciones creen ambientes ideales para la generación de ideas y los trabajadores se sientan más capacitados para la toma de decisiones porque sienten el compromiso afectivo con la organización.

Así como es importante el estudio de *empowerment* a nivel individual, la unidad de generación de ideas son los grupos, por eso en el presente ensayo bibliográfico se da importancia al estudio de los grupos a ser facultados por el *empowerment*.

Teniendo presente la importancia de los grupos, sus distintos tipos y facultamientos dentro de una organización, y el hecho de que estos estén conformados por personas individuales pertenecientes a la misma, se considera por lo tanto de gran importancia el estudio y análisis del *empowerment* a nivel individual para así llegar al éxito organizacional.

### *Empowerment Grupal*

Como se mencionó anteriormente los grupos son una importante unidad de análisis dentro del *empowerment*, de igual manera es de gran relevancia el estudio de su dinámica grupal, así como también se convierte en un punto central para este artículo de revisión bibliográfica. Los grupos pueden ser formales o informales. Los formales son los conjuntos de trabajo que crea la organización mediante la asignación de tareas específicas de los gerentes de línea (Dávila, 2013). En los formales se incentivan el trabajo en conjunto para alcanzar las metas de las organizaciones.

## EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

Los grupos informales son aquellos que están dados de forma espontánea dentro de las organizaciones (Zhao & Anand, 2013); la fuerza laboral generalmente se une a grupos informales por sus gustos y su personalidad así como también las relaciones interpersonales entre ellos. Dichas relaciones informales surgen por su necesidad social y están dadas por interés común entre las personas. Para una buena gestión de empoderamiento organizacional se tiene que saber cómo se dividen los grupos para así formarlos adecuadamente y tengan un rendimiento óptimo. Se considera que el tipo de grupo de mayor importancia son los formales porque están dados por los administradores, se los coloca de acuerdo a las capacidades y estos son los generadores de ideas para que la organización busque el éxito organizacional.

### *Implementación del empowerment en las organizaciones*

Para una buena implementación del *empowerment* en organizaciones se tiene que seguir cuatro pasos fundamentales para lograr la implementación de esta técnica de recursos humanos. Se debe tener en cuenta que son parámetros establecidos o guías, pero depende del administrador de turno la aplicación adecuada debido a que los entornos cambian de acuerdo a cada organización (Gilbert, 2009).

- Primer paso: creación de una cultura organizacional definida desde el interior de la empresa, en las que se identifique los valores que se van adoptar en el trabajo, dando prioridad a valores de esta técnica de desarrollo humano tal como la generación de ideas o ser innovador;
- Segundo paso: capacitación a los gerentes de línea, para que ellos lleven la batuta en el cambio organizacional, para que sean los facilitadores o

## EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

entrenadores de los subordinados, ir poco a poco dando poder a cada trabajador de generar ideas o sugerencias a estos gerentes, así como también aplicar métodos de trabajo donde el trabajador se sienta identificado con el trabajo y tomado en cuenta;

- Tercer paso: Los gerentes ya involucrados en la filosofía deben apoyar a cambiar y apoyar toda la transformación de la organización, facilitando el cambio en los equipos de trabajo, para dirigir, apoyar y delegar trabajo a sus trabajadores;
- Cuarto paso: tener en cuenta que el *empowerment* se basa de dos pilares fundamentales; confianza y capacitación, esta técnica de desarrollo humano no se basa en solo la productividad de la empresa, también se trata del crecimiento profesional, los administradores deben de ser pacientes porque es una transformación que se trata de un proceso (Gilbert, 2009).

A la hora de implementar el *empowerment* en una organización para buscar el éxito organizacional se tiene que tomar en cuenta que es un proceso que toma tiempo porque se trata de capacitar al personal con nuevos valores y reglas dentro de una empresa que viene desarrollándose en forma contraria, los administradores tienen que tener en cuenta los espacios de trabajo y crear un ambiente laboral favorable para la creación de ideas (Gilbert, 2009).

### **Conclusión**

A partir de la información obtenida de los tipos de *empowerment* para ser aplicados en las organizaciones, se considera que el *empowerment* psicológico es de mayor importancia ya que se trata de un proceso motivacional dado por factores inherentes proporcionados en su gran parte por los administradores.

## EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

El *empowerment* es una herramienta que sirve para que las organizaciones puedan obtener más resultados ya sean personales o globales dentro de las organizaciones, así como también busquen el crecimiento profesional y aumento de la productividad. Para esto las organizaciones tienen que llegar a una serie de políticas y estructuras para que los trabajadores tengan mayor autonomía y poder de decisión.

El *empowerment* como herramienta eficaz para llegar al éxito organizacional es una técnica de recursos humanos que sirve a los administradores o gerentes a cambiar una forma de ver a las empresas con estructuras rígidas a una más flexible en donde todos los trabajadores puedan formar parte activa de la misma.

Se concluye que los dos tipos de *empowerment* estudiados en este artículo de revisión científica son importantes para los administradores. Por un lado el *empowerment* estructural que trata sobre el acceso a recursos y el crecimiento profesional; estos recursos y el entorno laboral hacen que los trabajadores tomen mayor poder y autonomía en las organizaciones. Por otro lado el *empowerment* psicológico es un estado mental que puede ser mejorado por los administradores con diferentes técnicas de mejora de ambientes laborales.

Se concluye también que el *empowerment* es una forma de *decoaching* (capacitación) donde todos los empleados de la organización tienen que estar al tanto de los nuevos valores y metas de la organización así como también lo que la organización piensa de ellos. Tiene que haber *unfeedback* entre todos los trabajadores independientemente de la jerarquía.



## EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

Además, el *empowerment* no solo lleva a los trabajadores a estar comprometidos sino que la dimensión de compromiso lleva a la fuerza laboral a sentir un compromiso afectivo hacia las organizaciones. El compromiso hacia la organización hace que los trabajadores sientan más seguridad en sus puestos de trabajo y mayor voluntad de aportar en la empresa.

Mientras más compromiso afectivo mayor es el bienestar laboral de los trabajadores, esto hace que el ámbito laboral y grupal mejore notablemente. Se puede notar con este ensayo bibliográfico que los grupos en la organizaciones son de mayor relevancia a la hora de la toma de decisiones, además de un buen facultamiento individual se debe coaccionar grupos para así tener un mayor rendimiento colectivo.

Así mismo, los resultados muestran que si se busca que los trabajadores estén más comprometidos no basta con el establecimiento de esas políticas y estructuras, sino que también es necesario que los trabajadores las conozcan y se gestionen adecuadamente para que realmente tengan un buen *empowerment* psicológico.

A partir de este trabajo se puede concluir que aunque existen aspectos positivos como las buenas relaciones, la creación de un compromiso organizacional dentro de las empresas, un ambiente laboral adecuado y una satisfacción de los empleados de la organización, existen también barreras que son difíciles de derrumbar a la hora de aplicar esta herramienta administrativa. Dichas barreras incluyen aspectos tales como la falta de conjetura entre los empleados de una organización, y los valores y educación de las mismas.

## EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

Este artículo llama a los administradores a fomentar la aplicación del presente tipo de método al desarrollo humano, ya que es de suma importancia para las diferentes ramas administrativas. Hay que tener en cuenta que es un proceso que lleva tiempo en llevar acabo, brindando a su vez resultados concretos dentro de la organización.

# EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

## ReferenciaBibliografía

- Dávila, J. C. (Diciembre de 2013). *CAPACIDADES ORGANIZACIONALES: DINÁMICAS POR NATURALEZA*. Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d3c7f981-285e-4a9e-840b-9dc709b91089%40sessionmgr4004&vid=10&hid=4109>
- Afzali, A., Arash Motahari, A., & Hatami, L. (Mayo de 2014). *THE INFLUENCE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND ORGANIZATIONAL LEARNING ON JOB PERFORMANCE; AN EMPIRICAL INVESTIGATION*. Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=58ee86a3-780c-40be-aeb2-7ec49653ffb3%40sessionmgr4003&vid=8&hid=4114>
- Azwa Ambad, S. N. (August de 2012). *Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the Construction Sector*. Obtenido de <http://www.jgbm.org/page/9%20Arsiah%20Bahron.pdf>
- Bartunek, J. M., & Spreitzer, G. M. (2006). *The interdisciplinary career of a popular construct used in management: Empowerment in the late twentieth century*. Obtenido de <http://positiveorgs.bus.umich.edu/articles/the-interdisciplinary-career-of-a-popular-construct-used-in-management-empowerment-in-the-late-twentieth-century/>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Gilbert, A. (2009). *EMPOWERMENT, DELEGAR RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD*. Obtenido de <http://www.grupodesarrollohumano.com/boletines/Boletin118.pdf>
- Haghanipour, A. (2012). *Human Resources Empowerment Strategies in Development Projects*. Obtenido de [http://www.ijera.com/papers/Vol2\\_issue3/QS2327602761.pdf](http://www.ijera.com/papers/Vol2_issue3/QS2327602761.pdf)
- Harrette, M. V. (2011). *Empoderamiento: ¿una alternativa emancipatoria?* Obtenido de <http://www.margen.org/suscri/margen61/betancor.pdf>
- Jaimiez, M. J. (2012). *Organizaciones saludables: EL papel del empoderamiento Organizacional*. Obtenido de <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/23761/1/21224079.pdf>

## EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

- Jing Zhou, P. (2011). *The role of leadership between the employees and the*. Obtenido de <http://www.aabri.com/manuscripts/10432.pdf>
- Kanter, R. M. (1993). *Men and Woman of the Corporation*.
- Keller, & Dansereau. (1995). *Empowered to led: the role of psychological empowerment in lidership*. Obtenido de <http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/Pdfs/job.pdf>
- Keller, T., & Dansereau, F. (1995). *Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective*. Human Relantions.
- Laschinger, H. K., Shamian, J., & Wilk, P. (2014). *A logintudinal Analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction*. Obtenido de <file:///C:/Users/MECHITA/Downloads/Longtitudinal%20analysis%20of%20impact%20of%20workplace%20empowerment.pdf>
- Llorente, G. A. (1992). *Jornada laboral y compromiso organizacional*. Obtenido de <file:///C:/Users/MECHITA/Downloads/Dialnet-JornadaLaboralYCompromisoOrganizacional-2517650.pdf>
- Luttrell, C., & Quiroz, S. (2009). *Understanding and operationalising empowerment*. Obtenido de <http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/5500.pdf>
- Manríquez, M. R. (Agosto de 2010). *El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/395/39512458006.pdf>
- Meyer, J., & Allen, N.J. (1991). *A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Obtenido de <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/1021.pdf>
- On Safe Lines Consultancy. (2010). *Empowerment, Managment and Organizational Behaviour*. Obtenido de [http://www.ijera.com/papers/Vol2\\_issue3/QS2327602761.pdf](http://www.ijera.com/papers/Vol2_issue3/QS2327602761.pdf)
- Orgambidez Ramos, A. (1 de Abril de 2014). *Empowering Employees: Structural Empowerment as Antecedente of Job Satisfaction in University*. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5ca982a2-3326-4711-9a9a-a683c3d552c5%40sessionmgr110&vid=7&hid=110>
- Organización Mundial de la Salud. (23 de Mayo de 2007). *Salud de los trabajadores: Plan de acción mundial*. Obtenido de [http://www.who.int/occupational\\_health/WHO\\_health\\_assembly\\_sp\\_web.pdf](http://www.who.int/occupational_health/WHO_health_assembly_sp_web.pdf)

## EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LOGAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

Pilar García, L. (Junio de 2013). *Productividad y empresa saludable*. Obtenido de <http://blog.iese.edu/joseramonpin/files/2013/05/Productividad-y-empresa-saludable.pdf>

Román, M. J. (Julio de 2011). *El empowerment organizacional: El inicio de una gestión saludable del trabajo*. Obtenido de [https://www.academia.edu/1107815/El\\_empowerment\\_organizacional\\_el\\_inicio\\_de\\_una\\_gesti%C3%B3n\\_saludable\\_en\\_el\\_trabajo](https://www.academia.edu/1107815/El_empowerment_organizacional_el_inicio_de_una_gesti%C3%B3n_saludable_en_el_trabajo)

Spreitzer, G. (1995). *Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and validation*. Obtenido de <http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/Pdfs/PsychEmpowerment.pdf>

Universidad de Valencia. (Agosto de 2011). *Análisis Documental o bibliográfico*. Obtenido de <http://www.uv.es/macast/T5.pdf>

Valdés, E. (2000). *Empowerment*. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/capitalhumano.htm>

Zhao, Z. J., & Anand, J. (2013). *Beyond boundary spanners: The 'collective bridge' as an efficient interunit structure for transferring collective knowledge*. Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d3c7f981-285e-4a9e-840b-9dc709b91089%40sessionmgr4004&vid=11&hid=4109>